

## **EXPERIENCIAS EN LA SISTEMATIZACIÓN DE CREACIÓN DE CAPACIDADES EN EL DESARROLLO TERRITORIAL EN CIEGO DE ÁVILA.**

## **EXPERIENCES IN THE SYSTEMATIZATION OF CAPACITY BUILDING IN REGIONAL DEVELOPMENT IN CIEGO DE AVILA.**

### **Autores:**

-Elme Carballo Ramos- [elme@unica.cu](mailto:elme@unica.cu). Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. Profesor Titular, Doctor en Ciencias Económicas y Director de Calidad.

-Edianny Carballo Cruz- [edianny@unica.cu](mailto:edianny@unica.cu). Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. Profesora Titular, Doctora en Ciencias Económicas y Profesora de la Dirección de Posgrado.

-Duniesky Morales Pérez- [duniesky@unica.cu](mailto:duniesky@unica.cu). Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. Profesor Auxiliar, Doctor en Ciencias Pedagógicas y Jefe del Grupo DL, VRIP.

### **Resumen**

El desarrollo del país, en particular de los municipios, pasa inevitablemente por un fuerte proceso de creación de capacidades. Los procesos de descentralización y transferencia de competencias. El desarrollo territorial (DT), demandan de capacidades fortalecidas y tiene que ocurrir fundamentalmente en el proceso de aprender haciendo, en el territorio, con la participación de formadores habilitados para ello. La creación de capacidades es un proceso continuo que en principio no culmina nunca. El objetivo de nuestro trabajo se orienta a: Sistematizar la creación de capacidades en el desarrollo territorial, contextualizado a la situación problemática predominante en los campos de acción y perfiles ocupacionales estudiados para el logro de resultados superiores en los modos actuación individuales y colectivos.

Palabras claves: Sistematización, creación de capacidades, desarrollo territorial.

### **Abstract**

The development of the country, particularly of the municipalities, inevitably goes through a strong process of capacity building. The processes of decentralization and transfer of powers. Territorial development (DT) demands strengthened capacities and has to occur fundamentally in the process of learning by doing, in the territory, with the participation of qualified trainers. Capacity building is a continuous process that in principle never ends. The objective of our work is oriented to: Systematize the creation of capacities in territorial development, contextualized to the predominant problematic situation in the fields of action and occupational profiles studied for the achievement of superior results in the individual and collective modes of action.

Keywords: Systematization, capacity building, territorial development.

### **Introducción**

En el proceso de actualización del modelo de desarrollo económico y social cubano, se desea impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, lo que debe conducir a que se reduzcan las principales desproporciones entre estos.

Bajo esta premisa el desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica como complemento al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial. En el marco de estas transformaciones se avanza también en el proceso de fomento y desarrollo de nuevos actores económicos estatales y no estatales que contribuyen a diversificar y fortalecer el tejido empresarial local como condición básica para poder transformar la matriz productiva municipal y mejorar la calidad de vida de la población.

El desarrollo del país, en particular de los municipios, pasa inevitablemente por un fuerte proceso de creación de capacidades. Los procesos de descentralización y transferencia de competencias; la soberanía alimentaria, la transformación de la matriz energética, el mejoramiento del hábitat, el ejercicio de la democracia, las labores por una gestión de gobierno basada en la ciencia y la innovación y el fortalecimiento del poder popular, por citar algunos de los procesos imprescindibles para el desarrollo territorial (DT), demandan de capacidades fortalecidas. El conocimiento y la innovación son ingredientes fundamentales de esa dinámica de creación de capacidades.

Lo anterior evidencia la necesidad desplegar de forma inmediata un sistema de acciones en función del fortalecimiento de capacidades de todos los actores que, de manera articulada, creativa e innovadora, deben contribuir a generar valor agregado y valor público para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra población de forma sostenible y en correspondencia con las prioridades definidas por el PNDES y las estrategias de desarrollo territorial.

La construcción de capacidades constituye una estrategia integrada al desarrollo territorial (Costamagna y Larrea, 2017). Crear capacidades es mucho más que ofrecer capacitación vía cursos u otras variantes. En todo caso, lo que se necesita es crear espacios interactivos de aprendizajes vinculados directamente con la práctica social, así como de intercambio y cooperación entre actores diversos. La creación de capacidades debe involucrar a toda la población y con los más variados fines.

Las acciones de creación y desarrollo de capacidades deben orientarse a la transformación de los modos de actuación de los receptores, por ello deben estar acompañadas de instrumentos que permitan evaluar estos cambios y que

permitan comparar el antes con el después de haber recibido la influencia de las actividades ejecutadas.

Es necesario distinguir capacitación/superación de creación de capacidades: la primera es un insumo de la segunda. La creación de capacidades tiene que ocurrir fundamentalmente en el proceso de aprender haciendo, en el territorio, con la participación de formadores habilitados para ello. La creación de capacidades es un proceso continuo que en principio no culmina nunca. El objetivo de nuestro trabajo se orienta a: Sistematizar la creación de capacidades en el desarrollo territorial, contextualizado a la situación problémica predominante en los campos de acción y perfiles ocupacionales estudiados para el logro de resultados superiores en los modos actuación individuales y colectivos.

### **Desarrollo**

La creación de capacidades la sustentamos al asumir la definición de capacidad que se entiende como] "...la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas para identificar y resolver sus problemas y para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos. Esta habilidad está dirigida a dar respuesta a las necesidades y responsabilidades del desarrollo de una manera sostenible (Costamagna y Larrea, 2017, p.91). Mientras una comprensión más amplia proviene de la FAO y se sustenta en:

-La creación de capacidades (o desarrollo de capacidades) es el proceso mediante el cual las personas y organizaciones obtienen, mejoran y conservan las *habilidades, conocimientos, herramientas, equipos* y otros recursos necesarios para hacer su trabajo de manera competente. Permite a las personas y organizaciones rendir a una mayor capacidad (mayor escala, mayor audiencia, mayor impacto, etc.).

-La propia FAO emplea otra formulación: [construir capacidades] constituye el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la *gestión acertada* de sus asuntos. Crear capacidades es mucho más que dar capacitación.

Los principales principios y premisas que consideramos en la creación de capacidades los asumimos de la propuesta del "Programa multinivel de fortalecimiento de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo territorial, donde se establece:

-En el proceso de capacitación – superación - creación de capacidades en los municipios combinará las potencialidades humanas, tecnológicas, cognitivas endógenas y las que pueden ser aportadas por las provincias y el nivel nacional, a través del diálogo multinivel.

-Las actividades deben seguir la metodología o enfoque de capacitación-acción-capacitación participativa, sobre la base del trabajo en equipos, de manera que los

necesitados a preparar aprendan haciendo muy vinculados a su práctica social; lo que nos lleva a recomendar también el acercamiento del desarrollo de las actividades de capacitación a los contextos-campos de acción y escenarios-esferas donde actúan los mismos. Las experiencias más favorables de diversos municipios aconsejan la creación de grupos encargados de la gestión cotidiana del proceso de creación de capacidades.

-La capacitación y asesoría debe orientarse a la obtención no solo de conocimientos actualizados, habilidades y competencias, sino también de productos tangibles ajustados al contenido y tipología de la acción que se realice, con particular énfasis a la gestión de los recursos necesarios y de relaciones entre los actores intervinientes.

-Las acciones de creación y desarrollo de capacidades deben orientarse a la transformación de los modos de actuación de los receptores, por ello deben estar acompañadas de instrumentos que permitan evaluar estos cambios y que permitan comparar el antes y con el después de haber recibido la influencia de las actividades ejecutadas, que oriente el diseño de las fichas de los procesos estudiados y los procedimientos e instrucciones, alineadas a los modos de actuación de los actores participantes, como parte del sistema de gestión de la calidad, identificando los estándares a alcanzar, alineados a las metas del plan estratégico.

Las principales características del proceso de creación de capacidades son las siguientes:

1. La construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial (DT) debe entenderse como una estrategia que supone la emergencia, la coevolución, la coorganización de las actividades a realizar, el aprendizaje, negociación y colaboración.
2. Hay que crear capacidades individuales y colectivas, las que incluyen algunas "intangibles", tales como: formación, organización, conductas, valores, interacciones y aprendizajes de los actores locales, las redes de confianza y colaboración que pueden promover entornos favorables para cooperación interempresarial, intersectorial, e interinstitucional.
3. Creación de capacidades demanda espacios de ciudadanía activa, involucramiento de las personas en los proyectos colectivos lo que frecuentemente exige la creación de nueva institucionalidad local.

### **Resultados alcanzados en la sistematización en la creación de capacidades.**

1. En el municipio Morón como objeto de estudio se identificaron las principales capacidades a desarrollar en correspondencia con los problemas a resolver en la EMD y en particular en las líneas y programas de desarrollo del municipio. A partir de la creación de un grupo de trabajo de creación de capacidades en el municipio y los expertos seleccionados en correspondencias con las capacidades a crear y

desarrollar, se identifican las principales capacidades a desarrollar en el municipio Morón: 1. Capacidad: Capacidad estratégica para el desarrollo. Diseño y gestión de estrategia de desarrollo municipal (EDM); 2. Capacidad: Sistema de Gestión de Gobierno/Empresarial basado en la ciencia y la innovación (SGGCI); 3. Capacidad: Gestión jurídica local; 4. Capacidad: Diseño y gestión de proyectos y del desarrollo local y empresarial; 5. Capacidad: Innovación de productos turísticos locales; 6. Capacidad para la gestión del Programa de de Soberanía y Seguridad Alimentaria; 7. Capacidad para la participación y control popular en la gestión de la vulnerabilidad de los barrios/ comunidades y 8. Producción local de materiales de la construcción.

2. Se convoca a un grupo de expertos para definir en una primera aproximación los componentes de los contenidos de las capacidades identificadas, utilizando una herramienta didáctica para derivar e integrar los contenidos a desarrollar, ejemplificada en la figura 1.

3. Sistematización de de la creación de capacidades. Se orienta según la secuencia representada en la figura 2.

3.1. Definición del ciclo de vida de la capacidad a desarrollar. Se define el nivel alcanzado, la necesidad e importancia de la capacidad identificada y a desarrollar en una escala establecida de 1-5. Si se asocia la capacidad a un producto, servicio, tecnología o proceso se precisa por el grupo de trabajo y los expertos convocados en que etapa de ciclo se encuentra: introducción, crecimiento, madurez o declive. En gran medida nos permite el punto de partida y secuencia a desarrollar en la creación de capacidades.

3.2. Diagnóstico. Se precisa para qué y por que crear y desarrollar la capacidad. Se identifican las oportunidades, obstáculos, actores participantes y contextos-escenarios asociados a la capacidad objeto de estudio. El grupo de trabajo y expertos convocados realizan análisis documentales, derivados de informes, controles, balances, información estadística, etc, de observaciones realizadas, encuestas, entrevistas, etc. Los contextos pueden ser: económico (CE), socio-cultural (CS), ambiental (CA), tecnológico (CT), de mercado (CM), entre otros.

3.3. Definen fuentes de conocimientos y se generan ideas. El grupo de trabajo identifica las fuentes conocimientos internas y externas que pueden aportar el conocimiento necesario y la experticia para desarrollar los diferentes componentes en las actividades de creación de capacidades (ACC). Dentro las fuentes figuran la Universidad, el CUM, los Centros de Investigación, Expertos y los actores que acumulan conocimientos situados reconocidos. Se construye un mapa de conocimientos.

La generación de ideas está asociada a determinar los requerimientos de los clientes-usuarios (RC-U) y de la población en general, vinculadas al producto, servicio o proceso que sustenta la creación de la capacidad objeto de formación. Se pueden utilizar diferentes instrumentos y herramientas para saber que quiere y

que demanda la población y sus niveles de satisfacción. Las especificaciones de los productos y posibles soluciones (EP-PS) forman parte de las condiciones y exigencias a concretar en los productos, servicios o procesos desde las valoraciones a realizar para diseñar una oferta orientada a la satisfacción de las demandas identificadas.

3.4. Actividades dinamizadoras para la creación de capacidades (ACC). El contenido de las ACC se nutre de las fuentes de conocimientos identificadas y de la generación de ideas con marcada influencia de los contextos más ponderados en la capacidad a desarrollar, teniendo en cuenta las oportunidades, obstáculos y actores participantes.

El desarrollo de las ACC más efectivas en el caso de Morón estuvieron vinculadas a las actividades de entrenamiento en el puesto de trabajo (AEPT), con particular énfasis en las actividades de los talleres aprender-haciendo (ATAH) con un enfoque de capacitación-acción-capacitación participativa, sobre la base del trabajo en equipos, de manera que aprendan haciendo muy vinculados a su práctica social-desempeño en el puesto de trabajo.

En la creación de capacidades es preciso influir en cada uno de sus componentes, según se resume: Los valores se sistematizan y modifican en la CC y en el desempeño, los rasgos personales se aprenden administrar, las habilidades se aprenden en la práctica y en el desempeño, los conocimientos se aprenden estudiando y en el desempeño, las actitudes se modifican según motivación, las interacciones se contextualizan según necesidades de interactividad, encadenamiento y colaboración y se gestionan y usan los recursos, herramientas, equipamientos, infraestructura, financiamiento, etc, según disponibilidad y necesidad.

Las actividades dinamizadoras a su vez contribuyen a cumplir con los requerimientos de la población objeto de estudio y las especificaciones de los productos, servicios y procesos que se articulan.

3.5. Generación de valor a las cadenas identificadas con la capacidad a crear y los resultados-transformaciones a lograr.

Cuando creamos y desarrollamos una capacidad definimos la intencionalidad a alcanzar y lleva implícito el valor agregado que debemos aportar a la cadena vinculante, en el caso de los municipios puede orientarse a la gestión pública y a las cadenas productivas y de servicios que se expresen en cada escenario estudiado. Dicho valor agregado forma parte de los resultados y transformaciones a lograr, que en la mayoría de los casos se convierten en productos, servicios o procesos nuevos o mejorados y de esta manera nos aproximamos a una innovación local.

3.6. La socialización. Forma parte de la Estrategia de Comunicación Organizacional del municipio, con especial vigilancia de los contextos, actores implicados y los resultados-transformaciones logrados, orientados a potenciar el

cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en la EMD, alineados a las líneas y programas estratégicos definidos. La socialización facilita la evaluación de la pertinencia del desempeño-productos-servicios antes, durante y después en la medida que se ejecutan las actividades dinamizadoras en la creación y desarrollo de las capacidades identificadas.

3.7. Evaluación pertinencia del desempeño-productos-servicios. Se orienta fundamentalmente a conocer los niveles de satisfacción de la población, la eficacia y eficiencia en el desempeño a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico y en correspondencia con el ciclo de vida de los productos y servicios estudiados se pondera su posición en la creación y desarrollo de capacidades. La evaluación constituye una dimensión que transversa el proceso de CC y se realiza antes, durante después, definiendo la trazabilidad-trayectoria de comportamiento de los actores individuales y colectivos implicados.

3.8. Implantación del sistema de gestión de la calidad (SGC).

Se procede a elaborar la ficha de los procesos y subprocesos objetos de estudio y los procedimientos e instrucciones que orientan el cómo hacer y el desempeño y forma parte de los resultados a alcanzar desde las ACC. Con frecuencia se utiliza lo establecido en la ISO 9001: 2015. La SGC garantiza la continuidad del proceso CC, su mejora continua y contribuye a la institucionalidad del desarrollo territorial-local en una instancia o nivel determinado. Con frecuencia se utiliza la herramienta de la “Casa de la Calidad” para articular los requerimientos de la población y especificaciones de los productos y servicios ofertados, como resultados de las ACC realizadas.

Para alcanzar las transformaciones deseadas a lo largo de la creación y desarrollo de capacidades asumimos un enfoque complejo adaptativo, según los estudios de realizados Prigogine (1983), Piaget (1985a), Mc Donald (2006), Serrano (2008), García (2006), Morin (1995), Palmas (2014), Sánchez (2014) y Carballo Cruz (2017), con énfasis en principios como la emergencia, auto-organización y coevolución, que se concretan en un conjunto de componentes heterogéneos, interdefinibles, y en relación abierta entre el micro, meso y macroentorno, que expresen la no linealidad de su comportamiento y sean capaces de adaptarse a las condiciones de cada contexto de aplicación.

En la creación y desarrollo de la capacidad de “Innovación de los productos turísticos locales” corroboramos las regularidades antes expresadas cuando estudiamos un producto en crecimiento “Parque Humedal Grande”, donde la secuencia de en la CC parte del estudio de oportunidades y obstáculos con énfasis en los contextos de mercado, ambiental y económico, ponderando la proyección de las relaciones con clientes potenciales y definiendo el perfil de los mismo hasta concluir con la evaluación de la pertinencia con el análisis de presupuesto de consumo diario. Cuando nos enfrentamos a un producto en madurez con tendencia al declive “Rancho Palma” partimos entonces de la

evaluación de la pertinencia de dicho producto con particular énfasis en la satisfacción de los clientes y revisamos posteriormente el perfil de los clientes que nos visitan actualmente, con la necesidad de ponderar los clientes rusos y nacionales, mientras que las ACC se enfatizó en los cotos de la oferta y la promoción, la competencia en el servicio y de los mercados con el surgimiento de nuevas propuestas de negocios no estatales (TCP).

## **Conclusiones**

- Los principales principios y premisas que consideramos en la creación de capacidades los asumimos de la propuesta del “Programa multinivel de fortalecimiento de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo territorial.
- Se propone una herramienta de derivación e integración de contenidos para definición de los componentes de las capacidades a desarrollar.
- Se establece un procedimiento para sistematizar la creación y desarrollo de capacidades.
- Nos aproximamos a una innovación local con la creación de capacidades, asumiendo el enfoque de sistemas complejos adaptativos.

## **Bibliografía**

- Carballo Cruz, E. (2017). Modelo de innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras desde un enfoque de sistemas complejos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, 2017.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). Actores Facilitadores del Desarrollo Territorial. Una aproximación desde la construcción social. Serie Desarrollo Territorial. Publicaciones Universidad de Deusto, Bilbao. Pag- 91.
- Díaz-Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación?, *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, Vol. 11, No. 1 (2021): enero-abril ISSN 2304-0106 | RNPS 2308.
- García, R. (2006). Sistemas complejos. Barcelona: Gedisa, 202.
- Mc Donald (2006). Mc Donald, J. (2006). Understanding sustainable tourism development from a complex systems perspective: a case study of the Swan River, Western Australia. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. Faculty of Business and Law, Edith Cowan University.
- Morin, Edgar (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid, España: Gedisa.
- Núñez Jover, J., Fernández González, A., Aguilera García, L. (2021). Creación de capacidades, conocimiento, innovación y desarrollo territorial. A propósito del municipio que queremos. Red GUCID.

- Palmas, D. Y., Serrano-Barquín, R. D. C., Gutiérrez Cedillo, J. G., Cruz Jiménez, G., & Favila Cisneros, H. (2014). Modelo teórico-metodológico para el estudio del turismo armónico y el desarrollo local. *Investigaciones Turísticas*, (7), 23-46.
- PNUD (2011). Informe sobre el desarrollo humano 2011, Nueva York.
- PNUD (2016). Informe sobre desarrollo humano 2016, Nueva York.
- Piaget, J. (1985a) La Toma de conciencia. 3a ed. Paris: Morata. 284p. ISBN: 84-7112-018-6.
- Prigogine, I. (1983). ¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden caos al orden.
- Programa multinivel de fortalecimiento de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo territorial (2023). Ponencia en el Taller Nacional de GUCID de Creación de capacidades. Habana, junio 2023.
- Sánchez Barreto, R. F. (2014). Redes ambientales y turismo en el área de protección de flora y fauna Nevado de Toluca. Perspectiva teórico-metodológica desde los sistemas complejos. Tesis de doctorado en Estudios Turísticos. Facultad de Turismo y Gastronomía. Universidad Autónoma del Estado de México
- Serrano-Barquín, R. D. C. (2008). Hacia un modelo teórico-metodológico para el análisis del desarrollo, la sostenibilidad y el turismo. *Economía, sociedad y territorio*, 8(26), 313-355.
- Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015

**Anexos**

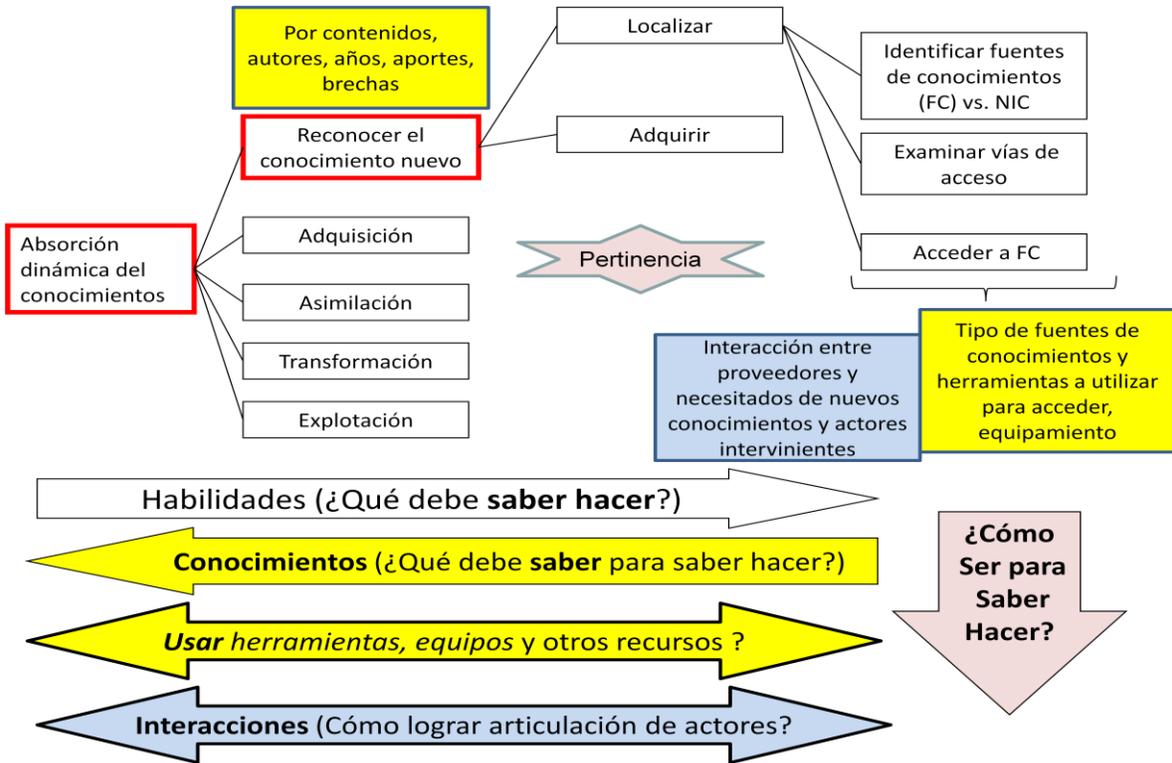


Fig.1. Estructuración de los componentes de los contenidos de las capacidades.

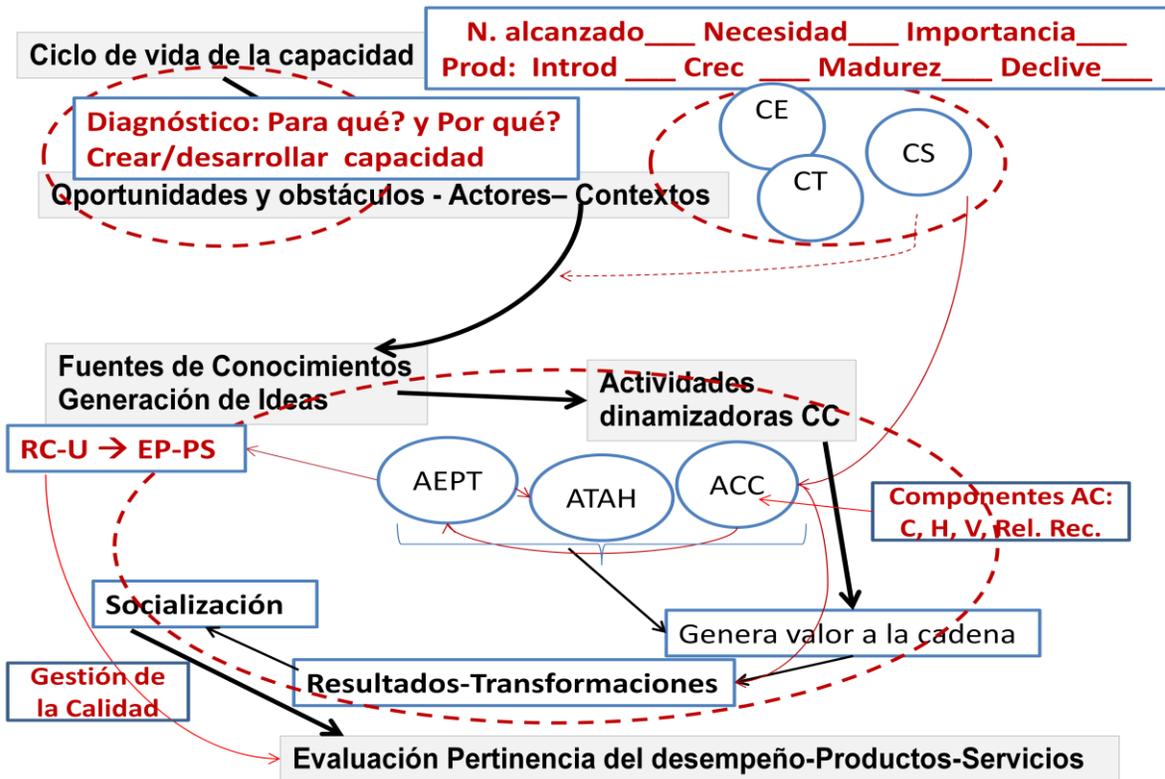


Fig.2. Secuencia a seguir en la creación de capacidades.