

# DESARROLLO LOCAL Y EQUIDAD EN CUBA

TOMO II



María del Carmen Zabala Argüelles  
Geydis Fundora Nevot  
(Compiladoras)

**DESARROLLO LOCAL  
Y EQUIDAD  
EN CUBA**

Edición y corrección: Anette Jiménez Marata

Diseño interior, de cubierta y composición: Otane González

Ilustración de cubierta: Iván Carbonell Guerra (Machuty)

© María del Carmen Zabala Argüelles y Geydis Fundora Nevot, 2018

Sobre la presente edición:

© Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Cuba), 2018

Editorial de Ciencias Sociales, 2018

ISBN 978-959-06-2097-3

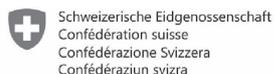
Instituto Cubano del Libro

Editorial de Ciencias Sociales

Calle 14, no. 4104, e/ 41 y 43, Playa, La Habana, Cuba

# DESARROLLO LOCAL Y EQUIDAD EN CUBA

María del Carmen Zabala Argüelles  
Geydis Fundora Nevot  
(Compiladoras)



# Índice

## **Experiencias de gestión innovadora del desarrollo para la reducción de brechas de equidad / 6**

Participación ciudadana y rehabilitación ambiental  
en clave de equidad social/ 6

MIRLENA ROJAS PIEDRAHITA

MARÍA DE LOS ÁNGELES VILABOY RODRÍGUEZ

Gestión cooperativa del hábitat a partir de un procedimiento  
para el otorgamiento de subsidios. Intervención en el barrio  
La Laguna, Sagua la Grande, Cuba / 29

CÉSAR EDUARDO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

CECILIA VALDÉS BENÍTEZ

GINLEY DURÁN CASTELLÓN

ANABEL DÍAZ HURTADO

Rehabilitación basada en la comunidad: una apuesta por  
la inclusión social de personas con discapacidad / 46

DANAY DÍAZ PÉREZ

VILMA HIDALGO LÓPEZ-CHÁVEZ

MARTA ROSA MUÑOZ CAMPOS

REYNALDO JIMÉNEZ GUETHÓN

Empleo, equidad y desarrollo local en Cuba:  
¿qué muestran las estadísticas? / 63

DAYMA ECHEVARRÍA LEÓN

ARELYS ESQUENAZI BORREGO

SUSSET ROSALES VÁZQUEZ

¿Cómo desarrollar la comunidad desde el grupo  
de amigos? / 95

YORKYS SANTANA GONZÁLEZ

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ CHIRINO

Autogestión comunitaria para el mejoramiento  
de la vivienda, reforestación, revitalización y promoción  
de valores culturales en la comunidad El Avioncito/ 132

MARTÍN GONZÁLEZ GONZÁLEZ  
DIANELKYS MARTÍNEZ RODRÍGUEZ  
BARBARITA MITJANS MORENO  
ANA DORIS BRAVO DÍAZ  
CHRISTIAN LÁZARO GARCÍA

**Experiencias de innovación a través de la articulación  
de actores, redes sociales y productos comunicativos/ 154**

Participación y articulación de actores en el diagnóstico y evaluación  
del desarrollo local con enfoque de equidad / 154

MARTA ROSA MUÑOZ CAMPOS  
REYNALDO JIMÉNEZ GUETHÓN

Masculinidades en Pinar del Río: de la acción  
individual al trabajo en red/ 170

JESÚS E. MUÑOZ MACHÍN

Experiencias de innovación y gestión del conocimiento  
en redes: apuntes, avances y desafíos/ 193

ARIAMNIS ALCÁZAR QUIÑONES  
JORGE NÚÑEZ JOVER  
AMÉRICA MARITZA PÉREZ SÁNCHEZ

En clave de diálogo: caminos comunicativos para  
promover equidad en Cuba/ 202

ANETTE JIMÉNEZ MARATA  
WILLY PEDROSO AGUIAR

**A modo de recomendaciones / 222**

Innovar en la gestión y gestionar la innovación/ 222

GEYDIS FUNDORA NEVOT

Datos de los autores/ 251

# Experiencias de gestión innovadora del desarrollo para la reducción de brechas de equidad

## Participación ciudadana y rehabilitación ambiental en clave de equidad social

MSc. MIRLENA ROJAS PIEDRAHITA

LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES VILABOY RODRÍGUEZ

### Introducción

En el Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe titulado *Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso* (PNUD, 2016) se precisa entre múltiples aspectos que: “nada que disminuya los derechos de las personas y las comunidades, ni nada que amenace la sostenibilidad ambiental del planeta, puede considerarse progreso”. Es por ello que resulta imprescindible llevar a cabo prácticas coherentes y amigables con el medio ambiente desde una perspectiva multidimensional y holística.

La realidad cubana, al igual que la de otros países en desarrollo, no está exenta de continuas transformaciones en el medio ambiente, por lo que se hace necesario adaptarse y/o mitigar sus impactos negativos. La gestión ambiental local integrada constituye el cimiento obligado de cualquier intento de construcción sostenible, aspecto que se evidencia en una de las prioridades de la Estrategia Ambiental Nacional definida por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), así como la voluntad política expresada en el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como Tarea Vida.

En dichos documentos se alude tanto a la necesidad de un enfoque intersectorial sobre la base de la concertación, la cooperación y la coordinación entre las autoridades ambientales, las organizaciones sociales y las ONGs como hacia las prioridades expresadas en acciones estratégicas y tareas en pos de elevar la percepción de riesgo,

peligros y vulnerabilidades de zonas<sup>1</sup> específicas del país. Vinculado a lo anterior y desde la propia concepción del proyecto humanista cubano se enfatiza en el principio de equidad y justicia social. Ello sin constituir un eslogan, se adentra en la propia concepción de nuestros proyectos y acciones de rehabilitación ambiental en tanto se requiere de la igualdad en la diversidad, del tratamiento de justicia ambiental independientemente del color de la piel, la edad, género, discapacidad y origen social de las personas.

Es por ello que la importancia de este artículo se ubica en la manera en que desde espacios comunitarios se contribuye a la concepción de una participación ciudadana activa que compromete no solo el nivel individual sino también la escala local comunitaria, como espacios de incidencia política entre actores sociales claves como, por ejemplo, los gobiernos municipales, las instituciones de diversa naturaleza, los líderes comunitarios, los espacios económicos, entre otros.

Por más de dos décadas de experiencias prácticas en el ámbito comunitario y en particular en las temáticas medioambientales, el Centro Félix Varela (CFV) concibió un proyecto a finales del 2013 titulado “Apoyo a la participación ciudadana activa para la rehabilitación medioambiental”. Paralelamente comenzó a formar parte de la Plataforma Participación y Equidad, conjuntamente con otras instituciones afines (FNG, CIERIC, OAR) y representantes de instituciones académicas quienes fungen en la actualidad como asesores de la misma, como es el caso de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), de la Universidad de La Habana.

En su desarrollo un análisis de los procesos referidos a la participación ciudadana desde un enfoque de equidad social para la rehabilitación ambiental presume considerar elementos que se complementan recíprocamente. En este sentido se consideran: la estructura de oportunidades existentes en la sociedad, los derechos refrendados jurídica y constitucionalmente en pleno ejercicio de sus ciudadanos, así como los logros o resultados alcanzados por estos. Tal complementariedad garantiza o no la igualdad de oportunidades, derechos y resultados.

Resulta importante destacar que el lector encontrará cierto desbalance a la hora de la presentación de algunos resultados sobre la temática que nos ocupa. Ello se debe, entre múltiples aspectos, a la accesibilidad de la información en cada espacio, a la propia dinámica en la cual se desenvuelven los procesos en las comunidades, cuya diversidad de actores y articulación entre ellos deviene en determinados

---

1 Véase documento *Plan de Estado: Tarea Vida*, 2016.

niveles (macro, meso y microsociales) de compromiso y relaciones. No obstante, se considera pertinente compartir lo que hasta el momento actual se ha logrado.

Socializar experiencias sobre la temática de la participación ciudadana para la rehabilitación ambiental desde un enfoque de equidad social desde comunidades comprendidas en tres municipios cubanos (Habana del Este, Cumanayagua y Holguín) constituye el propósito principal del artículo que se presenta. En este sentido, aún el camino se edifica y sería una quimera construirlo solos/as. Este constituye un esfuerzo de las autoras encaminado a colocar un alto en el camino de la experiencia que se acompaña, en un contexto cubano complejo y urgido de cambios.

## **I. “Produce una inmensa tristeza pensar que la naturaleza habla, mientras el género humano no escucha”. Del contexto latinoamericano y caribeño al escenario cubano actual**

### **El contexto regional como punto de partida**

La naturaleza holística de los objetivos comprendidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible requiere un salto en la capacidad de acelerar los impactos de las acciones desarrolladas en materia de política pública. Precisamente el desafío de lograr un desarrollo basado en la sostenibilidad del medio ambiente, que se precisa en la mencionada Agenda, es central y no es ajeno a la región latinoamericana y caribeña.

En tal sentido se conoce que el actual modelo de crecimiento económico, el cual ha ejercido durante años sobre la tierra y los recursos hídricos del mundo un considerable impacto, ha motivado que la demanda de recursos ecológicos y de los servicios que estos promueven equivalga a la capacidad de más de 1,5 planetas en la actualidad, y se estima que la satisfacción de dicha demanda requerirá la capacidad de 2 planetas en el año 2050 (Borucke *et al*, 2013 en PNUD, 2016). Dicho contexto se encuentra moldeado por la expansión del neoliberalismo, la crisis económica, financiera, social y medioambiental, lo cual ha marcado importantes reflejos en las desigualdades persistentes (Pérez, 2014) de la región.

Frente a este contexto, el crecimiento poblacional, los patrones de consumo, la expansión de la agricultura, el uso intensivo de los recursos naturales, la dependencia de las materias primas, sumados a los efectos negativos de los desastres naturales a los que continuamente está expuesta la región constituyen una amenaza real a la sostenibili-

dad futura de su desarrollo. Lo anterior pone en tensión a la biodiversidad del área, la cual se encuentra expuesta a considerables daños.

En la actualidad se conoce que América Latina y el Caribe es la región más biodiversa del mundo. Casi la biodiversidad del planeta se concentra tan solo en América del Sur, y el 50% de la vida vegetal del Caribe no existe en ninguna otra zona (PNUD, 2010). En ella se concentra cerca del 23% de los bosques y el 27% de las fuentes de agua dulce (PNUD, 2010) y casi el 20% de las ecorregiones del mundo (PNUMA, 2010).

Asimismo en América Central y América del Sur la superficie forestada total disminuyó en el período comprendido de 1990 a 2010, precisamente por la conversión de bosques en áreas para la producción agrícola y ganadera, actividades que se expandieron e intensificaron durante el reciente auge de las materias primas. Si bien se han realizado importantes acciones para proteger los ecosistemas de la región, por ejemplo de 1990 a 2000 la superficie cubierta por áreas protegidas aumentó del 9,7% al 20,2% mientras el porcentaje mundial se incrementó del 9,1% al 12,3% y la protección de aguas territoriales creció del 21,0% al 28% en los mismos años, las afectaciones en la biodiversidad se hacen sentir (FAO, 2014).

Aunque la región solo representa el 9,9% de las emisiones de gases de efecto invernadero del mundo, los efectos del cambio climático, tales como cambios en el nivel del mar o de los patrones de precipitaciones han comenzado a tener una incidencia adversa en el bienestar de las personas, principalmente de aquellas que poseen menos ingresos, las que en la mayoría de los casos se encuentran representadas por personas que suelen ser discriminadas por la condición étnica, el color de la piel, la identidad sexual, el género, el estatus migratorio, el padecimiento de discapacidades físicas y mentales, entre otras.

Un ejemplo respecto a la relación entre el poseer menos ingresos y la afectación del ecosistema se encuentra en que el aumento de la temperatura y la acidez del mar limita las actividades asociadas a la pesca, así como los cambios en los patrones de precipitaciones alteran el desarrollo de plagas y enfermedades. Esto último modifica las etapas de los cultivos y, por consiguiente, provoca afectaciones en la pérdida de las cosechas (PNUMA, 2010).

Ello toma nuevas interpretaciones si tomamos en cuenta que cerca de cada 4 ocupados en América Latina se desempeñan en empleos vulnerables, en los cuales los que representan a las áreas rurales, suelen estar caracterizados por déficit de productividad, bajos ingresos y amplia desprotección social (OIT, 2012). Mujeres y hombres rura-

les se enfrentan a una desventaja estructural que limita sus opciones de empleo de buena calidad. Esto conlleva a altos niveles de pobreza entre los trabajadores agrícolas (OCDE/CEPAL, 2013). La realidad también devela que la pequeña producción familiar constituye un indicador importante en las producciones de estadísticas rurales. Sin embargo estas continúan siendo bajas y no remuneradas.

En coherencia con las afectaciones del cambio climático en la región, los efectos de desastres naturales como inundaciones, huracanes o sequías, constituyen también elementos a tener en cuenta. Ello toma otro significado, cuando se precisa la no existencia de redes de protección adecuadas, en determinados países de la región. Otro de los efectos suelen encontrarse frente a los procesos de urbanización que se han experimentado en las últimas décadas (la población urbana constituye un poco más del 80% de la población total de la región). Ello trae consigo importantes desafíos para garantizar determinados servicios públicos, en especial del servicio de agua potable y saneamiento de las ciudades, así como para hacer frente a los niveles de contaminación ambiental derivados de la generación de energía requerida para satisfacer las necesidades de consumo de algunos habitantes del área.

Ante este escenario la impronta en los habitantes del área, desigual y excluyente, requiere no solo el cerrar brechas materiales, sino también se precisa nivelar el piso de ciudadanía (PNUD, 2016) mediante políticas de protección, discriminación positiva, empoderamiento ciudadano y reconocimiento de los derechos individuales y colectivos. En este sentido, tal como se considera en la Agenda 2030, para asegurar un desarrollo sostenible de la región es necesario integrar la protección del medio ambiente de manera transversal en la formulación de políticas públicas, tanto en las acciones dirigidas a impulsar el desarrollo económico como en aquellas orientadas a promover el desarrollo social, es decir, se requiere de una convivencia armónica y sostenible en esta dirección.

Lo anterior resulta inviable cuando la participación ciudadana no se coloca en el centro de estos procesos encaminados al desarrollo sostenible. Los efectos adversos de las situaciones medioambientales en la población considerada vulnerable y en condición de pobreza y desigualdad, suelen derivarse en la mayoría de los casos, del mal funcionamiento del Estado, como principal garante de promover desarrollo y justicia social.

Desde las políticas neoliberales se han promovido políticas descentralizadoras que plantean la autonomía de los territorios locales, lo

cual constituye la reivindicación del mercado.<sup>2</sup> Ello se precisa a partir de la pérdida de sustentabilidad de la localidad para enfrentar situaciones de vulnerabilidades y pobreza, causada por la pretensión de autonomía absoluta al margen de una política nacional estatal, la insuficiente articulación y coordinación entre proyectos e instituciones diferentes, así como la debilidad de los actores locales para configurarse a sí mismos como sujetos de gestión estratégica (Torres, 2014).

Considerar a la participación como punto de giro para la alternativa al capitalismo, implica considerar que ella existe en la medida que es parte de la acción para construir cada vez más poder popular local, que indique una presencia popular del Estado.<sup>3</sup> Sin embargo, el utilitarismo en los espacios de participación y su excesiva formalización puede limitar el notable desarrollo de las capacidades políticas en la sociedad. Frente a estas dinámicas, la participación ciudadana activa en clave de equidad pudiera ser el camino para la construcción colectiva desde la escala local comunitaria, en contextos de cambios, como es el caso cubano.

### **Cuba: de la institucionalidad a la práctica actual**

En Cuba desde el propio inicio de la Revolución cubana existe un esfuerzo mancomunado dirigido a atender las estrategias medioambientales de alcance nacional, expresado en diversas leyes, resoluciones, decretos leyes así como la creación de un Ministerio (Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente) responsable de la política ambiental del país. La voluntad política en este sentido ha sido una fortaleza para cubanos y cubanas.

Los años noventa pueden considerarse un punto de inflexión importante, al tomar auge la temática medioambiental. Esta fue expresada desde el discurso político, aunque en el orden de las inversiones en menor cuantía, ya que el país se encontraba en una situación económica crítica. En 1992 tiene lugar la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo.<sup>4</sup> Los temas tratados en

---

2 Con esto se refiere a que el territorio se vuelve estratégico de acuerdo con su competitividad económica, con la consecuente exclusión de otros territorios. Ello se acompaña de la descentralización y la toma de decisiones en manos de las fuerzas controladoras de la propiedad y el abandono de las funciones redistributivas del Estado.

3 Desde el punto de vista de las iniciativas estatales, Portual (2002) refiere que las prácticas de participación popular precisan abarcar: una política de prioridades, transparencia de las acciones del gobierno, apertura de canales de participación y una radical reforma del Estado que garantice el control de la sociedad sobre las acciones de sus organismos.

4 Esta conferencia tiene lugar en Río de Janeiro, Brasil, el 12 de junio de 1992.

este encuentro dan muestra de la importancia que, a escala internacional, estaban cobrando temáticas como el desarrollo sostenible y la relación hombre-naturaleza. En este evento el líder histórico de la Revolución cubana expresó:

“Una importante especie biológica está en riesgo de desaparecer por la rápida y progresiva liquidación de sus condiciones naturales de vida: el hombre (...). Ahora tomamos conciencia de este problema cuando casi es tarde para impedirlo (...). La solución no puede ser impedir el desarrollo a los que más lo necesitan. Lo real es que todo lo que contribuya hoy al subdesarrollo y la pobreza constituye una violación flagrante de la ecología. Decenas de millones de hombres, mujeres y niños mueren cada año en el Tercer Mundo a consecuencia de esto, más que en cada una de las dos guerras mundiales. El intercambio desigual, el proteccionismo y la deuda externa agreden la ecología y propician la destrucción del medio ambiente” (Castro, 1992).

Entre las problemáticas medioambientales que afectaban a Cuba y que se recogieron en el informe presentado a las Naciones Unidas (1992) se encontraban: la erosión de los suelos, la deforestación, la contaminación de las aguas terrestres y marinas, el saneamiento y la pérdida de la biodiversidad biológica. Para enfrentar estos problemas se ejecutaban, desde los más altos niveles de mando, las siguientes acciones: inspección ambiental estatal, regulaciones de corte económico y la implantación de normas ambientales (GEST, 2016).

Dentro de los principales avances (GEST, 2016) sobre la temática ambiental en el orden jurídico y social se pueden apuntar los siguientes:

-Promulgación de la Ley 118: *Estructura, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Protección del Medio Ambiente y del uso racional de los recursos naturales, y su Órgano Rector* (Enero, 1990).<sup>5</sup> En esta legislación quedan claras las atribuciones provinciales y municipales en el cuidado y protección del medio ambiente y se explicita el objetivo de brindar una atención racional y global al entorno y a los recursos naturales (Art. 1).

-Modificación de la Constitución en 1992. Entre las transformaciones constitucionales introducidas se encuentran cambios al Art. 27, en cuya nueva versión se explicita y fortalece la idea de la integración del medio ambiente con el desarrollo social y sostenible.

-Aprobación del Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo y la adecuación cubana a la Agenda 21.<sup>6</sup> Esta iniciativa fue

---

5 Gaceta Oficial no. 1, 18 de enero de 1990, pp. 1-7.

6 Se podría definir la Agenda 21 como una estrategia global que se lleva a la práctica de

suscrita por 172 países miembros de Naciones Unidas. Estos se comprometen a aplicar políticas ambientales, económicas y sociales en el ámbito local encaminadas a lograr un desarrollo sostenible para el siglo XXI, de ahí su nombre. Cada región o cada localidad, por su parte, desarrolla su propia Agenda Local 21, en la que deberían participar ciudadanos, empresas y organizaciones sociales, con el objetivo de generar y consensuar un programa de políticas sostenibles.

-Creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), organismo cubano encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y el gobierno en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente y uso de la energía nuclear, propiciando la integración coherente de estas en el desarrollo sostenible del país.

-Aprobación de la Ley No. 81 del Medio Ambiente. En ella se plantea como deber de todos los ciudadanos contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo, la flora, la fauna y todo el rico potencial de la naturaleza. El objetivo principal de esta ley es “establecer los principios que rigen la política ambiental y las normas básicas para regular la gestión ambiental del Estado y las acciones de los ciudadanos y la sociedad en general, a fin de proteger el medio ambiente y contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible del país” (Art. 1 de la Ley 81, 1997, p. 2).

Desde la ONG cubana Centro Félix Varela, y en coherencia con la política ambiental del país se organizó en el año 1998, la Conferencia Internacional Ética y cultura del Desarrollo: Construyendo una Economía Sostenible.<sup>7</sup> Su objetivo fue crear un foro para el intercambio de experiencias entre personas de diferentes países interesadas en promover un nuevo paradigma de desarrollo más participativo. Este encuentro pretendía profundizar e incorporar las dimensiones ecológica y social del desarrollo, mirar críticamente las concepciones teóricas imperantes, favorecer el intercambio entre las distintas expe-

---

manera local y que implica a todos los sectores de una comunidad: sociales, culturales, económicos y ambientales. Es, en definitiva, un compromiso hacia la mejora del medio ambiente y de la calidad de vida de los habitantes de una comunidad, municipio o región. En principio, la Agenda 21 debe contemplar tres aspectos: la sostenibilidad medioambiental, la justicia social y el equilibrio económico.

<sup>7</sup> Este encuentro fue convocado por un Comité Coordinador Internacional compuesto por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (UNESCO), el American Friends Service Committee (Estados Unidos), el Centro Félix Varela (Cuba) y un grupo de coorganizadores internacionales compuesto por ACSUR- Las Segovias (España), *Canadian Friends Service Committee* (Canadá), Centro de la Cultura Comunitaria (Cuba), CIDEA (Cuba), Centro Memorial Martin Luther King, Jr. (Cuba), *Terredes Hommes* (Francia). La asesoría técnica estuvo a cargo de *Sustainable Systems, Inc.* (Estados Unidos).

riencias, formular un programa para la construcción de una economía sostenible, incluyendo principios, acciones posibles y ejemplos prácticos (CFV, 1998).

En la actualidad, en uno de los ejes estratégicos citados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el documento *Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*, se llama la atención a los recursos naturales y al medio ambiente. Asimismo el país se evoca en asumir sistemáticamente acciones encaminadas a mitigar los efectos adversos del cambio climático y las consecuencias que a mediano y largo plazo suelen tener en cubanas y cubanos. Tal es el caso de la voluntad política expresada en las proyecciones contenidas en el Plan del Estado para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como Tarea Vida, el cual está conformado por cinco acciones estratégicas y 11 tareas.

La realidad cubana, al igual que la de otros países en desarrollo, no está exenta de continuas transformaciones en el medio ambiente, por lo que se hace necesario adaptarse y/o mitigar sus impactos negativos. La autogestión ambiental local integrada constituye el cimiento obligado de cualquier intento de construcción sostenible, aspecto que se evidencia en una de las prioridades de la estrategia ambiental nacional definida por el CITMA, que alude a la necesidad de un enfoque intersectorial sobre la base de la cooperación y coordinación entre instituciones, autoridades ambientales, organizaciones sociales y ciudadanos/as. Por lo que resulta importante fomentar la aplicación de la metodología de la concertación de conflictos para la gestión pública, la cual constituye un proceso planificado que conduce a acuerdos para la toma de decisiones participativas, donde intervienen de manera voluntaria numerosos actores/as, con intereses diversos y con plena conciencia de su interdependencia (CFV, 2018).

En función del enfrentamiento al cambio climático, en el contexto de país, se aprecian fuertes impactos de la crisis económica internacional, unido a los posibles efectos del cambio climático y/o la ocurrencia de ciclos naturales de eventos extremos en los últimos 20 años (sequía, lluvias intensas y fuertes vientos). Ello ha provocado la necesidad de propiciar la rehabilitación ambiental desde respuestas locales a los retos del cambio climático, que permitan promover y facilitar las estrategias priorizadas.

En tal sentido, estudios cubanos desde numerosas instituciones científicas del país han coincidido en lo fundamental, al decir de

nuestro presidente cubano Raúl Castro Ruz, con los informes del panel intergubernamental sobre cambio climático. A ello se le agrega que: “en el presente siglo, de mantenerse las actuales tendencias, se producirá una paulatina y considerable elevación del nivel medio del mar en el archipiélago cubano. Dicha previsión incluye la intensificación de los eventos meteorológicos extremos, como los ciclones tropicales y el aumento de la salinización de las aguas subterráneas. Todo ello tendrá serias consecuencias, especialmente en nuestras costas, por lo que hemos iniciado la adopción de las medidas correspondientes” (Castro Ruz Raúl, 2012).

Vinculado a lo anterior se conoce que sectores como el de los recursos hídricos será uno de los más severamente afectados. Según especialistas cubanos (Planos *et al*, 2012) la tirantez actual en la gestión del agua aumentará en el futuro y será más difícil, aun resolviéndose los problemas principales que enfrenta este sector en el presente.

Como base para una mejor adaptación en este sector se requiere: la reevaluación detallada del volumen de agua aprovechable, la reevaluación de la hidrología de las obras hidráulicas existentes, la revitalización de un sistema hidráulico con muchos años de explotación, la adecuada deposición de los residuales contaminantes, la elevación del reúso del agua, la erradicación de las numerosas pérdidas en la red de suministro desde las fuentes y las redes intradomiciliarias, y hacer los cambios tecnológicos necesarios para elevar la eficiencia de la operación del sistema hidráulico en las fuentes y en sus destinos finales. En el futuro se ampliará la competencia existente entre la disponibilidad de agua y la creciente demanda humana (Planos *et al*, 2012).

La diversidad biológica, y el funcionamiento y equilibrio de los ecosistemas, además de la presión a que están sometidos por la intervención humana, sufrirán el golpe combinado de los escenarios climáticos, hidrológicos y marino costeros. El incremento de la temperatura del aire, la disminución de la precipitación, el acrecentamiento de la salinidad del mar resultante de la disminución del escurrimiento de agua dulce hacia la plataforma, y el retroceso de la línea de costa, gravitarán negativamente sobre todas las especies de la flora y la fauna (Planos *et al*, 2012).

Unido al reconocimiento de tales efectos adversos frente al cambio climático, desde algunas investigaciones cubanas (Fernández, 2008; Peña, 2013) se reconoce la manera en que determinadas vulnerabilidades ambientales (insuficiente abasto de agua, condiciones físicas sanitarias y de infraestructura, falta de posibilidades de participación) inciden directamente en las situaciones de pobreza de deter-

minadas personas, así como en las desigualdades generadas en la población estudiada. Dichas asimetrías se producen a partir de las limitaciones de las personas para acceder al sistema de oportunidades existentes o en el pleno desarrollo integral de sus potencialidades y derechos humanos.

A pesar de que la equidad social, junto a la promoción del desarrollo social, humano y de justicia social, ha sido uno de los pilares básicos en la concepción de la política social cubana (Zabala, Echevarría, Muñoz, Fundora; 2015), (...) “factores de disímil naturaleza reproducen, regeneran o hacen emerger desigualdades y brechas de equidad que suponen tanto deudas acumuladas, así como retos actuales y perspectivas para la sociedad cubana ( Espina, Núñez, Martín *et al*, 2010:14). A ello se le suma un marcado proceso de heterogeneidad y de aumento de las desigualdades en los más diversos ámbitos de la vida social (económico, social, cultural, de la subjetividad y las prácticas cotidianas, a escala macro y microterritorial, entre otros), así como el fortalecimiento de viejas brechas de equidad (de clase, género, raza, territoriales, entre otras) y la aparición de nuevos obstáculos a las relaciones equitativas (Fundora, 2016), que se profundizan en la nueva reforma cubana a partir del proceso de actualización del modelo cubano, y tienen sus cimientos desde los años noventa.

La década de los noventa fue escenario de movimientos comunitarios que comenzaron a adquirir nuevas dimensiones y los territorios devienen en factor clave de desarrollo. Se produjo una elevación del protagonismo de lo local comunitario, como escenario de la política social y se implementa un Programa de Trabajo Comunitario Integrado en 1995. Dentro de sus principios fundamentales se incluye el fomento de acciones locales de autotransformación y autogestión, la combinación de políticas universales con las focalizadas, el empoderamiento de grupos pretéridos de los sectores populares y la potenciación de la economía local con el criterio de desarrollo sustentable (Espina, 2010).

A pesar de que la nación cubana cuenta con un sistema político e institucional amplio, encargado de la organización e identificación de la agenda social, de la participación en la agregación de demandas, diseño, puesta en práctica y control de los programas de acción específicos, y de los mecanismos de redistribución a través de la jerarquización de los gastos sociales, el contexto participativo se encuentra matizado por:

(...) la preminencia jerárquica de las definiciones estratégicas políticas y de la especialización tecnoburocrática; el verticalismo; el excesivo centralismo y el sectorialismo en las relaciones insti-

tucionales; la carencia de estrategias de desarrollo local y las limitaciones de los actores a esta escala para la identificación y el ejercicio de acciones autotransformativas, que constitucionalmente les responden; las limitaciones de las instituciones municipales de gobierno para ejercer el control real sobre las empresas e instituciones enclavadas en sus territorios, subordinadas al gobierno central; las limitaciones en la cultura participativa ciudadana y en el manejo y negociación de conflictos; y los extendidos métodos autoritarios en la conducción de acciones comunitarias. En la práctica ha primado una concepción de la participación que la entiende más como movilización de apoyo a objetivos estratégicos definidos centralmente por expertos y decisores (de la política y de la técnica) y como aseguramiento de canales para la expresión del criterio y la discusión sobre dichos objetivos y sobre las acciones que los concretan, que como intervención desde la definición estratégica en sí misma y en la toma de decisiones como tal (Espina, 2000 en Torres, 2014).

A pesar de que investigaciones cubanas (Arenas, 1996; Espina, 2000, Martínez, 2006; Torres, 2014) refieren algunas formalidades en la participación, así como distorsiones en sus mecanismos, existen algunos esfuerzos encaminados a empoderar a las personas desde escalas locales comunitarias, con la premisa de conectar determinadas acciones a través del consenso colectivo y la colaboración mutua. De esta manera nos acercamos a las comunidades comprendidas en los municipios de Habana del Este, Cumanayagua y Holguín, con la intencionalidad de conocer: ¿qué es la participación ciudadana?, ¿quiénes participan de los procesos comunitarios encaminados a la rehabilitación ambiental?, ¿quiénes toman las decisiones?, ¿qué decisiones? Al respecto, se presentan algunas pistas.

## **II. Acercamiento a la participación ciudadana y la equidad social en comunidades cubanas**

La experiencia práctica que se presenta se edifica desde los insumos obtenidos del proyecto “Apoyo a la participación ciudadana activa para la rehabilitación medioambiental” del CFV, la cual ha sido coordinada desde la sede central, con la anuencia de coordinadores generales por regiones, miembros, colaboradores y especialistas diversos. Dichas regiones se ubican en los municipios de Habana del Este, Cumanayagua y Holguín.

En este sentido, ¿Qué características poseen las comunidades seleccionadas y quiénes participan de los procesos comunitarios encaminados a la rehabilitación ambiental?

Las comunidades que integran el proyecto suelen ser: 8 de enero y San Gabriel, pertenecientes al Consejo Popular de Campo Florido en Habana del Este; El Granizo y Yaguanabo Arriba, pertenecientes a los Consejos Populares de Crespo y Camilo Cienfuegos respectivamente, del municipio Cumanayagua; así como Edesio Pérez Pedernales y Oscar Lucero, de los Consejos Populares que llevan sus mismos nombres, pertenecientes al municipio Holguín.

En esta ocasión, se seleccionó intencionadamente para la presentación del tema, a las comunidades de 8 de enero, El Granizo y Oscar Lucero. Los criterios se fundamentan a partir de: prácticas transformativas de rehabilitación ambiental existentes en dichos lugares, la puesta en práctica de determinadas habilidades para la concertación de procesos e influencia en actores de gobierno y otras instancias a partir de la negociación colectiva de sus pobladores, así como las características propias de sus habitantes según categorías diferenciadoras (género, color de la piel, territorio, edad) y acceso a determinadas áreas (a vivienda, habilidad confortable y servicios).

La comunidad 8 de enero es un asentamiento periférico perteneciente a la circunscripción 62 del Consejo Popular Campo Florido. La misma está compuesta mayormente por personas emigrantes de las provincias orientales y hasta la actualidad no poseen estatus legal. En ella existen casas aisladas en mal estado constructivo, cuyo camino de acceso se encuentra en condiciones no favorables. También presentan algunas dificultades con el alumbrado, ya que a pesar de haber colocado postes eléctricos, en estos no se ha realizado la conexión a las viviendas y la mayoría emplea tendederas eléctricas.

La comunidad se encuentra compuesta por 120 personas, con aproximadamente 54 viviendas. Las personas en edad laboral suelen ser alrededor de 85 personas, representadas mayormente por jóvenes y adultos medios. Los empleos en el sector estatal se concentran en: la dirección municipal de comunales, mercado agropecuario, del Ministerio del Interior, la construcción. Los empleados en el sector cuentapropista suelen desempeñarse como albañiles y en el menor de los casos como contratistas temporales de finqueros o tenedores de tierra.

La situación más agravante del grupo de edad entre los 17 y 21 años es precisamente la condición de ilegalidad en la cual habitan la mayoría de estos jóvenes. Es decir, una vez llegan al pre-universitario o técnico medio, se le asigna su continuidad de estudios según su di-

rección de origen, lo cual provoca descontento y resistencia de regresar al lugar de nacimiento de la madre. Una de las frases más comunes entre los jóvenes suele ser: “pa atrás ni pa coger impulso”. Por el Taller de Transformación Integral del Barrio de Alamar se pudo constatar que, por gestiones del equipo coordinador del mencionado proyecto Apoyo, se logra que algunos jóvenes se inserten en el ámbito laboral al menos como: auxiliares en las escuelas y en salones de belleza.

Desde un acercamiento a la perspectiva de género en la mencionada comunidad se pudo constatar un predominio de las féminas como amas de casa, todo lo cual reproduce las actividades y roles tradicionales de la mujer. Del total de la población representan el 60%, lo cual evidencia una representación mayor de estas en situación de pobreza y vulnerabilidad dada las condiciones existentes en la zona. La carencia de agua por vía acueducto y las condiciones de infraestructura básica como es el caso del mal estado constructivo de sus viviendas, influye mayormente en el grupo de mujeres de este lugar. Ellas no poseen alternativas de empleo, ya que se ocupan del cuidado de sus hijos y de familiares enfermos. Se adolece de ciertas alternativas desde el sector público en pos de servicios de cuidado. En tal sentido, en la actualidad algunas investigaciones dan cuenta de la importancia del trabajo no remunerado para alcanzar la equidad de género (Lara T., 2013).

Por su parte, la comunidad Yaguanabo Arriba se ubica en un valle intramontano localizado en las alturas de Trinidad, macizo montañoso de Guamuhaya. Su relieve es tectónico fluvial-típico, muy erosionado y diseccionado. La parte baja del valle posee altimetrías entre los 0 y los 150 metros, caracterizando una llanura muy ondulada y diseccionada con índices de erosión fluvial altos. Estos primeros elementos de su caracterización geográfica-espacial puede ubicar al lector en el difícil acceso en términos espaciales hacia este lugar del país, lo cual constituye uno de los aspectos distintivos del mencionado asentamiento rural.

La comunidad pertenece al Consejo Popular Camilo Cienfuegos, del municipio Cumanayagua. En la actualidad se encuentra formada por 78 viviendas y su población es de 183 personas. La composición sociodemográfica por grupos de edades y sexo denota un predominio de la población masculina, de piel negra con un rango de edad entre los 35 y 65 años de edad. Esto se corresponde con la tendencia a nivel de país enfocada al envejecimiento de la población y la imposibilidad de emplearse en trabajos agrícolas, los cuales priman en lugares como el que se presenta.

En el caso de las mujeres del lugar, se conoce que su desenvolvimiento en el espacio rural y de difícil acceso, influye en su integración a la vida social y dificulta su acceso a determinados empleos, que no se encuentran en su radio de acción. Asimismo se destaca su situación de vulnerabilidad a partir de condiciones de riesgo medioambiental que prevalece en el día a día. Ello se fundamenta a partir de enfrentarse a contaminaciones medioambientales respecto al tratamiento del agua, las inundaciones, la proliferación de vectores y el enfrentamiento de enfermedades epidemiológicas, la sequía y los incendios forestales. Las mujeres resultan las más afectadas, ya que suelen encontrarse en contacto directo con las labores del hogar y la reproducción de patrones sexistas a partir del cuidado de niños/as, ancianos y familiares enfermos.

La flora y la fauna es variada y rica en endémicos, varios de los cuales están incluidos en las categorías de amenaza de la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN) y el estudio de biodiversidad del país. Entre ellos se encuentran: el guano barbudo, el catey, entre otros. Precisamente la administración del Valle de Yaguanabo se encuentra a cargo de la Unidad Empresarial de Base Flora y Fauna perteneciente al Establecimiento Provincial de la Flora y la Fauna en Cienfuegos.

La comunidad Oscar Lucero está situada en las márgenes del río Matamoros, colindando con el reparto Edecio Pérez, en el lugar exacto donde este cruza por debajo de la carretera central, a unos 6 kilómetros del centro de la ciudad de Holguín. Está formada por 1734 habitantes en 254 viviendas, 20 de ellas en mal estado constructivo ubicadas en el barrio marginal El Dique.

En cuanto a los recursos naturales del lugar resalta la existencia de la contaminación del río Matamoros, suelos pocos productivos, existencia de riesgos por amenazas naturales, sionaturales y tecnológicas. Por orden de jerarquías las pérdidas suelen estar asociadas a los recurrentes incendios forestales, sequía y en menor medida se identifican las intensas lluvias, los fuertes vientos y sismos. A pesar de ello la zona de El Dique está identificada en el plan de reducción de desastres municipal como área de riesgo por inundaciones. Debido a la falta de conocimiento referida a los valores del endemismo de la zona, la educación ambiental de los habitantes del lugar se encuentra deteriorada.

La problemática del impacto del vertimiento de los residuales de la comunidad hacia el río Matamoros es un asunto que se debate constantemente tanto en reuniones con el delegado como con las autoridades de recursos hidráulicos y el CITMA. Se conoce que ante el colapso

del sistema de trasiego hasta para su tratamiento a través de la laguna de oxidación, los receptores concebidos para un número inferior de habitantes no tienen la capacidad suficiente para impedir el desborde (Hardy, 2015). Lo anterior influye desfavorablemente en los habitantes del lugar, ya que por su condición de vulnerabilidad esta situación afecta y limita el desarrollo de la zona.

¿Qué herramientas y capacitaciones se emplearon para empoderar a las personas y qué elementos comprende una concepción de participación, construida desde la ciudadanía?

Inicialmente el proyecto reconoció que dentro de sus principales objetivos se encontraba “desarrollar capacidades y habilidades de mediación y concertación en las personas e instituciones involucradas al proyecto que les posibilite transformar su realidad con acciones sostenibles a favor del presente y del futuro”.

Las principales herramientas empleadas se centraron en la mediación y la concertación para la gestión pública. Estas promueven sistemas de información y canales de participación en diferentes escalas, con equidad y justicia social posibilitando actuar en las asimetrías de las relaciones de género y otras inequidades que puedan estar presentes. La capacidad de escucha y diálogo son habilidades que se aprenden desde la teoría pero especialmente desde la práctica; constituyen habilidades esenciales para la construcción de liderazgos concertadores y democráticos capaces de respetar y considerar los diferentes puntos de vista que se presenten desde el conocimiento teórico, el saber popular, las experiencias de las personas que participan, todo lo cual posibilita a los decisores/as y actores/as sociales construir soluciones cooperadas a los problemas que presentan en sus comunidades. A su vez, estas decisiones construidas con la participación de todos/as desde la articulación de instituciones y personas de manera creativa y crítica, contextualizadas en sus territorios, hace que las soluciones sean sostenibles en el tiempo.

En este particular la Red de Cultura de Paz del CFV fue esencial en tanto promueve elementos de la comunicación no violenta, la escucha activa y el propio diálogo.

En este sentido se comparte que la concertación para la gestión pública es “un proceso planificado que conduce a acuerdos para la toma de decisiones participativas, donde intervienen de manera voluntaria numerosos actores/as, con intereses diversos y con plena conciencia de su interdependencia” (Informe CFV, 2018).

Con el esfuerzo dirigido a todas las comunidades del proyecto, se desarrollaron algunas habilidades en las personas, las cuales co-

locaron su énfasis en: la escucha activa, la autoexpresión efectiva, la asertividad, el diálogo generativo. Asimismo las capacidades de negociación colectiva, gestión pública a partir de las metodologías de la mediación y la concertación a partir de generar un diálogo y considerar un consenso entre las partes involucradas.

Algunas de las concertaciones realizadas se ubicaron tras la sensibilización, intercambio, acuerdos tomados, sinergias y vínculos con instituciones tales como: gobiernos municipales, direcciones municipales de Educación, Construcción, el CITMA, jardín botánico del municipio Holguín, Meteorología, Patrimonio, Centros Universitarios Municipales, alianzas con algunas iglesias, empresas y cooperativas ubicadas en las comunidades, entre otros.

Durante el período de capacitación se alcanzaron identificar riesgos y vulnerabilidades asociadas a sus condiciones medioambientales, lo cual les permite prevenir situaciones específicas, como por ejemplo, la calidad del agua, la contaminación medioambiental, las afectaciones para la salud, los principales sitios vulnerables ante sequías, deforestaciones, destrucciones, etc. En este sentido desempeñó un papel fundamental la Red de Mapa Verde del CFV, cuya experticia y legitimidad en las cuestiones referidas al cambio climático y la gestión ambiental posibilitaron la facilitación y multiplicación de saberes.

También fueron importantes las capacitaciones sobre el enfoque de equidad a partir de la identificación de brechas asociadas fundamentalmente al género, el color de la piel, el territorio y las generacionales. Esta mirada multidimensional viabilizó que personas de las comunidades comprendieran la correspondencia entre la teoría y su práctica, lo que posteriormente devino en su práctica enriquecida. En este sentido el reconocimiento de sí mismos como grupos vulnerables, así como las brechas existentes en sus espacios como hacia otras escalas permitió comprender algunas relaciones que existen con respecto a un período anterior o con diferentes grupos a partir de sus condiciones de partida.

Las capacitaciones realizadas y la formación de habilidades desarrolladas en las personas fueron intencionadas en las mesas de concertación que se desarrollaron a lo largo de estos años de proyecto. Su importancia deviene en la puesta en común entre actores diversos según las escalas seleccionadas, y tomar como indicador fundamental los acuerdos tomados y sus respectivos cumplimientos. En la Comunidad de Aprendizaje Madiba, integrada por personas de las comunidades mencionadas y otras que también participan del proyecto, se consideró que:

la participación ciudadana “es una actividad colectiva y organizada para incidir en el poder, requiere el involucramiento consciente y activo de las personas en procesos sociopolíticos, siempre está orientada hacia un proyecto que reconoce las necesidades de quienes forman parte del mismo, tiene en cuenta las características y posibilidades de quienes participan y del contexto en que se desarrollan, implica iniciativa y capacidad de decisión” (Rodríguez-Mena *et al*, 2015).

Tener claros los conceptos y construirlos desde la práctica logró comprometer a las personas e identificar aquellas principales habilidades esenciales para llevar a cabo procesos participativos desde las propias comunidades. La incidencia pone en juego el tema del poder y su distribución, fundamentalmente la capacidad que tiene la ciudadanía organizada para transformar el poder de aquellos que toman las decisiones políticas.

### **¿Qué transformaciones se han logrado con la participación ciudadana entre actores diversos?**

Con el devenir del mencionado proyecto Apoyo, el acompañamiento de los especialistas del CFV, los grupos gestores municipales y la asesoría en las temáticas de equidad de FLACSO, los principales resultados referidos a la participación ciudadana para la rehabilitación ambiental se concentraron en los siguientes:

En el caso de la comunidad 8 de enero:

-Reconocida la comunidad como área para el proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores.

-Electrificación de un 90% de las viviendas.

-Creados Grupos Coordinadores en la comunidad y capacitados en las temáticas de mediación y concertación para la gestión pública.

-Logradas las visitas sistemáticas de la Dirección de la Asamblea Provincial del Poder Popular y Diputados a la comunidad.

-Logradas mesas de concertación con el gobierno municipal y la Dirección Municipal de Acueducto para las acciones demostrativas de la comunidad.

-Oficializado el CDR en la comunidad con el nombre de Nelson Mandela.

-Reforestados espacios públicos de la comunidad.

En la comunidad Yaguanabo Arriba se logró:

-Inventario de 256 plantas de guano barbudo nacidas en el campo y su protección; se hicieron cinco kilómetros de trocha contra el fuego.

-Existencia de un vivero de guano barbudo y se colectaron 150 kilogramos de semillas de guano en el vivero de fomento; existen 1500 posturas y se realiza el control de plagas.

-Se han rehabilitado 10 hectáreas de bosque natural y se ha protegido toda la parte de generación natural del río.

-Rehabilitación de cinco hectáreas de maderas preciosas y se protege su regeneración natural.

-Se ha logrado muy lentamente que los cateyes aniden en esta zona.

-Reforestadas las especies endémicas de la zona con la participación activa de niñas y niños, mujeres y hombres de ambas comunidades y el asesoramiento de la Empresa Estatal Forestal en Yaguanabo Arriba.

-El vivero de guano barbudo en la comunidad Yaguanabo Arriba se ha rehabilitado como parte de las acciones medio ambientales para incrementar la siembra del guano barbudo y así preservar la especie para la rehabilitación ambiental. Ello derivó en fuente de empleo femenino y un mayor intercambio con la Empresa Estatal Forestal en Yaguanabo Arriba.

-Generados empleos a través de la fabricación de carbón tras la eliminación de plantas invasoras (aroma y marabú).

-Electrificada la comunidad tras acciones de concertación entre actores diversos (comunitarios, gobiernos, empresas).

-Conciliación de las demandas ciudadanas con el programa de rehabilitación de la comunidad. Principales acciones:

- Remodelación de la escuela primaria en Yaguanabo
- Creación del área de microparque en El Granizo.
- Pintura al parque infantil de Yaguanabo Arriba.

De las rehabilitaciones realizadas fue beneficiado el total de la población de Yaguanabo, lo cual generó un impacto muy positivo de las acciones del proyecto. Precisamente en este lugar la pérdida de la biodiversidad ante los efectos del cambio climático se puede notar con mayores evidencias. En este sentido el total de personas respaldadas osciló alrededor de 183, en su mayoría personas negras y/o mestizas.

La comunidad Oscar Lucero logró la conciliación de las demandas ciudadanas con el programa de rehabilitación de la comunidad. Dentro de sus principales acciones se encuentran:

- Rehabilitación de las áreas deportivas
- Remodelación de la casa de cultura
- Remodelación de la escuela primaria
- Creación del parque infantil
- Remodelación de la cafetería
- Creación de la jardinería
- Consultorio médico
- Completamiento de los metrocontadores y eliminación de tendaderas
- Rehabilitación de las redes de alto voltaje

Entre los beneficiados con estas acciones se encuentra un total de 1257 personas, identificadas como vulnerables y pobres; de ellas 633 mujeres, y 41 de piel negra. Ello no solo lleva a acortar brechas existentes en lugares como este, sino que también influye en su reconocimiento social a partir del resultado obtenido y la satisfacción de sus necesidades.

Acercar a decisores/as y actores/as locales, capacitarlos, brindarles información para sus actividades cotidianas comunitarias y darles medios para fortalecer su conciencia y vigilancia ciudadana en la vida pública es también una manera de fortalecer la ciudadanía para participar en la rehabilitación ambiental de sus comunidades y las respuestas al cambio climático. Ello determina y compromete el acceso al poder, como dimensión clave para alcanzar la equidad.

### **Conclusiones: El principio de un fin**

La participación ciudadana activa para la rehabilitación ambiental con enfoque de equidad requiere de un desmontaje de procesos que intervienen de manera sistémica y a veces hasta superpuesta, en la cual intervienen fenómenos naturales como los efectos actuales frente al cambio climático y el impacto que ello suele presentar para personas de menos ingresos, con discriminaciones pretéritas y grupos o áreas de mayor vulnerabilidad y desigualdad social.

Problematizar las concepciones hegemónicas de participación como consulta y movilización; la pertinencia y la eficiencia de los espacios de participación institucional y popularmente diseñados vuelven aparecer en la escena cubana como temas claves para superar la gestión local igualitarista que sin pretenderlo, reproduce brechas de equidad por la incapacidad para incorporar criterios y demandas de individuos o grupos subalternizados.

Lo anterior requiere de un adecuado manejo de los recursos económicos, sociales, culturales, políticos, los cuales incorporen principios de equidad social como pluralidad de opciones y reglas como la proporcionalidad, el sistema de cuotas o la discriminación positiva. Un esfuerzo mancomunado entre actores sociales diversos, que sensibilizados y en coherencia con análisis macro, meso y microsociales den cuenta de lo que se puede alcanzar en la práctica enriquecida.

Las claves para el tratamiento de la equidad también se construyen entre y con las personas desde sus propios ámbitos de actuación. La escala comunitaria-local, suele ser un espejo de la marcada heterogeneidad en la que vive la Cuba actual. Los procesos comunitarios requieren de una cristalización especial que compromete no solo la vida de las personas del lugar sino también aquellos actores sociales con los que se articulan determinadas acciones y conllevan gradualmente a la transformación social. Un escenario que se edifica desde el compromiso y la colaboración colectiva hasta la incidencia en estructuras y políticas que se reconfiguran ante las nuevas demandas de la realidad actual.

## Bibliografía

- Castro, F. (1992). *Discurso pronunciado en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo*, Río de Janeiro.
- Castro Ruz, Raúl (2012). *Discurso pronunciado en la sesión plenaria de la Cumbre de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, Rio + 20*, Río de Janeiro, junio.
- Centro Félix Varela (1998). *Conferencia Internacional Ética y cultura del Desarrollo: Construyendo una Economía Sostenible*, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2018). *Informe del proyecto Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático*.
- CITMA (2017). *Informe sobre Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba. Tarea Vida*
- Espina, Mayra et al (2010). *Desigualdad, equidad, y política social. Integración de estudios recientes en Cuba*. Informe de Investigación, CIPS, La Habana.
- Espina, Mayra (2000). “Transición y dinámica de los procesos socioestructurales”, en *Cuba construyendo futuro. Reestructuración económica y transformaciones sociales*, El Viejo Topo/Fundación de Investigaciones Marxistas.

- Fernández, A. (2008). “Huracanes, cultura ciudadana y ecología” en *Último jueves. Los debates de Temas*, vol. II, Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello, La Habana.
- Lara, Teresa (2013). “Economía del cuidado en tiempos de transformaciones económicas”, en *Miradas a la economía cubana. Entre la eficiencia económica y la equidad social*, Editorial Caminos, La Habana.
- Torres, Ailyn (2014). “La participación local para la alternativa. Espacio comunitario y estrategias de enfrentamiento a la pobreza en un estudio de caso cubano” en *Algunas claves para pensar la pobreza en Cuba desde la mirada de jóvenes investigadores*, Publicaciones Acuario, CFV-FLACSO, La Habana.
- OCDE-CEPAL (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*.
- OIT (2012). *Panorama Laboral. América Latina y el Caribe*, Lima.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014). *Anuario Estadístico de la FAO 2014. La alimentación y la agricultura en América Latina y el Caribe*, FAO, Santiago de Chile.
- Pérez Sainz, Juan Pablo (2014). *Mercados y bárbaros: la persistencia de las desigualdades de excedente en América Latina*, FLACSO Costa Rica, San José.
- Peña, Ángela (2013). “Vulnerabilidad ambiental y reproducción de la pobreza urbana. Algunas reflexiones sobre su relación en territorios periféricos de Ciudad de La Habana”, en *Algunas claves para pensar la pobreza en Cuba desde la mirada de jóvenes investigadores*, Publicaciones Acuario, CFV-FLACSO, La Habana.
- Planos, Eduardo, Roger Rivero y Vladimir Guevara (2012). “Impacto del cambio climático y medidas de adaptación en Cuba”, informe de trabajo, Instituto de Meteorología, La Habana.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y El Caribe. Progreso Multidimensional: bienestar más allá del ingreso*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2010). *Perspectivas del medio ambiente: América Latina y El Caribe. GEO ALC 3. Evaluaciones Ambientales Integrales del PNUMA*.
- Rodríguez- Mena et al (2015). *La comunidad de aprendizaje Madiba: memorias de un viaje*. Informe de investigación, CIPS, La Habana.

Rojas, Mirlena *et al* (2016). *La responsabilidad social empresarial desde espacios estatales cubanos. Aproximación a una propuesta de estrategia para su aplicación experimental*. Resultado de Investigación, CIPS, La Habana.

Zabala, María del Carmen *et al* (2015). *Retos para la equidad social en el proceso de actualización del modelo económico cubano*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

# Gestión cooperativa del hábitat a partir de un procedimiento para el otorgamiento de subsidios. Intervención en el barrio La Laguna, Sagua la Grande, Cuba.

ARQ. CÉSAR EDUARDO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

ARQ. CECILIA VALDÉS BENÍTEZ

MSc. GINLEY DURÁN CASTELLÓN

DRA. ANABEL DÍAZ HURTADO

## Introducción

La vivienda es uno de los temas más sensibles a nivel internacional. La ley de la vivienda en Cuba ha sido objeto de transformaciones a lo largo de los años. Su última actualización incorpora la ley que permite el desarrollo de las viviendas a partir de subsidios; ley que continúa en proceso de desarrollo a partir de las experiencias obtenidas en estos últimos años. La no participación social en la concepción de la vivienda continúa siendo un problema.

A partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el 2011 se evidenció un cambio en las políticas relacionadas con lo construcción, esto posibilitó que en 2012 se adoptara el reglamento para el otorgamiento de subsidios a fin de realizar acciones constructivas parciales o totales de la vivienda por esfuerzo propio, con el objetivo de lograr un mejor balance de la realidad habitacional del país. Ello facilitó la gestión de autoconstrucción para los casos más necesitados de la sociedad y redujo la carga que recaía en el Estado.

En Cuba, desde el triunfo de la Revolución, se han realizado esfuerzos por satisfacer las demandas habitacionales. Una de las últimas políticas al respecto es la ley para el otorgamiento y ejecución de subsidios en beneficio de los casos sociales críticos. Pese al marcado impacto social de esta ley, los ejemplos desarrollados a partir de su implementación no resultan del todo satisfactorios. La ciudad de Sagua la Grande es ejemplo de la aplicación de esta política. Un alto por ciento de la ciudad se encuentra diagnosticado como zona crítica para el hábitat, en una de estas zonas se incluye el barrio La

Laguna, perteneciente al Consejo Popular Villa Alegre. En este sentido se hace necesario un método que aborde el problema desde una perspectiva contemporánea que permita dar soluciones acordes a las circunstancias actuales y locales. A partir de identificar esta problemática se desarrolla una propuesta de un método de diseño participativo que involucre al individuo como principal actor. El objetivo del trabajo parte de la articulación de diferentes métodos utilizados por las instituciones, de forma aislada, lo que permitió desarrollar un proceso de abordaje para la gestión e intervención de un grupo de viviendas a partir del otorgamiento de subsidios desde una perspectiva participativa, integral y sostenible. De esta forma cada solución responde a diferentes escalas: regional, local y personal. Los resultados van dirigidos hacia la mejora de la calidad del hábitat del barrio, todo lo cual se ilustra a través de la propuesta del proyecto concreto. Se vinculan el método de Livingston y la metodología de Autodesarrollo Comunitario en pos de construir una propuesta de procedimiento que permita el otorgamiento de subsidios a escala local, donde el sujeto beneficiado de la política participe en la gestión de su vivienda y donde se facilite el trabajo gubernamental bajo el principio de lograr la participación popular desde una perspectiva de equidad social.

Se posibilita además, mayor bienestar no solo referido a infraestructura sino a disposición y uso de servicios. Se trata de un resultado que al generalizarse permite ahorros económicos que contribuyen a un uso más efectivo de los fondos estatales dispuestos para subsidios y a la vez la satisfacción de grupos vulnerables y casos sociales del municipio. Se involucran actores sociales e instituciones y organismos a escala local y provincial. Se cuenta, como elemento favorable, con la asesoría del proyecto de colaboración internacional Hábitat II<sup>1</sup> de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, que se convierte en una potencialidad para posibilitar el desarrollo de varias actividades de corte científico y de disponibilidad de recursos materiales. Estos resultados están enmarcados en un trabajo más amplio que conlleva el diseño participativo de viviendas atendiendo a fundamentos técnicos de la planeación urbana.

La búsqueda de alternativas para el acceso equitativo a la vivienda ha acompañado el desarrollo de la Revolución cubana, desde los gran-

---

1 Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal (Hábitat II). Proyecto con términos de referencia financiado por COSUDE. Se coordinan sus acciones desde la Facultad de Construcciones de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

des conjuntos habitacionales a partir de la prefabricación de edificios multifamiliares y los proyectos de microbrigadas de la construcción hasta las formas de construcción por esfuerzo propio. No obstante, el alto grado de deterioro del fondo habitacional y urbano, los modelos obsoletos y repetitivos, la desproporción del sistema territorial y de asentamientos humanos y la poca aplicación de estudios multidisciplinarios acordes a la realidad de la sociedad actual dificultan el logro de un hábitat humano óptimo.

La vivienda es uno de los temas más sensibles de la sociedad cubana actual, también en el resto del mundo. La ley que posibilita el otorgamiento de subsidios para la construcción de viviendas ha tenido un fuerte impacto social, sin embargo, gran parte de las experiencias obtenidas en estos últimos años no son del todo satisfactorias. El modo en que se implementa la ley deja a la vista una serie de problemas como:

- se hacen interpretaciones erróneas de la ley hasta volverla un instrumento rígido sin posibilidad de adecuación a las situaciones particulares de cada lugar;

- el área máxima que establece la ley (25m<sup>2</sup>) resulta insuficiente para el desarrollo de un núcleo básico en el caso de familias numerosas;

- se recurre a la tipificación de una solución de células básicas alejadas de los códigos tradicionales de la arquitectura cubana;

- se concibe para dar solución a casos aislados, no como potencial, al destinar para ello un presupuesto estatal, como forma de mejorar determinadas situaciones a partir del desarrollo urbano;

- no permite, desde la tipología que propone, hacer un mejor uso del suelo al no posibilitar alcanzar mayores densidades, lo que está en contra de la sostenibilidad urbana;

- contribuye al deterioro de la imagen urbana al insertarse de forma aislada en la morfología urbana;

- no contempla otras tipologías que contribuyan a garantizar ahorros;

- no contempla la progresividad de las soluciones;

- no existe una retroalimentación entre el proyectista como facilitador, los usuarios como beneficiarios y el contexto; y,

- no es participativo.

Figura 1. Ejemplos de casos de subsidios en Sagua la Grande, desarrollados a partir de célula básica de 25m<sup>2</sup> (Ver fotos en página siguiente).





1: vivienda medianera. 2: vivienda esquinera con cubierta ligera. 3: vivienda con medianería en uno de sus laterales. 4: vivienda aislada con cubierta pesada, en este caso la célula básica se desarrolla paralela a la vía. Fuente: Archivo personal, 2017.

Con las últimas actualizaciones de esta ley para el otorgamiento de subsidios, se amplió el monto económico al que puede acceder el subsidiado, se ordenaron los procesos para su solicitud y otorgamiento y se ampliaron los casos prioritarios. Sin embargo, no se ve el gran potencial que posee esta política como herramienta para “hacer ciudad”.

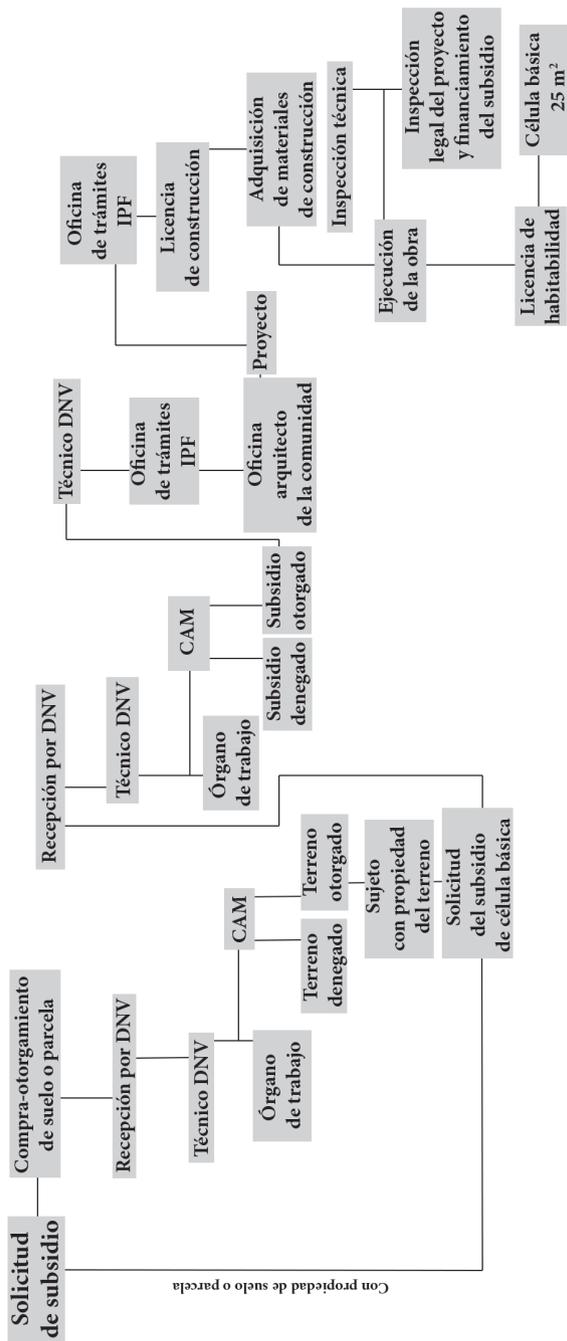
## II. Aplicando metodologías participativas. Diagnóstico y búsqueda de soluciones

Para el proceso de acercamiento e intervención se parte del análisis de la metodología contemplada por el marco legal para proceder al otorgamiento de subsidios para la construcción de viviendas. (Ver Figura 2 en página siguiente).

El proceso en sí responde a la cadena de producción social del hábitat. Al ser un proceso lineal quedan desligados varios aspectos del ciclo completo y, por tanto, del resultado final. En el caso de las viviendas a partir de subsidios, el proceso legal para su otorgamiento y la disponibilidad de materiales atenta contra el tiempo estipulado para su ejecución.

En la mayoría de estos casos la célula se construye en parcelas sin quedar previsto su desarrollo máximo y las necesidades reales e inmediatas del núcleo que la habita. Desde los gobiernos impera la fórmula de “hacer más con menos”. A partir de la estandarización de las soluciones como única forma de ahorro económico para poder hacer más células básicas con un mismo presupuesto, se obvia la calidad de

Figura 2. Diagrama que ilustra el proceso para el otorgamiento y ejecución de una vivienda a partir de un subsidio de célula básica. Incluidas las modificaciones establecidas a partir del 11 de abril de 2017, publicadas en la Gaceta Oficial no.15 Extraordinaria.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Barea (2016).

vida de las personas y la posibilidad de realizar acciones en el entorno urbano como otra forma de ahorro. Otro elemento a tener en cuenta es la pérdida de la individualidad, entendiéndose tanto al sujeto aislado como al núcleo familiar. Las soluciones parten de la estandarización de la familia, sin particularizar en composición, necesidades y aspiraciones.

El proceso resulta complejo y no está libre de obstáculos debido a su estructuración. Si se tiene en cuenta que los sujetos subsidiados pertenecen a sectores precarios y necesitados dentro de la sociedad, el proceso tiende a tomar un período de tiempo bastante largo, lejos de hacerle más fácil el acceso a la vivienda. De igual forma ocurre que las soluciones que se han generalizado, en muchas ocasiones, no satisfacen las necesidades de los demandantes, al establecer un área específica independientemente de la composición de los núcleos familiares.

A medida que se van analizando las experiencias de la aplicación de esta ley surgen nuevas modificaciones, a fin de perfeccionarla y compatibilizarla al modelo económico cubano. Para lograr un abordaje integral y una mejor solución se decide complementar el proceso con una serie de métodos y procedimientos de intervención en diferentes escalas. Su selección se decide a partir de que son procedimientos y métodos validados y empleados por las diferentes instituciones que intervienen en el proceso de diagnóstico y planeamiento del desarrollo de los territorios.

La documentación tomada como base para ello comprende:

- la metodología para el desarrollo del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (PGOTU), empleado por Planificación Física; al ser la principal herramienta con que cuentan las dependencias de Planificación Física para el desarrollo y gestión del territorio en sus diferentes escalas.

- el Instructivo Metodológico para el Diagnóstico Integral del Hábitat local elaborado por el proyecto Hábitat II como herramienta para lograr un enfoque multidimensional e integral.

- la Metodología del Autodesarrollo Comunitario (MAC) desarrollada por el Centro de Estudios Comunitarios para la participación social en los procesos; como herramienta marco ya que, por su carácter global, permite su aplicación en varios procesos de intervención.

- el método de diseño desarrollado por el arquitecto Rodolfo Livingston, que sirvió de base para la creación de las oficinas del Arquitecto de la Comunidad; a partir del cual el sujeto es parte indispensable en el proceso de diseño.

- el método empleado por el estudio chileno de arquitectura elemental como ejemplo de comparación.

A partir del análisis de estos métodos y procedimientos se determinan los puntos clave para lograr su articulación en función de lograr una mejor intervención en el caso de las viviendas sociales a partir de subsidios. Articular estos métodos posibilita un enfoque integral y multidisciplinario para el desarrollo de viviendas sociales a partir de subsidios. Esto permite el desarrollo de dos formas de abordaje del tema, una general para el planeamiento y gestión del territorio (territorio, municipio, ciudad o asentamiento) y otra específica para las intervenciones puntuales (barrio, manzana y arquitectura).

## II. Trabajando la realidad social. Resultados y evaluaciones

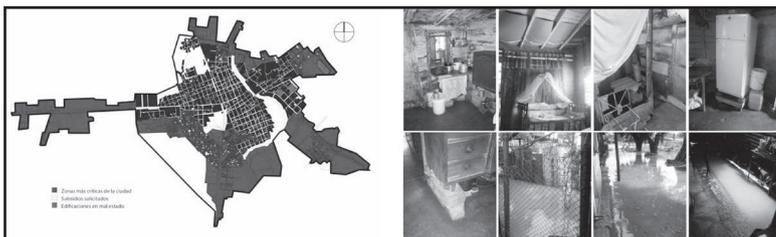
El proceso de intervención se desarrolla, a petición del gobierno municipal, en el barrio La Laguna, provincia de Villa Clara, Cuba (Figuras 3 y 4). El mismo se llevó a cabo a partir de cinco etapas de trabajo.

Figura 3. Ubicación físico espacial del barrio La Laguna



Se tomó como punto de partida el diagnóstico realizado por el proyecto Hábitat II a la ciudad. Se comprobó, al superponer los resultados, que la zona de intervención se localizaba dentro de las catalogadas como zonas críticas del hábitat dentro de la ciudad.

Figura 4. Zonas críticas del hábitat en la ciudad de Sagua la Grande. Estado actual de las viviendas a intervenir



El polígono inicial estaba formado por cinco viviendas en estado de deterioro avanzado. En la visita realizada se verifican una serie de puntos determinantes para el desarrollo de las acciones posteriores, tales como: estado legal de las viviendas; el grado de criticidad de las familias; el estado técnico de las edificaciones; problemas de vulnerabilidad ambiental; y las inundaciones que aquejan a los habitantes.

Para el proceso de solicitud y otorgamiento de subsidios se hace necesario la gestión de la legalidad de las propiedades de las viviendas. En un inicio tres contaban con todos sus documentos legales y de estas solo dos viviendas tenían aprobación de un subsidio.

Además de verificar el estado crítico de las familias, mediante una caracterización socio-comunitaria, se evidencian otros casos sociales críticos: el deterioro de las viviendas es elevado y se identifican las inundaciones como principal problema de la zona. Por otra parte el resultado de este proceso arrojó que predomina la presencia de la mujer, en algunos casos como jefa de hogar, el predominio del grupo etario comprendido entre las edades de 25 a 64 años, se identificó el caso de una señora de avanzada edad, ciega, que se encuentra viviendo sola, existen niños menores de 1 año, los sujetos tienen un alto grado de identificación con el barrio y la problemática que este presenta, se identifican líderes naturales y el grado de cohesión entre los habitantes de la manzana posibilita el desarrollo participativo y cooperativo del proceso de intervención.

Como resultado de esta visita se determinó que el área poseía las condiciones necesarias para desarrollar, experimentalmente, la intervención a partir del empleo de subsidios. Se identificaron dos necesidades básicas para abordar la problemática planteada por su envergadura: una, incorporar especialistas del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas para gestionar la participación social a lo largo del proceso; y otra, la conformación del Grupo Municipal de Gestión del Hábitat (GMGH) como principal gestor del proceso.

A lo largo de la experiencia se demostró que el área de intervención poseía más posibilidades de desarrollo que las previstas en un primer momento.

Los resultados de la primera reunión del Grupo Municipal de Gestión del Hábitat fueron:

- incorporar los nuevos casos identificados y desarrollar la experiencia mediante una forma de gestión y administración cooperativa del presupuesto otorgado para los subsidios, a partir de la ejecución conjunta de las viviendas;

-para el caso de los arrendatarios del Estado se dictaminó procedente el trámite de demolición de la vivienda y compraventa del suelo, para obtener el estatus de propietario legal;

-realizar los trámites legales de todas las viviendas que conforman este bloque de intervención de forma conjunta;

-emplear el sistema Sandino para el desarrollo de los proyectos (al ser de producción local permite reducir costos en la ejecución); y,

-emplear el presupuesto resultante del ahorro durante la ejecución de las viviendas para intervenir el espacio público inmediato a estas como alternativa para minimizar el impacto de las inundaciones.

## Segunda etapa

Se comienza con la caracterización y diagnóstico participativo de las dimensiones social y físico-espacial de las familias y las viviendas a intervenir, respectivamente. Desde el punto de vista social se analiza la composición de las familias y el estado de criticidad y, desde lo físico-espacial, se realiza el levantamiento técnico constructivo para verificar el estado de las edificaciones. El deterioro que presentan las viviendas es elevado. La mayoría de las viviendas son declaradas como inhabitables por el estado técnico-constructivo.

A partir del diagnóstico integral realizado se determinó que el problema de las inundaciones, el drenaje e infraestructura técnica (acueducto y alcantarillado) era complejo, por lo que se necesitaba de ayuda externa para determinar una solución; el estado de las viviendas restantes es muy similar al de las primeras siete viviendas; la existencia de otros casos sociales críticos, enfermos crónicos, ancianos solos; la presencia de dos viviendas en proceso de ejecución a partir del otorgamiento de subsidio; la manzana se conforma de 74 personas como población total, de ellas, 35 son mujeres y 39 hombres, así como se identifica un grupo predominante comprendido entre los 25 y 64 años con un 55,4%, focos potenciales de contaminación y un alto grado de vulnerabilidad higiénico-sanitaria.

El espacio libre inmediato a la manzana presenta un deterioro considerable. Independientemente de ello, es utilizado por los habitantes del barrio para sus usos cotidianos: circulación, recreación, apoyo a labores domésticas (tendido de ropa), depósito de residuos (escombros), etc.

En esta etapa, como aspectos concluyentes, se tiene que se necesita realizar una intervención integral de la manzana, a partir de diferentes etapas de ejecución y lograr un diagnóstico social —casa a casa—

por parte de Trabajo y Seguridad Social desde escalas anteriores; de haberse contado con el diagnóstico del estado técnico constructivo de las viviendas que conforman la manzana, la estrategia de intervención pudo haber variado; hay una necesidad de aplicar métodos de participación en las diferentes escalas -arquitectura, manzana y barrio- (escala precedente); y de buscar ayuda externa para dar solución al problema de las inundaciones, drenaje y redes técnicas ante la no tenencia del apoyo de Acueducto y Alcantarillado.

Se aplicó la técnica Proyecto del Cliente, del método de Rodolfo Livingston para determinar las expectativas, demandas y necesidades particulares de cada núcleo familiar que conforman el primer bloque a intervenir. Para ello se trabajó de manera independiente con cada familia para lograr un abanico más amplio de criterios. El resultado de esta etapa fue positivo. Se obtuvieron los proyectos ideales según los criterios de cada familia como forma de solución a los problemas que confrontaban. A partir de esto la población se comenzó a identificar con la experiencia y a comprometerse con ella.

En una segunda reunión del Grupo Municipal de Gestión del Hábitat (GMGH), se aprueba la intervención, por fases, de la manzana; se plantea, por parte de justicia y jurídicos de vivienda, cómo conformar la Junta Vecinal a partir de la adecuación del reglamento de edificios multifamiliares para la administración de los presupuestos; se aprueba la búsqueda de actores externos para realizar el diagnóstico sobre las inundaciones, drenaje y redes técnicas empleando el presupuesto de Preparación de Obras para su contratación; se plantea la posibilidad de ejecutar las obras de drenaje y redes técnicas empleando otros presupuestos; y se decide la elaboración del proyecto técnico ejecutivo por parte de la Oficina del Arquitecto de la Comunidad.

### Tercera etapa

Para dar solución a la problemática de las inundaciones se plantea el empleo de dos sistemas fundamentales, un primer sistema compuesto por varios pozos de recarga para la recepción del mayor volumen de agua, producto de las precipitaciones y el escurrimiento de las zonas aledañas; y otro sistema de almacenamiento compuesto por tres aljibes para su uso en el mantenimiento de los espacios públicos y el riego, dado el potencial de la zona para la captación de aguas pluviales. Estos dos sistemas se encuentran conectados a una red conformada por un sistema de drenes de piedra que permiten canalizar las aguas superficiales.

En esta escala el análisis se realiza en función de las características físico-espaciales y el estado del espacio libre público. Se identifican tres espacios libres con potencial: el primero al norte, formado por un área ocupada por un organopónico y terreno del ferrocarril, el segundo se corresponde con el espacio libre público que interactúa de forma directa con la manzana y el tercero se compone de un espacio libre al sur, con alto potencial paisajístico por la presencia de arbolado, además de que actúa como barrera entre el terreno del ferrocarril y el barrio.

Para el proceso de acercamiento a los habitantes del barrio se emplearon técnicas contempladas dentro del Método para el Auto-desarrollo Comunitario, a partir de la conformación de dispositivos grupales para así colectar, de forma más detallada, un mayor volumen de información. La población se compone en su mayoría de mujeres. Hay un elevado número de personas de la tercera edad y casos sociales en el barrio. Pese a la situación de precariedad, los habitantes se sienten identificados con el barrio y los problemas que presenta.

Entre las viviendas de la primera etapa de intervención se procede a conformar la Junta Vecinal. Para ello se hizo una adecuación al reglamento con el que se implementa en los edificios multifamiliares. La Junta Vecinal se formó como figura jurídica establecida ante la Dirección Municipal de la Vivienda en Sagua la Grande. Esto permitió estructurar con carácter legal la participación cooperativa de las familias involucradas dentro del proceso de diseño y gestión.

### Cuarta etapa

En esta etapa se definieron las premisas y criterios de diseño para el proceso de intervención urbano-arquitectónica. Se identificaron los elementos que conforman la imagen del polígono a intervenir. Se realizó el estudio de variantes para el que se tuvo en cuenta la estructura de la manzana, la tipología arquitectónica y el área de las posibles soluciones, a partir de la relación entre cantidad de dormitorios disponibles y cantidad de habitantes. Se evaluaron los diferentes tipos de progresividad para el desarrollo de las viviendas. Se tomaron como base los datos decodificados del Proyecto del Cliente, los análisis a partir de las visitas realizadas y los resultados obtenidos a partir de los dispositivos grupales conformados.

Se seleccionó la vivienda tipo perfectible para dar solución a las viviendas, y se elaboraron propuestas para el espacio público. Estas se presentaron en el barrio La Laguna, ante los sujetos, para establecer una primera revisión. En esta consulta se explicaron las ventajas e

inconvenientes de las soluciones propuestas por ellos y se describieron los proyectos realizados. Se explicó cada vivienda a la familia que la iba a recibir y se recogieron las opiniones y criterios al respecto.

En un segundo momento se procedió a la presentación de las soluciones de proyecto, una vez cotejadas con los criterios planteados en la primera presentación. Esta fue aprobada por los vecinos y firmada por la Junta Vecinal como solución definitiva ante notario. La solución de proyecto para la manzana tiene como punto de partida un reordenamiento de las parcelas. En este sentido se parte de la premisa de mantener la identidad de la manzana. Como solución se decidió emplear viviendas de tipo perfectibles medianeras. Varían entre soluciones de un solo nivel en el frente sur de la manzana y soluciones de tipo dúplex para los demás frentes. En la propuesta se intervinieron solo las 26 viviendas de madera (las que presentan peor estado de habitabilidad y técnico constructivo). Las restantes cinco viviendas se dejaron para una última etapa de intervención para integrarlas a los perfiles de la manzana.

Esto permitió, junto a la reagrupación de las viviendas, liberar gran parte del espacio interior de la manzana, dotando a cada vivienda de un espacio libre (47,57%) para patio en la etapa inicial. Este espacio posibilita el crecimiento en la mayoría de los casos, a partir de un dormitorio y el cierre del patio de servicio, manteniendo un porcentaje de espacio libre.

La ejecución de las diferentes soluciones se proyecta empleando la tecnología de prefabricación ligera Sandino. Para las soluciones de entrepiso y cubierta se prevé la utilización de viguetas y tabletas de hormigón prefabricadas. En el caso de las cubiertas, su terminación será de tejas, reciclando parte de las que poseen las soluciones actuales.

Para disminuir la incidencia de las inundaciones se elevaron las viviendas 30 cm sobre el nivel del suelo en dos partes, 15 cm en el portal y 15 cm en las viviendas, estas últimas con acceso desde el portal mediante un escalón y rampa. En la solución se prevé el almacenamiento de agua a partir de depósitos (tanques) en la cubierta de las viviendas como medida para evitar su contaminación ante la ocurrencia de inundaciones.

En la intervención del primer bloque de viviendas se emplearon tres soluciones diferenciadas por las dimensiones de las parcelas, en función de las características de las diferentes familias. De las siete viviendas se desarrollan en forma de dúplex seis de ellas, dejando el lote de esquina como una solución de vivienda mínima (diseñada para una persona).

Vivienda perfectible tipo 1: Vivienda dúplex desarrollada en una parcela que tiene 6,24 metros de frente. Se corresponde su diseño a las familias de mayor número de miembros en su composición. Posee un área inicial de 55 m<sup>2</sup>: 25 m<sup>2</sup> en el primer nivel y 20 m<sup>2</sup> en el segundo nivel. Esta vivienda permite en un primer momento entre 3-4 habitantes y se prevé que, con su ampliación, permita un total de entre 5-6 personas, llegando a los 70 m<sup>2</sup>. En un primer momento cuenta con un núcleo básico, en el primer nivel, formado por portal, cocina comedor, baño, espacio multifuncional (sala o dormitorio) y lavadero en el patio; y, en el segundo nivel, posee una terraza y se deja un espacio amplio para dormitorio cuya división se realiza por parte de los sujetos que la habitan.

Vivienda perfectible tipo 2: Vivienda dúplex desarrollada en una parcela que tiene 4,16 metros de frente. Se corresponde su diseño a las familias de mayor número de miembros en su composición. Posee un área inicial de 55 m<sup>2</sup>: 25 m<sup>2</sup> en el primer nivel y 21 m<sup>2</sup> en el segundo. La vivienda permite en un primer momento entre 3-4 habitantes y se prevé que, con su ampliación, permita un total de 5-6 personas, llegando a los 69 m<sup>2</sup>. En la propuesta solamente una vivienda de este tipo no permite su ampliación, ya que el espacio de patio queda restringido por la dimensión de fondo de la parcela. En un primer momento cuenta con un núcleo básico, en el primer nivel, formado por portal, cocina comedor, baño, espacio multifuncional (sala o dormitorio) y lavadero en el patio; y, en el segundo nivel, posee una terraza y se deja un espacio amplio para dormitorio cuya división se realiza por parte de los sujetos

Vivienda perfectible tipo 3: Vivienda de esquina desarrollada en una parcela de 4,16 metros de frente y 8,32 metros de fondo. Presenta un solo nivel y no contempla ampliación. Se diseña para el caso de personas de la tercera edad con discapacidades físicas. Posee un área de 25 m<sup>2</sup>. El núcleo básico está integrado por portal, cocina comedor, baño, espacio multifuncional (que alberga una pequeña sala y el dormitorio) y lavadero en el patio. Su solución sin divisiones interiores responde a eliminar obstáculos para la señora que va a ocuparla.

Para la intervención del resto de la manzana se emplea la vivienda perfectible tipo 2, una adecuación de la vivienda perfectible tipo 1 (se emplea solo el primer nivel de la vivienda) y otras dos variantes, una a partir de una vivienda perfectible tipo 4 y una variante empleando una solución de biplanta.

Figura 5. Modelo digital de conformación de la manzana y el espacio público



### Consideraciones finales

La experiencia nacional indica un potencial para la búsqueda de nuevos enfoques, con vistas a la solución de la problemática planteada. Sin embargo, la realidad evidencia notables deficiencias en el desarrollo de la política para el otorgamiento y ejecución de subsidios y la ausencia de un procedimiento integrador para su adecuación a las condiciones particulares de los municipios.

El proceso de intervención para el diseño participativo del hábitat, desarrollado en el barrio La Laguna, en la ciudad de Sagua la Grande, evidencia que se pueden obtener mejores resultados en el desarrollo de viviendas sociales a partir de subsidios. El procedimiento propuesto a partir de la experiencia de intervención en el barrio La Laguna constituye un acercamiento para lograr la mejora de la calidad del hábitat, a través del otorgamiento de subsidios en la ciudad de Sagua la Grande.

Se logra materializar la posibilidad de implementar nuevas formas de gestión equitativas a partir de las características propias de un territorio. La experiencia llevada a cabo posibilita implementar soluciones creativas y efectivas de acuerdo con las condiciones reales de los territorios. No provoca contradicciones con lo legislado, ya que el margen legal ubicado en la propia ley permite encontrar formas legítimas para promover el desarrollo tomando como base los programas de desarrollo local aprobados

en el municipio y la provincia, por los consejos de administración y la asamblea del poder popular.

Contar con proyectos científicos de colaboración internacional es una potencialidad de los territorios que cuentan con ellos, pero esta ventaja se despliega como tal cuando se logra que los resultados alcanzados sean implementados en el propio espacio de ejecución y sus recursos se pongan realmente a disposición de las problemáticas del lugar y contribuyan a las estrategias de desarrollo local. La realización de diagnósticos participativos, el intercambio directo y sincero entre las instituciones, organizaciones y actores sociales locales con la dirección del proyecto, el planeamiento y la gestión con los decisores gubernamentales y la generación de nuevos proyectos de desarrollo comunitario deben convertirse en acciones de primer orden para cualquier intervención en los escenarios locales que tengan como objetivo promover, de manera innovadora, el desarrollo local desde una perspectiva de equidad.

Esta experiencia de gestión en el municipio de Sagua se encuentra en su fase de ejecución de obra, con posibilidades de sistematizar el resultado una vez que se termine el proyecto constructivo. No obstante, la propuesta de procedimiento se generaliza a partir de otros casos similares pero en espacios diferentes, constatando fortalezas y oportunidades en nuevos escenarios locales. Se trata, como fin, de llevar los resultados científicos a los espacios sociales, para contribuir a la calidad y bienestar humanos y promover una ciencia comprometida con el proyecto de país que se construye desde la realidad cubana.

## Bibliografía

Centro de Estudios Comunitarios (2012). *El trabajo social. Su aporte a la emancipación humana*, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

\_\_\_\_\_ (2012). *Orientaciones metodológicas para el trabajo social emancipador*, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Instituto Nacional de la Vivienda (2012). *Manual para la evaluación técnico-económica de la solicitud del subsidio a otorgar para ejecutar acciones constructivas en una vivienda*, Cuba.

Instituto de Planificación Física (1998). *Guía para la elaboración del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo del municipio. Objetivos y procedimiento general*, La Habana.

Livingston, R. (2007). *Cirugía de casas*. 14° edición, Argentina.

Ministerio de Justicia (2012). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 001. Ordinaria de 4 de enero.

\_\_\_\_\_ (2013). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 012. Ordinaria de 6 de mayo.

\_\_\_\_\_ (2017). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 15. Extraordinaria de 11 de abril.

ONU-Hábitat Cuba (1996). “El arquitecto de la comunidad: experiencia de diseño participativo (Cuba)”, en *Ciudades para un futuro más sostenible*, disponible en <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu/bp098>. HTML (consultado el 4 de febrero de 2017).

Proyecto Hábitat II. *Instructivo metodológico. Guía para la definición e implementación de la línea estratégica de gestión del hábitat en la estrategia de desarrollo local municipal*, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

# Rehabilitación basada en la comunidad: una apuesta por la inclusión social de personas con discapacidad

MSc. DANAY DÍAZ

MSc. VILMA HIDALGO

DRA. MARTA ROSA MUÑOZ

DR. REYNALDO JIMÉNEZ GUETHÓN

## Introducción

Generalmente las personas con discapacidad han sido excluidas de las concepciones de desarrollo. En el imaginario social predominan estereotipos y prejuicios que no conciben cómo estas personas pueden contribuir al desarrollo económico y social de una sociedad. Más bien prevalecen percepciones de lástima y de caridad que los sitúan en posiciones desventajosas. Es como si la palabra discapacidad fuera antónimo del término desarrollo.

En Cuba ha sido incuestionable la atención a este grupo social desde el triunfo de la Revolución en 1959, con múltiples programas sociales que tienen como propósito fundamental su inclusión en todas las esferas de la vida (salud, educación, empleo, recreación, deporte, cultura). Desde las primeras edades estas personas cuentan con un sistema de protección de manera que puedan integrarse a la sociedad en igualdad de condiciones que el resto de la población.

No obstante, a escala local su participación muchas veces ha sido limitada a las actividades que le conciernen. Específicamente en proyectos de desarrollo comunitario apenas se percibe una participación de personas con discapacidad, a excepción de proyectos que van dirigidos a ellos específicamente. Este hecho fue constatado en el Taller Equidad y Personas con Discapacidad diseñado y realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Cuba) en abril del 2016, en el que se evidenció la escasa participación de estas personas en la gestión de proyectos comunitarios.<sup>1</sup>

---

1 En este espacio participaron personas de 15 proyectos comunitarios distribuidos en 8 provincias del país: Pinar del Río, La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Camagüey, Las Tunas, Holguín. Algunas de las comunidades representadas son: Puerto Esperanza, del municipio Viñales en Pinar del Río, Campo Florido, San Gabriel y comunidad 8 de enero, del municipio Habana del Este, La Timba, de Plaza de la Revolución, municipio

Desde la década de los ochenta se ha desarrollado la Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC), estrategia que ha logrado visualizar el potencial de las personas con discapacidad y lo mucho que pueden aportar a sus comunidades. Su objetivo fundamental es promover una mayor participación de estas personas en el diseño, ejecución y evaluación de las líneas de desarrollo de un territorio o comunidad determinada.

En Cuba esta estrategia ha sido implementada por las asociaciones que representan las personas con discapacidad (Asociación Nacional del Ciego de Cuba), Asociación Nacional de Sordos de Cuba (AN-SOC) y Asociación Cubana de Limitados Físico - Motores (ACLIFIM) en alianza con otras instituciones como salud pública, educación, trabajo y el apoyo de los gobiernos locales. Con el apoyo de Handicap International-Programa Cuba, la RBC ha contribuido a la rehabilitación de muchas personas con discapacidad desde su propio entorno.

Los logros no solo se visualizan desde el ámbito de la salud, sino que también ha fomentado la participación de este grupo poblacional y sus familias en procesos comunitarios, especialmente desde la cultura y el deporte. El artículo que se presenta tiene como propósito exponer experiencias de RBC en los municipios Mantua, La Palma, Consolación del Sur, Viñales y Pinar del Río, de la provincia Pinar del Río.

## Rehabilitación Basada en la Comunidad: conceptualizando la estrategia

Según Grech el campo de la discapacidad y el desarrollo es considerado reciente. Anteriormente había sido excluida de los esfuerzos de desarrollo, no solo a nivel de políticas y programas, sino además del campo de la investigación (Grech, 2015). Una de las instituciones que se ha planteado esta meta es el Consorcio Internacional de Discapacidad y Desarrollo (IDDC, por sus siglas en inglés). Su propósito ha sido promover el desarrollo inclusivo a nivel internacional, lo cual significa “respetar todos los derechos humanos de cada persona, reconociendo la diversidad, erradicando la pobreza, y asegurando que todas las personas estén incluidas, y puedan participar activamente en procesos y actividades de desarrollo, independientemente de su edad, género, discapacidad, estado de salud, origen étnico o cualquier otra característica” (IDDC, 2012,p. 2).

---

Jagüey Grande, de la provincia de Matanzas, municipio Quemado de Güines, de Villa Clara, y comunidad El Rinconcito, de Las Tunas.

También la Rehabilitación Basada en la Comunidad es considerada como una estrategia de desarrollo para la inclusión, la promoción de los derechos de las personas con discapacidad y la reducción de la pobreza.<sup>2</sup> Fue definida hace más de 30 años, a inicios de la década de los ochenta, y en los noventa se produjo una posición conjunta entre varios organismos internacionales (OIT, UNESCO y OMS) para estudiar el concepto, intercambiar información sobre esta metodología y definir criterios para el establecimiento de programas relacionados con ella (OIT, UNESCO, OMS; 1994,p.1).

Es considerada “(...) una estrategia de desarrollo comunitario para la rehabilitación, equiparación de oportunidades e integración social de todas las personas con discapacidad. La RBC se lleva a cabo por medio de los esfuerzos combinados de las propias personas discapacitadas, de sus familias y comunidades, y de los servicios de salud, educativos, sociales y de carácter laboral correspondientes” (OIT, UNESCO, OMS; 1994,p.5).

Se concibe además como una metodología que se aplica a la política y los programas relativos a la discapacidad que se integra en proyectos de desarrollo comunitario y promueve la sinergia entre diferentes sectores y actores de la comunidad, como servicios de salud, educativos, sociales, laborales. Su principal objetivo “consiste en asegurar que las personas discapacitadas puedan sacar el máximo provecho de sus facultades físicas y mentales, se beneficien de las oportunidades y servicios comunes y alcancen la plena inserción social en el seno de la comunidad y la sociedad” (OIT, UNESCO, OMS; 1994,p.4).

Existe una relación muy estrecha entre la Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC) y la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CIDPD). “Mientras la Convención provee la filosofía y la política, la RBC es una estrategia práctica para su implementación” (IDDC, 2012, p. 5). Además promueve que cada legislación nacional incluya los aspectos relacionados con la discapacidad de manera que se potencie el desarrollo inclusivo basado en la comunidad.

Han sido múltiples las experiencias positivas de implementar la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad mediante la RBC en varios países subdesarrollados. Por

---

2 Se ha demostrado que existe una relación directa entre la discapacidad y la pobreza. En el mundo existen aproximadamente 1000 millones de personas con discapacidad, lo que representa el 15% de la población mundial, de las cuales un 80% vive en países de bajos ingresos, específicamente en los países del sur global. (Véase: Organización Mundial de la Salud (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*).

medio de esta estrategia las personas con discapacidad logran incluirse en los procesos de desarrollo de sus comunidades a partir de la participación en el empleo, la educación, el acceso a la salud y los procesos políticos que les atañen,<sup>3</sup> Sus prácticas han sido desarrolladas principalmente en las regiones del Pacífico de Asia y en África y, en los últimos años, se ha expandido a la región latinoamericana<sup>4</sup>, incluyendo a Cuba.

Desde su definición se ha recomendado a todos los gobiernos que consideren esta estrategia en todos los niveles de la política social (nacional, regional, provincial), con más énfasis a escala comunitaria. Debe proponerse como un programa comunitario representado por el gobierno local, con la mayor participación de las personas con discapacidad y sus familias desde su planificación hasta la evaluación de sus acciones. Se considera que un programa RBC tendrá mayor éxito si está alineado con políticas y programas gubernamentales nacionales.

Para su efectiva implementación se diseñaron en el 2012 una serie de guías que orientan el trabajo con las personas con discapacidad en su comunidad y se basan en los principios de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Ellas contienen los cinco componentes de la matriz RBC (salud, educación, subsistencia, social y fortalecimiento), así como sus elementos asociados (tabla 1, Matriz RBC).

Matriz de RBC

Salud	Educación	Subsistencia	Social	Fortalecimiento
<b>Promoción</b>	Infancia temprana	Desarrollo de destrezas	Asistencia personal	Defensa y comunicación
<b>Prevención</b>	Primaria	Trabajo por cuenta propia	Relaciones, matrimonio y familia	Movilización comunal
<b>Atención Médica</b>	Secundaria y superior	Trabajo remunerado	Cultura y artes	Participación política

3 En el documento *International Disability and Development Consortium* (2012). *Community Based Rehabilitation and the Convention on the Rights of Persons with Disabilities* se exponen experiencias de Perú, Palestina, Nepal, Burkina Faso, Etiopía, Kenya, Mozambique, Níger, India, entre otros.

4 Véase: Grech, Shaun (2015). *Rehabilitación basada en la Comunidad (RBC): Perspectivas críticas desde Latinoamérica*, CBM.

<b>Rehabilitación</b>	No formal	Servicios financieros	Recreación, ocio y deportes	Grupos de autoayuda
<b>Dispositivos de asistencia</b>	Aprendizaje de toda la vida	Protección social	Justicia	Organizaciones de personas con discapacidad

Fuente: Organización Mundial de la Salud (2012). "Rehabilitación Basada en la Comunidad: guías para la RBC", en [www.who.int](http://www.who.int)

Estas guías constituyen una importante herramienta de planificación para los que implementan la estrategia RBC, no obstante, no constituyen un manual dogmático ni se espera que se implementen todos los elementos de la matriz. Como instrumento abierto y flexible debe considerar las especificidades del contexto donde se ejecuta.

En este sentido, es de gran importancia la capacitación e información en temas de discapacidad de los actores implicados en programas RBC para que las acciones dirigidas a este grupo social sean más efectivas. Deben considerarse las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias a fin de establecer prioridades.

La concepción que propone la estrategia RBC se considera más amplia, puesto que trasciende la visión tradicional de la rehabilitación desde el ámbito de la salud y abarca otras esferas como la educativa, laboral y social. No obstante, algunos actores involucrados en proyectos que parten de este enfoque parecen estar incómodos por el término rehabilitación, proveniente de la medicina. Se hace necesario buscar una terminología que exprese mejor las concepciones de desarrollo implícitos en el concepto.

Lo que queda claro es que la RBC es más que un enfoque médico, mucho menos una noción caritativa, más bien es una visión de derechos. Además está concebida para todas las personas, desde niños hasta adultos y para las diferentes etapas de la discapacidad: prevención, rehabilitación e inserción social. Se plantea tanto la inclusión de niños en el sistema educativo como la inclusión de personas adultas en actividades económicas.

Un término que muchas veces se asocia a la RBC es el Desarrollo Inclusivo Basado en la Comunidad. Este concepto hace referencia a una meta, objetivo o propósito a ser alcanzado, de manera que las sociedades tengan en cuenta aquellos grupos históricamente marginados, incluyendo el de personas con discapacidad.

Considerando la proposición anterior, se percibe cómo el Desarrollo Inclusivo Basado en la Comunidad también tiene puntos de contacto

con el concepto de equidad. Para muchos autores se reconoce como una estrategia para la promoción y el fortalecimiento de la equidad y la definen como “una forma de gestión y acción que obedece al imperativo de romper las barreras de la marginación y trabajar por el reconocimiento, hacer visible que desde el trabajo colectivo es posible el cierre gradual de las brechas de equidad históricas en la población con discapacidad y abrirse a la justicia social como el espacio de todos y todas, donde la oportunidad va de la mano con la diversidad, y abre caminos potenciales de inclusión, convivencia y desarrollo en toda sociedad” (Carrillo, Santacruz, González y Henao, 2017, p.15).

En este sentido se hace referencia a un enfoque que apuesta por la justicia social como principio rector de sus objetivos, apunta hacia la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, atendiendo a la diversidad como un valor propio de la especie humana y no como un problema para las políticas sociales. Es decir, que la relación entre Desarrollo Inclusivo Basado en la Comunidad y la equidad, se basa justamente en la capacidad del enfoque de aprovechar y potenciar los derechos y las capacidades de las personas con discapacidad en diversos ámbitos y dimensiones de su vida: económica, política, social y cultural. “El enfoque de Desarrollo Inclusivo promueve la diferencia, aprecia la diversidad y la transforma en una ventaja, una oportunidad, un derecho” (Gómez, 2015, p.10).

### **RBC en municipios de Pinar del Río: aprendizajes, experiencias y vivencias**

Según el Censo de Población y Viviendas (2012), aproximadamente un 5% de la población cubana tiene algún tipo de discapacidad (física, sensorial o intelectual) (ONEI, 2014). En la provincia de Pinar del Río la población con discapacidad ascendía en el 2013 a 18 348, donde la discapacidad más frecuente era la intelectual con 8 355 personas (CPGM, 2013).

La estrategia de Rehabilitación Basada en la Comunidad se ha implementado en municipios pinareños desde los primeros años del siglo XXI. Para la ejecución de proyectos con enfoque RBC ha sido fundamental el trabajo realizado por las asociaciones que representan las personas con discapacidad (Asociación Nacional del Ciego de Cuba, Asociación Nacional de Sordos de Cuba y Asociación Cubana de Limitados Físico-Motores) en alianza con instituciones nacionales como salud pública, educación, trabajo; e internacionales como Handicap-International.

Entre los años 2014-2016 se desarrolló el Proyecto piloto de atención comunitaria a niños y jóvenes con discapacidad intelectual severa o profunda, y sus familias, en cinco municipios de la provincia de Pinar del Río, Cuba. Los territorios donde se ejecutó fueron: Pinar del Río, Consolación del Sur, Mantua, Viñales y La Palma; estos tres últimos municipios con la mayor tasa de discapacidad de la provincia (tabla 2).

Municipio	Población total	Tasa	No. de PcD/RM1*
Mantua	25420	2.11	177
Viñales	27895	2.02	147
La Palma	35524	1.95	197
Consolación del Sur	88834	1.56	359
Pinar del Río	190667	1.16	563

Fuente: Informe del Proyecto piloto de atención comunitaria a niños y jóvenes con discapacidad intelectual severa o profunda, y sus familias, en cinco municipios de la provincia de Pinar del Río, Cuba (2013).

\* Persona con discapacidad/Retraso mental.

El proyecto se propuso ofrecerles herramientas y recursos para lograr un incremento en la calidad de vida de la población con discapacidad severa y profunda menor de 30 años. En el año 2013 esta población ascendía a 467 personas en toda la provincia y en los municipios donde se desarrolló el proyecto a 375 (tabla 3).

Población con discapacidad severa y profunda menores de 30 años			
Municipio	Discapacidad severa (-30 años)	Discapacidad profunda (-30 años)	Total
Mantua	26	15	41
Consolación	53	35	88
La Palma	47	22	69
Viñales	22	8	30
Pinar del Río	86	61	147
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>141</b>	<b>375</b>

Fuente: Informe del Proyecto piloto de atención comunitaria a niños y jóvenes con discapacidad intelectual severa o profunda, y sus familias, en cinco municipios de la provincia de Pinar del Río, Cuba (2013).

Dentro de sus principales acciones se destaca el proceso sistemático de capacitación de profesionales de la salud, equipo multisectorial, activistas y las familias en la rehabilitación de las personas con discapacidad. Es de resaltar además las acciones de prevención, sensibilización y de inserción en actividades culturales y deportivas de sus comunidades.<sup>5</sup>

Con el propósito de indagar en los principales resultados, aprendizajes en el proceso, buenas prácticas y lecciones aprendidas comenzó un trabajo investigativo y de colaboración con sus principales protagonistas. La metodología empleada privilegió la perspectiva cualitativa y entre los métodos y técnicas se citan los siguientes: análisis de documentos (estadísticas, informes), entrevista (coordinadores de proyectos, beneficiarios y sus familias) y la observación participante.

Basados en los principios de la Educación Popular, se crearon grupos focales (Comités de Rehabilitación Municipal, beneficiarios y sus familias, actores locales de las comunidades), donde se privilegió el diálogo de saberes y el debate sobre los principales alcances y limitaciones del proyecto. Durante el proceso de trabajo se privilegió el estudio de los contenidos subjetivos de los entrevistados, para analizar el valor percibido de las acciones del proyecto y su correspondencia con las necesidades de los beneficiarios.

### Aportes de la estrategia RBC en Pinar del Río

Uno de los valores de este proyecto está en beneficiar a las personas con discapacidad intelectual<sup>6</sup> y sus familias, quienes no cuentan con una asociación que los represente (a no ser que tengan asociada otra discapacidad). A partir de las acciones del proyecto se potenció la asociatividad de este grupo social y la socialización de sus prácticas y experiencias.

Contribuye al desarrollo social comunitario al favorecer la inclusión social de las personas con discapacidad y su familia. Esto es un valor agregado de especial relevancia, pues por las propias características de la discapacidad que presentan, para esta población existen obstáculos tanto a nivel de representación social, como a nivel de subjetividad familiar que limitan su plena participación social.

Ante las dificultades con las fuentes estadísticas sobre discapacidad la ficha de caracterización<sup>7</sup> constituye un importante recurso que

---

5 Algunas de estas actividades trascienden el ámbito comunitario y se desarrollan a nivel provincial y nacional (por ejemplo, Mar Habana y eventos de gimnasia).

6 Considerada la discapacidad de mayor incidencia en Cuba, según el estudio psicosocial realizado en 2001 y 2002.

7 Esta herramienta contiene datos de las personas con discapacidad tanto a nivel indivi-

puede estar disponible para otras instituciones del territorio. Se considera de suma importancia para el diseño de políticas sociales a nivel local que beneficien a este grupo de personas.

### Municipio Mantua

Con el proyecto en este municipio se ha logrado una mayor participación e inclusión de las personas con discapacidad severa y profunda y su familia en la comunidad. “Lo más importante que ha logrado el proyecto es la inclusión de las personas con discapacidad severa y profunda a diferentes áreas y espacios de la comunidad. Ellos estaban en sus casas prácticamente como un vegetal. Ahora salen a la palestra a participar en las actividades que se desarrollan. Participan en los talleres de pintura, de danza, de manualidades, van a competencias provinciales y nacionales de deporte. Hay un compañero que tiene discapacidad y participó en una competencia nacional”<sup>8</sup>.

Otro de los resultados alcanzados es una mayor visibilidad de las personas con discapacidad severa y profunda en la comunidad, a partir de un cambio en los estilos educativos de las familias, que limitaban su desarrollo psicosocial. “Yo había recibido poca orientación sobre cómo tratar a mi hijo, lo sobreprotegía y no quería que saliera de la casa, no sabía que podía hacerlo. El proyecto trabajó mucho con nosotros y fue una iniciativa incorporar al niño al preescolar. Pudo integrarse a la actividad del grupo, aprendió a estar sentado, a adaptarse al horario de la merienda, a ponerse de pie cuando se tenía que salir del aula, llegó un momento que no dio más por su propia discapacidad, pero ahora todo el mundo lo conoce, me pregunta por él, se preocupan por él en el barrio y socializa mucho más que antes”<sup>9</sup>.

Además, las acciones de rehabilitación desplegadas por el equipo multisectorial y activistas del proyecto, se visibilizan en cambios positivos en estas personas como: mayor autovalidismo, autonomía, progresiva independencia, estimulación de los sentidos. “En la discapacidad profunda se orienta sobre la higiene, el cuidado, la estimulación (...), la manipulación de los niños. Con los que son diagnosticados como discapacidad profunda hemos logrado estimular los diferentes órganos de los sentidos, para algunos padres que el niño logre al menos una sonrisa, es algo grande. Con los niños con discapacidad seve-

---

dual, familiar como social.

8 Rehabilitador y activista del INDER.

9 Madre de un niño con discapacidad severa en Mantua.

ra también hemos visto muchísimos cambios, Alicia que ya camina, Pedro que logró bañarse, antes del proyecto no hacían nada”.<sup>10</sup>

También las familias de las personas con discapacidad intelectual severa y profunda, específicamente las madres, cuentan con más recursos para la estimulación y atención a sus hijos, se han consolidado sus redes de apoyo social lo que a su vez fortalece su autoestima y sensibilidad con el proyecto. Muchas madres de personas con discapacidad en Mantua se han sumado como activistas debido al apoyo percibido.

“Mi hijo fue diagnosticado con microcefalia, tiene una discapacidad severa, es hiperactivo, no dejaba dormir a nadie, no se está quieto ni un segundo. Yo lo atiendo en La Habana y el médico me recomendó que lo insertara en una sala especial que hay en los círculos para los niños con discapacidad. En Mantua no hay nada de eso, pero yo hablé y por el proyecto se movilizaron las vías no formales y se trasladaron para al frente de mi casa. De ese modo mi mamá podía llevarlo fácilmente y yo que soy maestra no tuve que dejar de trabajar”.<sup>11</sup>

Aunque la RBC no ha sido concebida solo para zonas rurales, ha facilitado la vida de las personas con discapacidad en territorios más aislados, donde son más escasos los servicios especializados de salud. Mantua es uno de los municipios más alejados de la cabecera provincial y la limitada disponibilidad de transporte público incide de manera negativa en la atención especializada a niños y jóvenes.

Por otra parte, las acciones educativas realizadas por el proyecto en la comunidad han generado mayor sensibilidad, compromiso y participación de diversos actores. Una de las fortalezas en este municipio es la sinergia que se ha logrado entre las asociaciones que representan las personas con discapacidad (ANSOC, ACLIFIM, ANCI) y otras instituciones locales de cultura, deporte, salud y educación que se han integrado a la estrategia RBC.

## Municipio La Palma

Uno de los resultados del proyecto en este municipio es que se perciben cambios en los términos que se emplean para referirse a las personas con discapacidad, tanto en la familia, como en los participantes del proyecto y de forma paulatina en la comunidad. Se ha ofrecido un espacio de apoyo, orientación y contención a las familias de las personas con discapacidad intelectual severa y profunda, además de los que

---

10 Coordinadora del proyecto en Mantua.

11 Mamá de un niño con discapacidad severa en Mantua.

ya existían. “(...) han perdido el miedo a enfrentarse, a conversar sobre la situación. Se ha elevado el nivel y el estatus de vida desde el punto de vista afectivo y emocional de los hogares, dirigirse a los especialistas, en busca de la detección temprana y oportuna de los niños”.<sup>12</sup>

Además ha mejorado la integración de las personas con discapacidad en la comunidad. Anteriormente eran personas aisladas, no se conocían ni se relacionaban con la comunidad. Actualmente se insertan en distintos talleres de música, carpintería, agricultura. Las familias van superando en cada fase del proyecto la “etapa de duelo” o complejo de culpa por la condición de su hijo. Específicamente las madres se sienten motivadas a apoyar la plena participación de sus hijos en la comunidad, abandonando paulatinamente actitudes de sobreprotección. Por otra parte, se ha elevado la percepción de riesgo en la población. Las familias se dirigen a los especialistas en busca de la detección temprana de la discapacidad.

Una de las fortalezas de este municipio es la experiencia acumulada de un proyecto RBC anterior en el trabajo con las personas con discapacidad y el reconocimiento de la comunidad por los resultados obtenidos durante una década. También se destaca la elevada capacidad para articular las acciones del proyecto con otros ya existentes sin perder los objetivos del mismo, el apoyo del gobierno y las instituciones locales.

Desde la Oficina de Proyectos del Gobierno Municipal se intenciona una sinergia entre los proyectos. “Desde PIAL<sup>13</sup> se dan talleres de capacitación a los discapacitados de conserva de alimentos, cómo trabajar un huerto, cuáles son los principales cultivos que se dan y los beneficios de alimentarnos con vegetales”.<sup>14</sup>

Por último, es meritorio destacar la preparación de los activistas y técnicos en rehabilitación por su capacidad innovadora ante las carencias de equipamiento. El rehabilitador de la comunidad la Mulata (a 25 km de la cabecera municipal) con el apoyo de las familias, ha innovado implementos técnicos como un bipedestador de madera para la rehabilitación de niños con discapacidad profunda y severa.

## Municipio Consolación del Sur

Dentro de los principales resultados en este municipio se destaca la experiencia acumulada de proyectos RBC anteriores. “Hemos lo-

---

12 Especialista en Educación Especial.

13 Proyecto Innovación Agropecuaria Local.

14 Activista de La Palma.

grado que la gente conozca el proyecto, a veces muchas personas se nos acercan y nos preguntan, otras que tienen algún miembro con discapacidad intelectual y ya saben que estamos nosotros, saben a dónde ir. Eso ha sido un trabajo difícil, pero que haya existido un antecedente como el proyecto anterior ayuda mucho”.<sup>15</sup>

Se ha producido además un mayor intercambio entre las familias de las personas con discapacidad y el entorno social (comunidad, instituciones formales e informales). Otro elemento que se percibe es el cambio en la terminología para referirse a la discapacidad intelectual, lo que indica un giro en la representación social sobre estas personas. “(...) antes se escuchaban términos feos, como el bobito que vive en tal lugar, ahora preguntamos por Jenifer Acosta y la gente sabe quién es. Ya se han desaparecido las etiquetas, lo mencionan con su nombre, eso es un avance grandísimo en la comunidad (...). Eso es más el enfoque humanista que tenemos y se ve en la evaluación del propio concepto en la comunidad y las personas lo asumen y ya no mencionan el término retraso mental”.<sup>16</sup>

El personal de salud ha sido más capacitado en temas sobre discapacidad intelectual que ha derivado en una modificación del modelo biomédico a un modelo más humanista y social. También se han desarrollado recursos para la estimulación de niños y jóvenes con discapacidad intelectual severa y profunda en las familias, el énfasis se ha colocado en el área de la socialización. “El área de la socialización es la de mayor fuerza, porque los padres muchas veces no quieren sacar a sus hijos y es importante romper con ese tabú. Había padres que casi no permitían que uno llegara a conversar y en estos casos hemos ganado mucho. Ya nos conocen, nos abren las puertas, acuden con sus hijos a las actividades que realizamos”.<sup>17</sup>

Una de las fortalezas de este proyecto en el municipio Consolación del Sur es el trabajo articulado con otras instituciones como educación, salud y gobiernos municipales. Además se apoyan en la influencia que tienen líderes formales e informales en las comunidades, lo que es muy favorecedor para la divulgación y credibilidad del proyecto.

### **Municipio Viñales**

En este municipio no existe experiencia previa de proyectos RBC. No obstante, las personas que participan en este proyecto perciben

---

15 Defectólogo y miembro del equipo CRM.

16 Rehabilitador del proyecto en Consolación.

17 Coordinadora de proyecto en Consolación del Sur.

avances aun cuando están en la fase de diagnóstico. Las familias de las personas con discapacidad se sienten atendidas, escuchadas por los coordinadores del proyecto. (“Para mí los beneficios de este proyecto están en las personas que se acercan y dan aliento. Los padres<sup>18</sup> se sienten protegidos, con fuerzas para seguir adelante, no es lo material, pero los padres se sienten motivados (...). Tengo pocas personas que me apoyan y este proyecto me ha sido vital emocionalmente, solo me ayuda la ACLIFIM y HANDICAP, para mí es perfecto el apoyo que brinda este proyecto y le agradezco muchísimo”<sup>19</sup>).

También se ha fomentado la socialización entre las personas con discapacidad; y se propicia el intercambio de experiencias entre familias en actividades comunitarias realizadas. Dentro de las principales fortalezas que se evidencian en este municipio se destaca la articulación con otros proyectos comunitarios, lo que contribuye a una mayor visibilidad del proyecto. También es muy favorable la comunicación, el apoyo e intercambio que se produce entre el coordinador del proyecto en Viñales y el de La Palma, este último territorio con mayor experiencia en aplicar la estrategia RBC.

Viñales es un municipio complejo por las desigualdades sociales que se generan a partir de la inserción de familias en el turismo, las cuales reciben mayores ingresos económicos. El proyecto es considerado un espacio pertinente para prestar especial atención a la condición de vulnerabilidad en que se encuentran las familias beneficiarias, las cuales no reciben remesas ni ingresos por la renta. Ello las sitúa en posiciones económicas desventajosas, dado que el gasto en los hogares donde vive al menos una persona con discapacidad es mayor.

## Municipio Pinar del Río

Al igual que el municipio Viñales, el municipio de Pinar del Río no tiene experiencia de proyectos RBC. Sin embargo, paulatinamente aumenta la participación de las familias de las personas con discapacidad en actividades comunitarias y el proyecto se articula con instituciones locales de deporte, cultura, salud y educación. “Hacemos actividades en la comunidad, con el INDER,<sup>20</sup> con Cultura, competencias de deporte, viene un promotor cultural con una guitarra y les

---

18 Cuando se hace referencia a los padres, se hace de forma genérica. Las madres son las más involucradas en el cuidado y atención de las personas con discapacidad. En muchos casos son culpadas y abandonadas por sus parejas.

19 Madre de joven con discapacidad profunda.

20 Instituto Nacional de Deporte y Recreación.

canta, y por eso las familias se van sintiendo identificadas y cada vez más sensibilizadas con el proyecto, ellos perciben los cambios en sus hijos y se motivan”.<sup>21</sup>

La comunidad percibe el apoyo, compromiso y sensibilidad de las personas involucradas en el proyecto. También se perciben cambios en la representación social sobre la discapacidad intelectual severa y profunda, tanto en la población como en el personal médico que ha transformado sus prácticas de diagnósticos, intervención y orientación y cuenta con más herramientas con las capacitaciones recibidas.

Por otra parte, las familias han sido capacitadas en estimulación, manejo y cuidados de las personas con discapacidad severa y profunda. “El proyecto se ha portado bien con nosotros, porque nos ha ayudado a familiarizarnos más con la niña, a comunicarnos mejor con ella, a atenderla mejor, a hacerle ejercicios que yo nunca había hecho porque no sabía. Ellos vienen a mi casa y me enseñan, todas las semanas. Yo le hago los ejercicios muchas veces seguidas todos los días, y ya tiene movilidad en los bracitos, se me sienta, coge su pomito de leche, no puede fijarse en el tv pero sí conoce de su comida y el agua, cuando la voy a bañar se ríe, ella sabe”.<sup>22</sup>

Con el proyecto se han generado fuertes lazos de solidaridad y acompañamiento entre las madres de las personas con discapacidad intelectual, que se han constituido de manera espontánea como una comunidad de apoyo. “Sobre todo nos hemos interrelacionado más entre las mismas madres que formamos parte del proyecto. Nos estamos comunicando, hacemos anécdotas, intercambiamos cómo va el desarrollo de nuestros hijos. Juntas hemos procesado y aprendido con los folletos que nos dan, quizás una de nosotras no lo entendió al principio, pero con el intercambio entre nosotras vamos entendiendo”.<sup>23</sup>

### Fortaleciendo la práctica en RBC

Con el objetivo de incrementar y fortalecer el trabajo con la RBC se hace necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Realizar intercambios de experiencias y buenas prácticas entre los cinco municipios con el objetivo de fortalecer los territorios más recientes en el proyecto.

- Transversalizar la mirada de género en las acciones del proyecto y planificar acciones de sensibilización dirigidas a incorporar a los padres.

---

21 Trabajadora social de Briones Montoto.

22 Mamá de una niña con discapacidad intelectual profunda.

23 Madre de un joven con discapacidad intelectual severa y activista del proyecto.

-Incluir temas de equidad, desarrollo social y trabajo comunitario en la formación de los coordinadores y activistas del proyecto.

-Revisar categorías y conceptos que utilizan instituciones para referirse a condiciones de las personas con discapacidad que pueden ser peyorativos. Por ejemplo, el término “no educable” que utiliza el sector educacional.

-Enriquecer la dimensión social en la ficha de caracterización que permita una visión más integral de la persona con discapacidad y su familia. Pueden ser incorporados indicadores como el color de la piel, condiciones socioeconómicas de las familias, ingresos, acceso al agua potable, condiciones higiénico-sanitarias de la vivienda, nivel educacional de la familia, presencia de otras personas con discapacidad en la familia, redes de apoyo social con que cuentan (formales e informales).

-Poner a disposición la información de la ficha a instituciones locales del territorio para fortalecer la articulación y el diseño de políticas locales inclusivas.

-Dadas las condiciones de ruralidad de muchos territorios donde se ejecuta el proyecto y sus potencialidades, se recomienda explorar otras vías de rehabilitación como la equinoterapia.

-Visibilizar más en los medios de comunicación (locales y nacionales) los resultados de aplicar la estrategia de Rehabilitación Basada en la Comunidad, de manera que pueda ser útil en otros territorios del país.

-Continuar la eliminación de barreras arquitectónicas para alcanzar la inclusión de este grupo social en los procesos comunitarios.

## A modo de conclusiones

Con la aplicación de la estrategia RBC se han generado competencias y habilidades en familias, profesionales y activistas para apoyar a las personas con discapacidad severa y profunda. No obstante, se evidencian carencias en la dimensión social de la discapacidad. El proyecto no intenciona una mirada con enfoque de género de manera que las tareas de cuidado, educación, rehabilitación, entre otras, se distribuyan de manera equitativa entre madres y padres.

La ficha de caracterización constituye una valiosa herramienta de información y seguimiento cuyo potencial es mayor al uso que actualmente se le otorga. Las instituciones locales pueden aprovechar más la información que contiene con el objetivo de diseñar acciones más focalizadas hacia este grupo.

Las características geográficas de los territorios dificultan acciones de monitoreo y seguimiento de los Comités de Rehabilitación Muni-

cial a los activistas que se encuentran en comunidades más alejadas de la cabecera municipal.

El proyecto ha logrado satisfacer en la familia necesidades económicas, de socialización, apoyo, contención, nuevos aprendizajes para desarrollar la esfera psicosocial de sus hijos e hijas. Personas con discapacidad que por mucho tiempo estuvieron encamadas y aisladas en sus casas, hoy se insertan en diferentes actividades de su comunidad.

Los territorios donde existen antecedentes de proyectos RBC (Mantua, la Palma y Consolación del Sur) están más consolidados por la experiencia acumulada, tienen mayor reconocimiento y las acciones son más legitimadas por la comunidad.

## Bibliografía

Carrillo, Santacruz, González y Henao (2017). “Estrategia rehabilitación basada en la comunidad (RBC) discapacidad”, en [http://www.saludcapital.gov.co/SU\\_Espacio\\_Educativo/Caja\\_de\\_herramientas/DOCUMENTOS\\_DE\\_CONSULTA/Doc%20t%C3%A9cnico%20discapacidad%20PIC%2015072016.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/SU_Espacio_Educativo/Caja_de_herramientas/DOCUMENTOS_DE_CONSULTA/Doc%20t%C3%A9cnico%20discapacidad%20PIC%2015072016.pdf)

Centro Provincial de Genética Médica (2013). *Proyecto piloto de atención comunitaria a niños y jóvenes con discapacidad intelectual severa o profunda, y sus familias, en cinco municipios de la provincia de Pinar del Río, Cuba* (Documento inédito).

Grech, Shaun (2015). *Rehabilitación basada en la Comunidad (RBC): Perspectivas críticas desde Latinoamérica*, CBM.

Gómez, Laura (2015). *La rehabilitación basada en la comunidad como estrategia de promoción de derechos humanos de las personas con discapacidad, sus familias y su entorno: el Estado como promotor de buenas prácticas*. xx Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10 - 13 noviembre, Lima.

International Disability and Development Consortium (2012). “Guías para la RBC como herramienta para el desarrollo inclusivo basado en la comunidad”, en <https://www.iddcconsortium.net/tags/member>

Organización Mundial de la Salud (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*.

International Disability and Development Consortium (2012). *Community Based Rehabilitation and the Convention on the Rights of Persons with Disabilities*.

Organización Mundial de la Salud (2012). “Rehabilitación Basada en la Comunidad: guías para la RBC”, en [www.who.int](http://www.who.int)

OIT, UNESCO, OMS (1994). “Rehabilitación Basada en la Comunidad con y para personas con discapacidad”, en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001117/111772so.pdf>

# Empleo, equidad y desarrollo local en Cuba: ¿qué muestran las estadísticas?

DRA. DAYMA ECHEVARRÍA  
MSC. ARELYS ESQUENAZI  
MSC. SUSSET ROSALES

## I. Introducción

La sociedad cubana de la segunda década del siglo XXI se encuentra inmersa en procesos de profundas transformaciones, impulsadas principalmente por las medidas asociadas a la actualización del modelo económico y social, inscritas en los diferentes documentos de la estrategia país hacia 2030. En esta plataforma programática, se definen las bases fundamentales para el desarrollo cubano con un horizonte temporal fijado en el año 2030. Se mantiene la intención de garantizar la irreversibilidad y continuidad del proyecto socialista a partir del desarrollo económico y la elevación del nivel y calidad de vida de la población, con equidad. Para alcanzar dichos objetivos, se requiere, entre otros elementos, consolidar una sociedad más próspera y sostenible.

En este contexto y con estas expectativas de futuro próximo, el empleo como vía formalizada de trabajo, es visto como principal mecanismo individual para alcanzar el bienestar material y espiritual, de ahí que resulte un ámbito estratégico para el país velar por su comportamiento. Al mismo tiempo, constituye uno de los principales ámbitos que (re) produce la estructura social.<sup>1</sup>

Por estas razones, el presente trabajo se propone valorar las implicaciones en términos de equidad y desarrollo local de la actual configuración del empleo. Este trabajo se basa en una revisión de los documentos existentes sobre la transformación del modelo económico y social así como en el análisis de las estadísticas a nivel nacional y provincial sobre el tema. Además, se hace una revisión a escala local de un grupo de municipios que forman parte del proyecto *Gestión Innovadora del desarrollo local*, que, por una parte ofrece información específica para el proyecto y por otra favorece una lectura de los tres planos de análisis abordados: nacional, provincial y municipal.

---

1 Existe un amplio campo de debate sobre las condiciones que configuran las clases y estratos sociales. Por lo general existe consenso en que la ocupación constituye uno de los elementos centrales, junto al prestigio social, la relación con la propiedad, posibilidad de acceder al bienestar material y espiritual entre otros. Para ampliar sobre el tema consultar (Atria, 2003)(Espina, 2010);(Usallán, 2003), (Romanó, 2012).

La concepción de equidad que atraviesa este artículo reconoce tal concepto en el plano individual y social como igualdad en el acceso a la estructura de oportunidades, en la distribución de los beneficios y los costos. A nivel individual, si bien la igualdad se refiere principalmente a la igualdad en términos de derechos para el acceso a las oportunidades, se reconoce que no todas las personas cuentan con las mismas condiciones de partida para aprovechar ese sistema de oportunidades. De esta forma, la equidad se identifica con el término de “igualdad sustantiva”;<sup>2</sup> expresión promovida por la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) para expresar la necesidad de promover no solo la igualdad de derechos entre mujeres y hombres si no también igualdad de resultados reconociendo las diferencias. Este concepto es compartido por las autoras del trabajo, quienes consideramos puede ser aplicado a todos los grupos que, por razones culturales, sociales y económicas, se encuentran en desventaja para aprovechar la igualdad que se promueve desde el marco legal.

Asimismo, la equidad también es considerada como un criterio imprescindible en el diseño, implementación y evaluación de las políticas sociales y económicas, especialmente en una sociedad como la cubana que define su proyecto de país como socialista.

El modelo de desarrollo que se plasma en los documentos rectores de la actualización del modelo económico y social cubano, concibe al desarrollo como un proceso complejo en el que intervienen múltiples dimensiones: económica, social y ambiental por solo citar tres ámbitos principales. Este proceso, no ajeno a contradicciones, retrocesos y tensiones, debe generar una ampliación de las capacidades a nivel individual y societal así como un aumento de los márgenes de autonomía para fomentar sistemas sociales más justos y sostenibles en el tiempo.

Las políticas de empleo, en este sentido, pueden resultar decisivas en el logro de la equidad, pues pueden promover estructuras sociales, cuyas diferencias principales se asocian a la capacidad de las personas en términos de creación de bienestar. Si bien se requiere de la existencia y ampliación de un marco legal y normativo general, que legitime el empleo como trabajo de calidad, cada vez se apuesta más

---

2 Se concibe como tal la igualdad entre mujeres y hombres en términos de igualdad de derechos pero también igualdad de resultados, cualitativos y cuantitativos, especialmente en una redistribución de recursos y posiciones de poder. Reconoce que no siempre se debe promover iguales estrategias pues considera que los puntos de partida de mujeres y hombres son diferentes. (Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW), 2004).

por la mirada local,<sup>3</sup> que pueda atender de forma efectiva las diversas realidades en esta esfera.

## II. Comportamiento de los indicadores laborales en el período 2007-2016: su expresión a nivel nacional y provincial

En Cuba, el marco legal relacionado con el empleo tiene como base normativa principal la Constitución de la República, que considera el trabajo como un derecho pleno, sin discriminación de sexo, raza o religión. Desde la década de los años 60, el pleno empleo, entendido como la disponibilidad de un empleo para toda persona con disposición y capacidad de trabajar y con tasas de desocupación que no sobrepasen el 3%, constituyó un principio básico del país. De esta forma, el empleo estatal brindaba –y aún lo hace– ocupación a la mayoría de los trabajadores, al mismo tiempo, se procura mantener bajas tasas de desocupación.

Cuba, además, suscribe importantes acuerdos internacionales relacionados con el mundo de los trabajos, entre ellos la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU-CEPAL, 2016) y diversos acuerdos promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).<sup>4</sup>

De forma más específica, el empleo en Cuba se rige por el Código del Trabajo, cuya primera versión se aprobó en 1984. Para atemperar esta regulación a la economía y la sociedad cubana, una nueva versión de este documento se discutió ampliamente en el 2013 y se aprobó su versión final en el 2014.<sup>5</sup> Este Código, junto a un número importante de Decretos

---

3 Existe un amplio debate en la definición de los términos “desarrollo local” y “desarrollo territorial” (Íñiguez, 2014). Sin adentrarnos en esta polémica —aunque sin desconocerla— las autoras de este trabajo asumen lo local-territorial como un recorte de la realidad. Para su análisis en este caso, nos basamos en fuentes estadísticas que consideran la división político-administrativa cubana como “recortes” de esta realidad, por lo que se estará trabajando con el nivel nacional, provincial y municipal.

4 La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) promueve, en diversos objetivos, el trabajo decente, a través de empleos sostenibles. En especial, el Objetivo 8, aborda directamente este ámbito, pues como su nombre lo indica, propone promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Este objetivo deberá hacerse realidad a través de metas específicas, en el corto y mediano plazo (2020 y 2030) que promuevan empleos de calidad, con igual remuneración por el mismo trabajo. A la vez, Cuba ha ratificado 90 Convenios de la OIT y un Protocolo. De ellos, suscribe además, los ocho convenios fundamentales y dos de los cuatro convenios de gobernanza (prioritarios). Para profundizar en la información desagregada por países consultar: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEX-PUB:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102603](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEX-PUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102603)

5 Los principales cambios que introdujo el Código del Trabajo aprobado en el 2013 y publicado en el 2014 se relacionan con la posibilidad de la contratación entre personas natura-

Ley y Resoluciones, conforma el marco legal de la política de empleo y salario en el país. Otras transformaciones acontecidas en el marco regulatorio relativo al empleo se relacionan con cambios institucionales de las empresas estatales,<sup>6</sup> el proceso de disponibilidad laboral en el sector estatal civil<sup>7</sup> y la ampliación de las formas no estatales de gestión.

Los cambios en el marco regulatorio relativos al empleo y los salarios tienen su expresión directa en un grupo de indicadores que caracterizan la estructura de la ocupación actual. En correspondencia con estos objetivos de la política de empleo, la estructura de la ocupación —por forma de propiedad, sectores de actividad económica y categoría ocupacional— a partir del 2007, ejemplifica los cambios en la tendencia que venían mostrando algunos de los indicadores laborales tradicionales.<sup>8</sup> La distinción por sexo, grupos étnicos, territorios y niveles de instrucción resultan aspectos sumamente relevantes en el análisis del empleo en este período.

En general, en el período 2000-2016, existen comportamientos diferenciados para la mayoría de los indicadores globales de empleo al interior de esta etapa. De manera general, se pueden analizar dos tendencias diferentes: la primera se enmarca entre 2000-2010 en la que los indicadores presentan un comportamiento positivo (aumentan/disminuyen según resultado esperado del indicador en cuestión); la segunda se verifica entre 2011-2016 donde se observa un comportamiento menos favorable de dichos indicadores, sobre todo en los tres primeros años. El período de análisis que se tomará como objeto de examen es desde el año 2007 hasta el 2016, por ende toma parte de los comportamientos de las etapas mencionadas con anterioridad. Para

---

les, se extiende la obligatoriedad del Convenio Colectivo de Trabajo al sector no estatal, la capacitación de los/as trabajadores/as, a menos que sea de interés del empleador, ocurre en horario extralaboral, la inserción laboral de graduados de la enseñanza técnica profesional, a menos que sea de interés de empleadores estatales, ocurre por cuenta de los egresados, en el sector no estatal.

- 6 Con este nombre nos referimos a la separación de las funciones ministeriales de las empresariales, que llevó a la formación de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y a la transformación de algunas empresas estatales en Unidades Empresariales de Base (UEB). Para ampliar sobre el tema consultar: (Echevarría y Díaz, 2017).
- 7 Proceso impulsado a partir de la declaración de que existía más de un millón de personas subempleadas en el sector estatal civil. Para ampliar sobre el tema consultar (Echevarría & Díaz, 2017); (Rosales y Esquenazi, 2017).
- 8 La información empleada para el análisis proviene de diversas fuentes: información sobre empleo, salarios y calificación que brinda la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS); así como, la estadística que brindan los Censos de Población de 2002 y 2012.

ilustrar los cambios acontecidos en los principales indicadores de empleo se analizará el comportamiento de la tasa de actividad económica (TAE), las tasas de ocupación (TO) y tasa de desocupación (TD) y población no económicamente activa (PNEA); los cuales tienen una expresión particular por provincias, sexos y edades.

## **Población económicamente activa, tasa de actividad económica, ocupados y desocupados**

### **Tasa de actividad económica**

La tasa de actividad económica<sup>9</sup> es uno de los indicadores más utilizados para describir globalmente la situación laboral en un país. En el período analizado, la TAE refleja un marcado cambio de tendencia a partir de 2011, que como se comentó al inicio es visible en casi todos los indicadores de la esfera laboral en Cuba. En dicho año (2011) se alcanza la TAE más elevada de los últimos tiempos con un valor del 76%. A partir de este momento comienzan a experimentarse reducciones cada vez más acentuadas; lo cual es señal de un menor aprovechamiento de la fuerza de trabajo en edad laboral, dada su menor incorporación a la actividad económica.

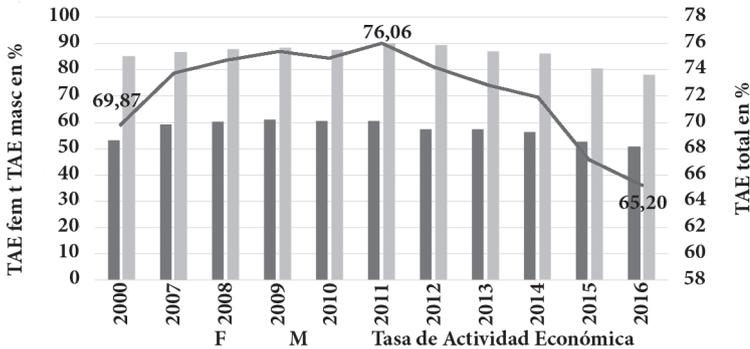
El comportamiento obtenido en el período general 2007-2016 es negativo, alcanzando una contracción en 11,6 puntos porcentuales. Por su parte, cuando se analiza el período 2011-2016, el decrecimiento experimentado es aún más marcado, disminuyendo aproximadamente 14,3 puntos porcentuales. En 2016, por cada 100 personas en edad laboral, un poco más de 65 se encontraban económicamente activas (65,2%): la TAE más baja que se ha obtenido en los últimos quince años.

El análisis por sexo arroja que las mujeres presentan menores tasas de actividad económica, y que la brecha favorable a los hombres aunque ha disminuido ligeramente en los últimos años, aún se mantiene elevada, existiendo una diferencia considerable de más de veinte puntos porcentuales a favor de los hombres. En el 2016 la brecha de género se mantiene alrededor de los 27 puntos porcentuales, cuando se compara la diferencia entre la TAE masculina (78,2 %) en relación a la TAE femenina (50,9 %) (Ver gráfico 1).

---

<sup>9</sup> Se calcula dividiendo la población económicamente activa (todas las personas que reúnen los requisitos para ser incluidas entre las personas ocupadas o las personas desocupadas) y la población en edad laboral (población masculina de 17 a 64 años y femenina de 17 a 59 años) y se expresa en por ciento. Resulta relevante para el análisis del empleo ya que muestra la intención de estar empleado.

Gráfico 1.TAE: total y por sexo. Cuba, 2007-2016



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2010), (ONEI, 2016).

Para el año 2012, la población blanca es la que menor tasa de actividad económica presenta (50,9%), superada por la de los negros (57,9%) y la de los mestizos (54,2%). La diferencia es mayor entre las mujeres blancas y las no blancas: ellas representan solo el 37,2% de las activas económicamente frente al 46,9% y 41,5% de mujeres negras y mulatas (Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016, p. 33).

A nivel provincial, como se muestra en el gráfico 2, la tasa de actividad<sup>10</sup> experimentó un comportamiento similar al nacional: en todas las provincias que publicaron datos, existe una disminución de este indicador. (Ver Gráfico 2 en página siguiente)

## Ocupados

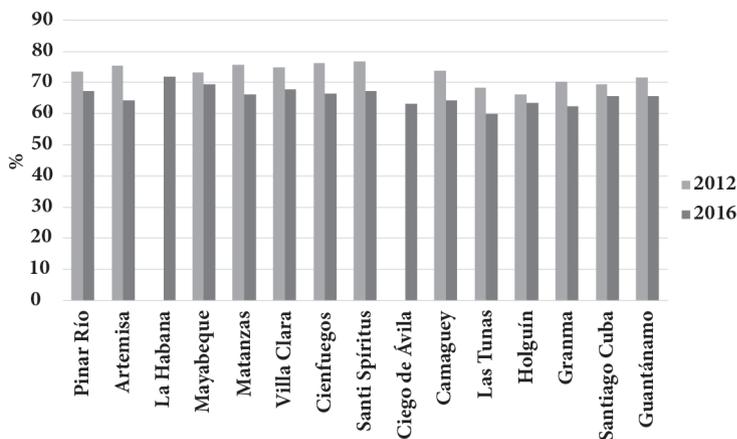
Los ocupados en la economía aumentan en el período 2007-2009, desde 4 867,7 hasta 5 010,2 millones de trabajadores en 2011. En el 2012 ocurre una disminución que se recupera ligeramente en el 2013-2014 pero vuelve a disminuir posteriormente por debajo de los valores al inicio del período. En el 2016 se alcanzan los 4 591,1 millones de ocupados en el país (ver gráfico 3).<sup>11</sup> Este comportamiento a la baja, tiene como punto de partida el año 2010, cuando se obtiene por primera vez en el presente siglo, una tasa de crecimiento negativa de la ocupación. El proceso de disponibilidad laboral en el sector estatal,

<sup>10</sup> No se tuvo acceso a información estadística desagregada por provincias para el período previo al 2011.

<sup>11</sup> En general, en el comportamiento de la ocupación desde el año 2007, se observa la existencia de una especie de meseta alrededor de la cifra de los 5 MM de ocupados.

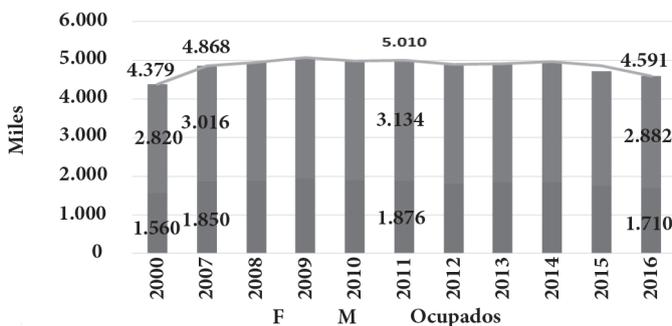
puede considerarse una de sus causas fundamentales, ya que los ocupados en este sector representaba alrededor del 84% del total de empleos de la economía en dicho año; de ahí el considerable impacto de este proceso. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 2. Tasa de actividad económica. Cuba, provincias seleccionadas, 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos Provinciales de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2014), (ONEI, 2016).

Gráfico 3. Ocupados: total y por sexo. Cuba, 2007-2016



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2010), (ONEI, 2016).

Este comportamiento negativo en términos de tasa crecimiento de los ocupados en la economía nacional, se ha repetido posteriormente en el año 2012 y en los dos últimos años. No obstante, se debe destacar que los resultados alcanzados en términos de ocupación en el año

2016 representan un crecimiento de más de 4 puntos porcentuales con relación al año 2000.

A su vez, el examen de la estructura del empleo por sector de actividad económica reafirma tendencias que se venían observando desde principios de los 2000: una elevada proporción de empleados en el sector terciario de la economía, unido a la decreciente participación de la industria y al relativo estancamiento en la agricultura. En el período del 2007 al 2016, el proceso de incremento de las fuentes de empleo en el sector de los servicios se observa como un fenómeno persistente en el tiempo del peso relativo de los ocupados en el sector terciario<sup>12</sup> como porcentaje de la ocupación total: 52,9% en 2000 frente a 64,7% en el 2016. En este sentido, en los últimos cinco años en las ramas de Intermediación financiera; Educación; Salud Pública y Asistencia Social las mujeres siguen constituyendo más de la mitad de los ocupados. Le sigue con un nivel de ocupación entre el 40-50% de representatividad femenina las ramas de: Hoteles y restaurantes; Ciencia e innovación tecnológica; Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler; y Cultura y deporte.

Por su parte, dentro de la dinámica de la ocupación total en el período 2007-2016, es un poco más acentuada la disminución de la ocupación femenina (-7,7%) que la masculina (-4,5%). Sin embargo, desde el 2015, la cifra de hombres dentro de la ocupación es significativamente menor que los que se encontraban en igual condición en el 2010. Al mismo tiempo, hay una salida, en términos relativos, de las mujeres los sectores “típicamente masculinos” como la Construcción, la Agricultura y el Transporte (Echevarría & Tejuca, 2015).

Por categoría ocupacional, el 64,8% de los dirigentes son blancos y el 10,4 negros, el resto son mestizos, en correspondencia con la estructura de la población por color de la piel según el Censo 2012: 64,1 es blanca, 9,3, es negra y 26,6 es mestiza (Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016, pp. 5-6). La diferencia más notable que señala este informe del 2012 sobre el color de la piel por categoría ocupacional se encuentra en la categoría de Agricultores y Trabajadores Calificados Agropecuarios y Pesqueros, donde los blancos están

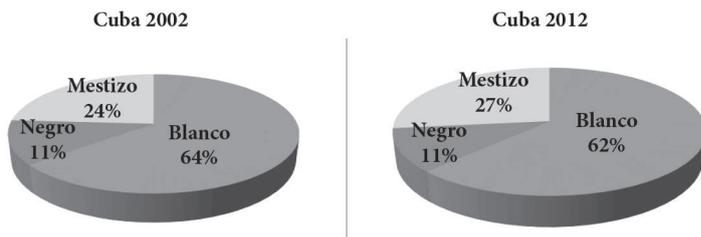
---

12 Para este análisis se tomó en consideración como parte del sector terciario las actividades de servicios como: suministro de electricidad, gas y agua; comercio y reparación de efectos personales; hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; intermediación financiera; servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler; administración pública, defensa y seguridad social; ciencia e innovación tecnológica; educación; salud pública y asistencia social; cultura y deporte; servicios comunales, sociales y personales.

sobrerrepresentados como grupo: representan el 68,2% de ocupados –frente al 62,3% del total de ocupados- y los negros y mestizos representan el 7% y el 24,7% respectivamente (Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016, p. 35).

Con respecto al análisis de la composición de los ocupados según el color de la piel, no se producen cambios en la estructura porcentual en los años de realización de los censos. Los empleados blancos continúan siendo mayoría y constituyen alrededor del 60% de los ocupados (Ver gráfico 4).

Gráfico 4. Composición de los ocupados según color de la piel. Cuba 2002 y 2012



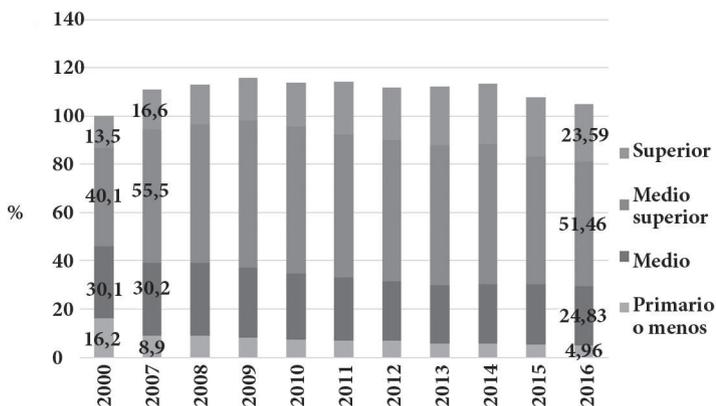
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo de Población y Viviendas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2002 y 2012).

En relación con la estructura por edades que presentan los ocupados, se puede apreciar el efecto del envejecimiento poblacional y de los cambios relativamente recientes en cuanto a extensión de la edad de jubilación para hombres y mujeres. Se asiste a una reconfiguración de los ocupados, debido a que los mayores por cientos de trabajadores se encuentran en el grupo de 40-59. Lo más relevante de la etapa es la disminución del grupo precedente (30-39) y un ligero crecimiento de los de 60 y más. En el caso de las mujeres, este comportamiento es notable con el incremento del grupo de 40-55 y el decrecimiento de su grupo precedente, de 30-39.

De igual forma, en esta etapa continúan produciéndose cambios positivos en relación con el nivel educacional de los ocupados en el país. Un análisis comparativo de los resultados en 2016 con respecto a los alcanzados en 2007, evidencia un incremento del nivel de instrucción de la fuerza de trabajo en Cuba. En este sentido, resalta el comportamiento decreciente que muestran las categorías de nivel primario o menos, medio y medio superior, y el aumento de los ocupados con nivel superior. En 2016 aproximadamente uno de cada cinco ocupados tenía nivel medio superior (23,6%). Si se compara el último año analizado con el 2014, llama la atención la reducción de todas las categorías a excepción de los

ocupados de nivel medio que aumentan ligeramente. Este será un comportamiento al que habrá que darle seguimiento en un futuro.

Gráfico 5. Composición de los ocupados según niveles educativos. Cuba, 2007-2016



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2010), (ONEI, 2016).

También resulta de interés el análisis del comportamiento de los ocupados de nivel superior según sexo. A partir del 2008 hay un cambio sustancial en la tendencia: las mujeres comienzan a ser mayoría dentro de los empleados con mayor nivel de instrucción. En las restantes categorías se mantiene el predominio masculino.

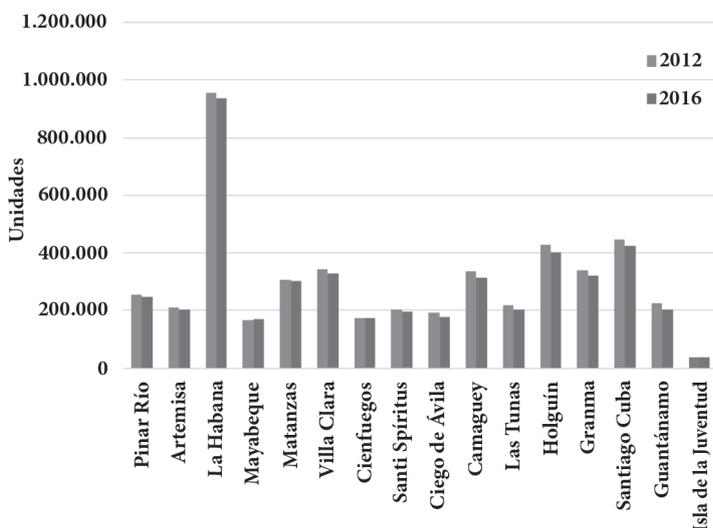
El análisis por provincias de la ocupación en el período 2012-2016<sup>13</sup> muestra que La Habana se mantiene como la provincia con mayor cantidad de personas ocupadas –es además la provincia más poblada-, seguida de Santiago de Cuba y Holguín. La provincia que más disminuyó en número de ocupados fue Ciego de Ávila, seguida por La Habana. (Ver Gráfico 6 en la página siguiente).

En relación a la distribución de la fuerza de trabajo según categoría ocupacional en el período 2007-2016, hay un predominio de los operarios, los cuales se han incrementado en el período desde 35,3% en 2007 hasta el 43,5% en el 2016. Los técnicos han experimentado

13 No se dispone de información pública desagregada por provincias de los ocupados en los años 2007-2008. Solo para siete provincias se pudo completar la serie de ocupados para el período 2009-2015: Matanza, Villa Clara, Cienfuegos, Camagüey, Holguín, Granma y Guantánamo. La serie 2012-2015 es la más completa.

un decrecimiento en igual etapa, donde alcanzaron su máximo valor en el 2010 con 30,8% aunque en el 2016 se mantienen como segundo grupo más representado dentro de los ocupados (25,3%). Los trabajadores de los servicios es el tercer grupo más representativo, tienen en el período una tendencia decreciente y en el 2016 concentraba al 17,8% de los ocupados. Por su parte, el grupo de los dirigentes y el de los administrativos en los últimos cinco años mantiene un ligero comportamiento creciente. Estas transformaciones en los ocupados por categoría no han modificado la tipificación por sexo: las mujeres se mantienen como mayoría entre los técnicos y administrativos y menos en el resto de las categorías.

Gráfico 6. Ocupados según territorios. Cuba, años seleccionados

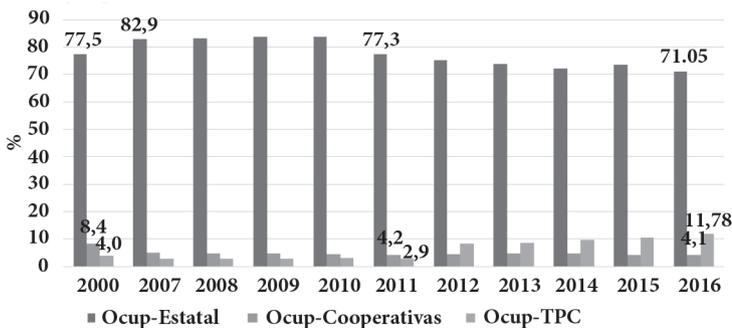


Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos Provinciales de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2015) y (ONEI, 2016) y el Censo de Población y Viviendas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2012).

En la estructura de la ocupación según el tipo de gestión de la propiedad, continúa siendo mayoritario el empleo en el sector estatal de la economía, aunque en los últimos cinco años los ocupados en el sector estatal decrecen (77% en 2011 a 71,1% en 2016) y adquieren más dinamismo las formas no estatales de gestión de la propiedad (ver gráfico 7). Este comportamiento se deriva en lo fundamental de la ampliación del trabajo por cuenta propia a partir de octubre del año 2010 (2,8% de los ocupados en 2007 a 11,8% en 2016); y de la expansión del número de cooperativas,

antes limitadas al sector agropecuario, ahora extendidas en un conjunto más amplio de actividades de la producción y los servicios. Específicamente, las cooperativas no agropecuarias han experimentado una notable ampliación en términos de fuerza de trabajo empleada: pasaron de ocupar 2300 personas en 2013 a emplear más de 11 mil personas en 2016. Por su parte, la ocupación en el sector de trabajadores por cuenta propia alcanza la cifra de más de medio millón de empleados en la actualidad, alrededor de 540 800 personas en el año 2016.

Gráfico 7. Composición de los ocupados según formas de gestión de la propiedad. Cuba, 2007-2016



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2010), (ONEI, 2016).

Según el Centro de Estudios de Población y Desarrollo (2016), en el 2012 el 68,1% de los trabajadores por cuenta propia eran blancos, lo que indica una cierta sobrerrepresentación en este tipo de ocupación respecto a su peso en el total de ocupados que, como se ha comentado con anterioridad, era del 62,3%. Al mismo tiempo, los menos favorecidos son los mestizos, quienes representan 26,8% aunque su peso dentro de los ocupados es de 27%.

En términos territoriales, en 2016 La Habana, Holguín, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, y Santiago de Cuba, fueron identificadas como las provincias de mayor dinamismo del trabajo por cuenta propia en el país, al agrupar el 65% del total de los trabajadores de esta área (MTSS. Dirección de Estadísticas, 2016).<sup>14</sup> Entre las activi-

14 Estos datos corroboran la información obtenida en el 2014 sobre el desempeño del trabajo por cuenta propia por provincias, según información tomada de la Mesa Redonda realizada el 19 de marzo de 2014, titulada “Mirada actualizada al trabajo por cuenta propia”. Disponible en <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2014/03/19/mirada-actualizada-al-trabajo-por-cuenta-propia/>

dades más representativas destacaban: la elaboración y venta de alimentos; el transporte de carga y pasajeros; y el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios. De manera general, se observa una tendencia creciente en el número de licencias vigentes para la mayoría de las provincias del país. Las provincias de Guantánamo, Ciego de Ávila, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Las Tunas y Mayabeque son las que menores cifras de licencias vigentes reportan en el período analizado.

Por su parte, según estimados del MTSS, en 2016 (Juventud Rebelde, 2016), de las personas autorizadas al trabajo por cuenta propia en el país, el 31% son jóvenes, el 32% mujeres,<sup>15</sup> el 16% son además asalariados del sector estatal y el 11% son jubilados, a la vez que alrededor de 367 mil 485 están afiliados al régimen especial de Seguridad Social. Se mantienen como las más representadas las actividades económicas de elaboración y venta de alimentos; transporte de carga y pasajeros; y arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios. En el análisis por provincias con mayor participación de personas en este tipo de modalidad, se mantienen las mismas provincias en relación al análisis anterior de las licencias y en igual orden: La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba.

## Desocupados

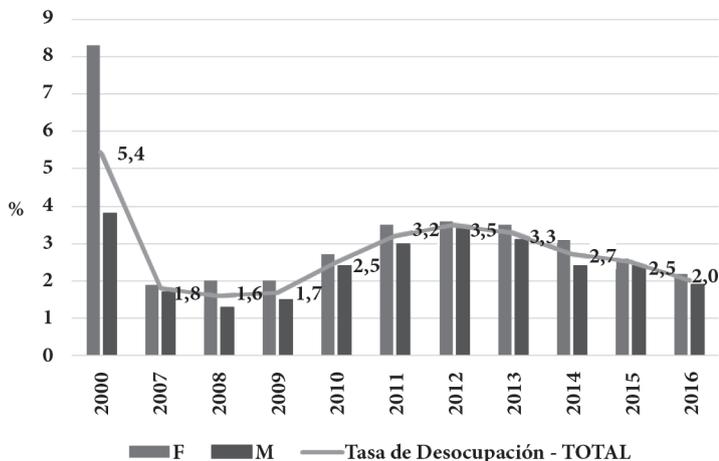
En los últimos quince años la tasa de desocupación en Cuba se ha mantenido a niveles muy bajos, rozando con los niveles de pleno empleo, incluso por debajo del 3%. En el año 2009 Cuba registró la tasa de desocupación más baja de América Latina con solo 1,9%. No obstante, en los primeros años de la segunda década del presente siglo (2011-2013) se registraron incrementos significativos en dicha tasa, si se comparan con los resultados previos, llegando en 2012 a registrarse la tasa más alta de los últimos 10 años (3,5%).<sup>16</sup> (Ver Gráfico 8 en la página siguiente).

---

15 Según datos publicados por la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) en el Anuario Estadístico de Cuba en 2017, el total de ocupados en la modalidad de Trabajo por Cuenta Propia el 67,8% eran hombres y el 32,2% mujeres. Este comportamiento se mantiene similar para todas las provincias como se observa en el Anexo 3. Se refleja de forma acentuada en este sector la brecha de género antes comentada.

16 Cabe resaltar que cuando se toma como punto de comparación los valores del año 2000 los avances alcanzados en términos de reducción de la tasa de desocupación son sustanciales.

Gráfico 8. Tasa de desocupación total y por sexo. Cuba, 2007-2016



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2010), (ONEI, 2016).

Estos resultados, estuvieron en consonancia con los procesos de disponibilidad laboral y reorganización institucional que se acometieron en el país a partir del 2010, momento a partir del cual se comparte de manera más significativa con el sector no estatal la responsabilidad de la generación de nuevos empleos, tradicionalmente impulsada casi de forma exclusiva por el sector estatal. Además, en la medida en que el sector no estatal de la economía se ha ampliado y ha potenciado la creación de nuevos empleos, se ha producido cierta complementariedad entre ambas fuentes de generación de empleos; dado que la mayor parte de los ocupados en el sector no estatal, y particularmente en el trabajo por cuenta propia, eran personas sin vínculo laboral anterior o jubiladas.

En los tres últimos años del período se retoma la tendencia a la baja en términos de desocupación. La tasa actual de desocupación es de 2,0% igualmente una de las más bajas a nivel de la región latinoamericana, que según informe de la OIT (2016)<sup>17</sup> en ese año alcanzó una media de 8,1%, la tasa más alta de la última década en América Latina.

Por su parte, el análisis por sexo muestra que el incremento que se produjo en la tasa de desocupación en los últimos años tuvo un

17 OIT (2016). Obtenido de: [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_538081/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_538081/lang-es/index.htm)

efecto negativo tanto para los hombres como para las mujeres; pero sin dudas más agudo para el caso de las féminas, quienes absorbieron la mayor parte del reajuste que se produjo en la esfera laboral. Esta dinámica desfavorable para las mujeres en términos de diferenciales según sexo en la tasa de desocupación, es un fenómeno que se mantiene hasta la actualidad, pero que si se compara con inicios de siglo ha tendido a la disminución.

En el 2012, la tasa de desocupación por color de la piel mostraba los valores menos favorables para la población mestiza -4,1%-, superior para las mujeres con este color de piel -4,4%-. Las personas desocupadas blancas y negras se encontraban por debajo de la media nacional para ambos sexos (Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016, p. 34).

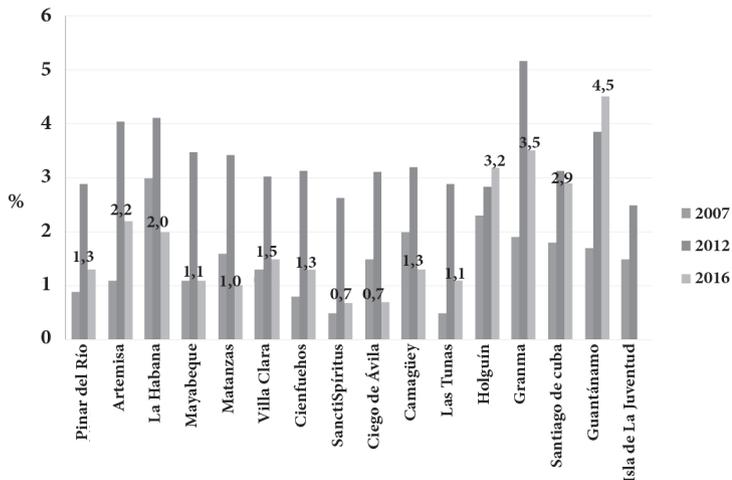
El análisis etario por su parte arroja que cuando se comparan los resultados de 2012 frente a los de 2002, se produce una disminución del por ciento de jóvenes desempleados, acompañado de una reestructuración paulatina del desempleo hacia edades más adultas. Igualmente, dentro de los desocupados se produce un incremento del nivel educativo, que se constata en el predominio de niveles de educación medio-superior y superior entre la población desocupada, fundamentalmente en el caso de las mujeres.

Se mantiene una ligera brecha urbana-rural en relación a la tasa de desocupación: este indicador es un poco mayor en las áreas urbanas y ha aumentado según los Censos del 2002 y el 2012. La tasa de desocupación urbana en el 2012 era de 3,5%, frente a una 3,3% en las regiones rurales. En el 2002 en el área urbana era de 3% y en el área rural del 2,9% (ONEI, 2002 y 2012).

Por su parte, el análisis comparativo a nivel territorial permite analizar que el número de provincias que tienen una tasa superior a la nacional es menor en 2012; así como se puede afirmar de la existencia de una reestructuración del peso relativo de las provincias. En ambos años la capital del país se mantiene como una de las provincias de peor desempeño, a la vez que las provincias Artemisa y Mayabeque (ambas constituyentes de la antigua provincia La Habana) se mantienen con tasas elevadas en ambos períodos. Mejoraron su evolución Matanzas, Ciego de Ávila, Camagüey y Santiago de Cuba y la provincia con peor desempeño en toda la década es Granma que ha tenido un retroceso en términos de desempleo con un incremento de 2,5 puntos porcentuales que la llevó de estar por debajo de la tasa nacional a ser la provincia de más alto índice de desempleo en el país en 2012.

Un examen de los datos disponibles para el período de análisis (2007-2016), permite visualizar la serie de datos de la tasa de desocupación por provincias para los años 2007, 2012 y 2016, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Tasa de desocupación según provincias. Cuba, años seleccionados



Fuente: Elaboración propia a partir del Panorama Territorial (2010) y Anuarios Estadísticos Provinciales ONEI (2015) y ONEI (2016).

De manera general, la comparación de los datos de año 2012 en relación al año 2007, permite observar un crecimiento considerable de los niveles de desocupación para todos los territorios. No obstante, es visible la mejoría de este indicador en 2016<sup>18</sup> para casi todas las provincias (ver barra carmelita) respecto al 2012; solo Holguín y Guantánamo han empeorado en relación al año 2012. Las provincias orientales se encuentran rezagadas relativamente en la mayoría de los indicadores. Para una valoración adecuada de este comportamiento se debe tener en cuenta factores demográficos, sociales y económicos que tipifican la situación de estos territorios y que constituyen una parte de la compleja deuda social y económica heredada por la Revolución cubana, que aún no ha podido ser subvertida en su totalidad. Lo anterior, junto a la brecha urbana-rural igualmente persistente, constituye una de las más importantes tareas a ser resueltas como parte de la transformación estructural que se propone acometer el país.

18 En el 2016 y para todas las provincias con excepción de Holguín y Granma, se constata una mayor desocupación para las mujeres en relación con los hombres (Ver Anexo 4)

## Población no económicamente activa

La comparación de los resultados de la población no económicamente activa (PNEA)<sup>19</sup> en 2012 (4,2MM) en relación a 2002 (4,4MM), arroja un decrecimiento de aproximadamente un 5%. Sin embargo, la elevada disminución de la tasa de actividad económica en los últimos años proporciona indicios para suponer el incremento sostenido de su contrario, la PNEA;<sup>20</sup> así como, también apunta posibles indicios de una expansión del trabajo informal en el país.

Al analizar los comportamientos para la zona rural y urbana se puede afirmar que la mayor parte de la población inactiva se concentra en el área urbana, comportamiento que no ha variado en una década (PNEA urbana en 2002 y en 2012 alrededor del 74%). Se resalta que dentro de la PNEA las mujeres son mayoría, representando en ambos años alrededor de un 66%. Esta feminización de la inactividad en el país, guarda estrecha relación con las actividades más representativa dentro de la estructura de la PNEA, que más adelante se analizarán.

Desde el punto de vista del nivel educativo de la PNEA resalta el cambio, sobrerrepresentándose las categorías de mayor nivel educacional. En 2002 las categorías de mayor peso dentro de la PNEA eran la población con nivel primario o menos (42%) y las personas con nivel medio inferior (35%), que entre ambas representaban más del 75% de la Población Inactiva. Sin embargo, en 2012 hay una reestructuración hacia categorías de mayor nivel educacional como medio inferior (33%) y medio superior (33%): ambas representan alrededor del 66%. A su vez, en 2012 disminuyen las categorías de nivel educacional inferior. (Ver Gráfico 10 en la página siguiente).

El análisis de su estructura porcentual por territorios, permite constatar que entre las provincias de mayor población inactiva se encuentran: La Habana, Holguín, Santiago de Cuba y Granma en ese orden, siendo también dichas provincias las de mayor población del país. A su vez, el análisis comparativo con respecto al 2002 arroja que las provincias que empeoran su situación en este sentido son: Matanzas, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Ciego de

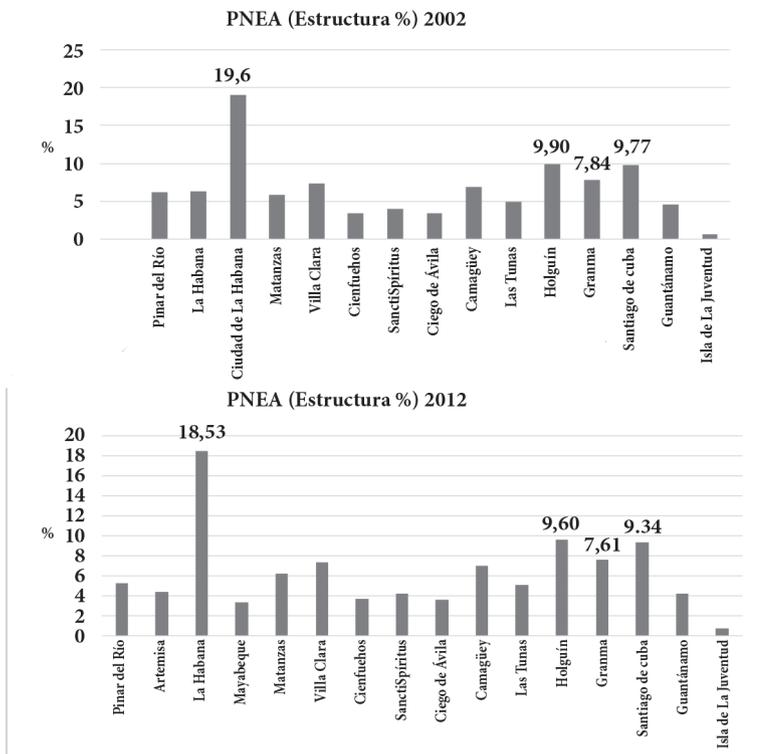
---

19 La población no económicamente activa (PNEA) comprende a las personas de 15 años y más que no tienen vínculo laboral alguno con la producción de bienes y servicios a la economía.

20 Este es un indicador que solo se publica en los datos de los censos, por lo cual no existen cifras más actuales.

Ávila, Camagüey, Las Tunas y la Isla de la Juventud. En general, se mantiene un patrón muy similar al de 2002, concentrándose en La Habana y en las provincias orientales los peores resultados a nivel país.

Gráfico 10. Población no económicamente activa, estructura según provincias. Cuba, 2002 y 2012

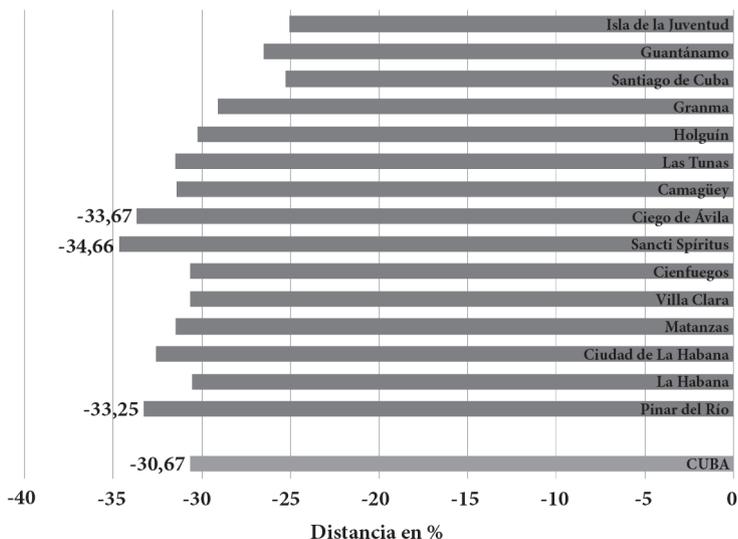


Estadística e Información (ONEI 2002 y 2012).

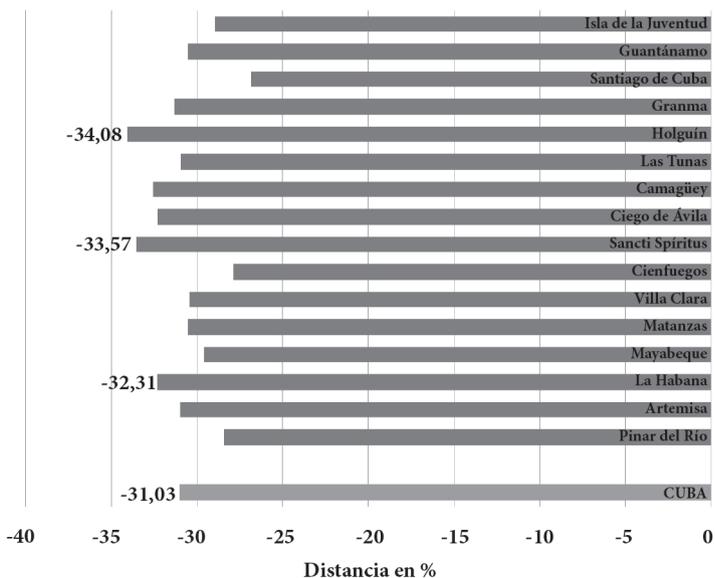
Un análisis por sexo de este indicador permite comprobar que existe una brecha entre mujeres y hombres, que se mantiene y profundiza entre los dos censos analizados. Esta brecha se mantiene predominando en la provincia Sancti Spiritus para ambos años, y en el año 2012 resaltan también por su comportamiento negativo en términos de género las provincias de La Habana y Holguín, como se muestra en los siguientes gráficos.

Gráfico 11. Brecha de género en la población no económicamente activa, estructura según provincias. Cuba, 2002 y 2012

Población Inactiva (15 años y más): Brecha de género (M-F), Cuba 2002



Población Inactiva (15 años y más): Brecha de género (M-F), Cuba 2012



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo de Población y Viviendas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI 2002 y 2012).

En términos de color de la piel, en este indicador predominan los blancos (47.4%) del total de la población en edad laboral, y son los negros los que menos personas tienen en esta categoría en el 2012 (40,2%)(Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016, pp. 59-60).

Para ambos períodos, en relación a la estructura por categorías que integran la PNEA, predominan las personas que se declaran inactivas por los quehaceres del hogar y los jubilados o pensionados, aunque en el Censo del 2012 la categoría que más se reduce es la de estudiantes. Esta clasificación está sexualmente tipificada; es decir, son las mujeres las que más se dedican a los quehaceres del hogar y los hombres los que más se encuentran entre los jubilados o pensionados, los estudiantes y los que no realizan ninguna actividad, como se puede apreciar en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 12 en la página siguiente).

## Salarios

El análisis de la evolución de los salarios en términos nominales el período muestra cambios positivos, que son reflejo de las modificaciones introducidas al sistema de pago por rendimiento. El salario medio en el período 2007-2016 experimentó una tasa de crecimiento de 81 puntos porcentuales; es decir, un incremento de 1,81 veces: en 2007 el salario medio era de 408 CUP y en 2016 la cifra alcanza los 740 CUP.

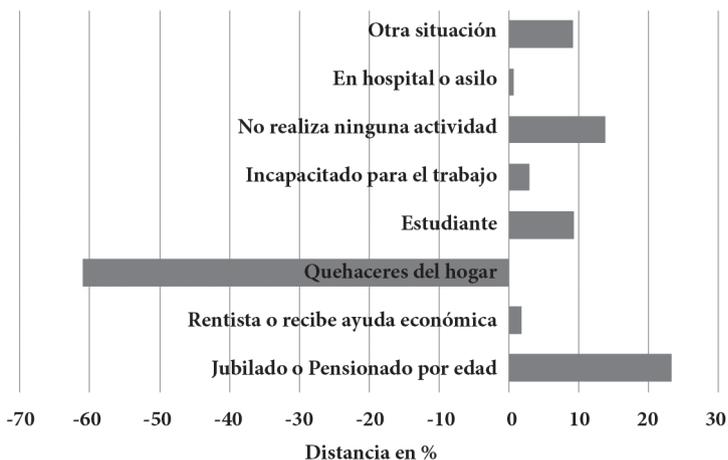
En 2016 las actividades económicas de mayores salarios promedio en el país fueron: industria azucarera (1246 CUP); Explotación de minas y canteras (1218 CUP); Intermediación financiera (1032 CUP); Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (1006 CUP); todas ramas con salarios medios por encima de los 1000 CUP. Lo anterior se encuentra asociado a que los mayores incrementos salariales se potenciaron en renglones relevantes en términos de exportación de bienes y servicios y recaudación de divisas para el país. Los salarios más bajos se encuentran en el sector de Servicios Sociales, comunales y personales, con 503 CUP. Se observa entonces un diferencial entre los mayores salarios medios mensuales y los menores de 2,5 veces.<sup>21</sup>

---

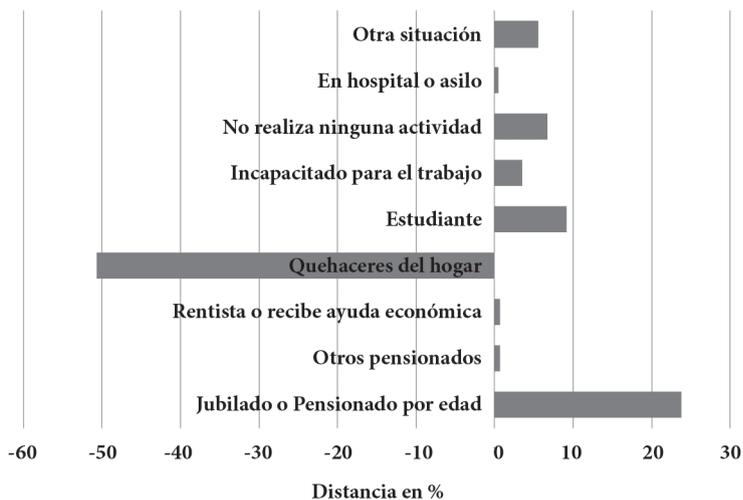
21 Según un artículo del periódico *Trabajadores* que reseña los debates del Consejo Nacional de la CTC en febrero del 2017, un 60% de los trabajadores del sector empresarial estatal del país, estaba por debajo del salario medio –que promedió 824 pesos mensuales en 2016–; un 38% de trabajadores devengaron entre 824 y 2 000 pesos mensuales; y un 1,7% que superó esta última cifra (Mangela, 2017).

Gráfico 12. Brecha de género de la población no económicamente activa según categorías (%). Cuba, 2002 y 2012

PI según categorías: Brecha de género (M-F), Cuba 2002

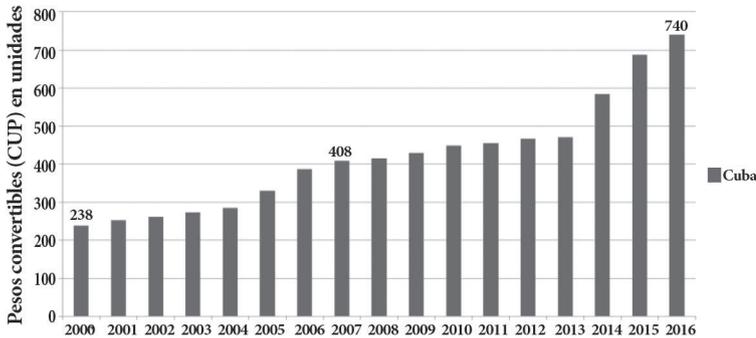


PI según categorías: Brecha de género (M-F), Cuba 2012



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo de Población y Viviendas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI 2002 y 2012).

Gráfico 13. Salario medio (nominal) en pesos cubanos (CUP). Cuba, 2000-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de la publicación Salario Medio en cifras de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2016).

Lo anterior se encuentra asociado a que los mayores incrementos salariales se potenciaron en renglones relevantes en términos de exportación de bienes y servicios y recaudación de divisas para el país, con excepción del sector turístico. Esta dinámica debe mantenerse debido a la ampliación de nuevas resoluciones en distintos sectores que fomentan y flexibilizan el pago por resultados en la empresa estatal socialista, lo cual refuerza la idea de una tendencia creciente (aunque sin dudas insuficiente) de fortalecer los ingresos provenientes del trabajo en los últimos años.

Sin embargo, este proceso ocurre en un contexto donde, desde la década de los años 90, los salarios han perdido peso dentro de los ingresos individuales<sup>22</sup> y familiares, que se relaciona con el aumento de las remesas a nivel de hogar, en frecuencia y monto, especialmente después de los acuerdos sobre el tema entre Cuba y Estados Unidos en diciembre del 2014.<sup>23</sup> Además, la flexibilización de la política migratoria cubana ha favorecido la ampliación de las acciones de movilidad internacional de la población, con los posibles ingresos económicos a ella asociados.

Al mismo tiempo, a través de investigaciones de corte principalmente cualitativo, se evidencia la creciente polarización de ingresos. Por un lado, se verifica la existencia de personas con altos ingresos

22 José Luis Rodríguez estimó que, en los últimos 30 años, los salarios nominales en Cuba redujeron su peso dentro de los ingresos: de 80% en la década de los años 80 hasta el 46% en los últimos años. (Rodríguez J. L., 2015).

23 Se estima que las remesas en el 2015 se situaron entre los 2 500 y 3 500 millones de dólares. Estas constituyen, la principal fuente para la satisfacción de las necesidades de consumo e inversión privada del país (Triana, 2017).

económicos, asociados por lo general, al ejercicio del trabajo por cuenta propia en calidad de empleador o autoempleado (Pañellas, 2017) cuyos ingresos mensuales oscilan entre los 386 y 7500 CUC. Por otro lado, se observa la ampliación de zonas de pobreza (Íñiguez, 2014) y (Zabala, 2014) e indigencia<sup>24</sup> (Rodríguez, 2016).

La complejidad de los efectos de los cambios en los ingresos requiere, además, un análisis de otros indicadores que den cuenta del valor del salario como satisfactor de la vida cotidiana. (García y Anaya, 2015) llaman la atención en el trabajo citado sobre el incremento del gasto per cápita mensual de la canasta básica alimenticia en Cuba entre el 2006 y el 2011, teniendo como referente el consumo de calorías recomendado por la Organización Mundial de la Salud y el registrado por la ONEI y que coincide con los hábitos alimenticios de la población cubana. En este artículo se muestra que para diferentes tipos de estructura familiar, los gastos básicos se incrementan entre 1,26-1,34 puntos del 2005-2011,<sup>25</sup> período en el que el salario nominal promedio creció 1,17 puntos. Otro indicador que apunta el deterioro de la capacidad adquisitiva del salario real lo constituye el incremento del Índice de Precios al Consumidor,<sup>26</sup> que mantiene su aumento desde 2012, con un crecimiento promedio desde el 2011 de 2,17 puntos. Los incrementos salariales anuales promedio en el mismo periodo no rebasan el 1,1 punto.

No obstante, se debe reconocer, que aunque los cambios en la política salarial no dan respuesta de manera completa a las necesidades de consumo a la población, suponen un esfuerzo evidente por articular las adecuadas interrelaciones y proporciones entre empleo, productividad y consumo.

---

24 En diciembre del 2015, la Asamblea Nacional del Poder Popular debatió la situación de las personas que viven en la calle, las que, según estadísticas presentadas, habían alcanzado la cifra de 1261 en julio de ese año, más del doble de las identificadas seis meses antes. Ver: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/12/27/analizan-diputados-situacion-de-atencion-a-personas-deambulantes-y-la-produccion-de-materiales-de-construccion/>. En este informe también se comentó que a los Sistemas de Atención a la Familia, que tienen como objetivo complementar la alimentación a la población de bajos ingresos, a través de la red de unidades protegidas con ofertas de productos a precios razonables y que garanticen los requerimientos nutricionales de este segmento poblacional, asisten 76 mil personas, de los cuales 7 mil son casos sociales o enfermos, por tanto la mayoría son jubilados o trabajadores de bajos ingresos.

25 Cálculos realizados por las autoras tomando como base (García y Anaya, 2015, p. 87).

26 Este indicador solo reporta los precios de los mercados en moneda nacional, con lo que quedan fuera de consideración los mercados en CUC, donde se adquiere una parte significativa de los principales productos y servicios.

Desde el punto de vista territorial, destaca que todas las provincias presentan mejorías en relación a este indicador en el período analizado. No obstante, resalta que los territorios de mayores salarios promedios en 2016 son: Ciego de Ávila (816 CUP), Villa Clara (808 CUP) y Matanzas (806 CUP) por ese orden; aunque la mitad de las provincias se encuentran por encima de la media nacional. Por su parte, el salario medio más bajo se registra en la provincia Guantánamo con 633 CUP, salario que representa el 78,3% del mayor. Se debe señalar además, que los patrones de retraso relativo de la región oriental, identificados en los indicadores anteriores, también se hacen visibles en relación a los salarios; siendo estas en su totalidad las provincias de más bajo salarios medios en el país.

A manera de resumen se puede decir que el ámbito laboral en el período 2007-2016 presenta las siguientes tendencias:

- Disminución de la tasa de actividad económica y en los cuatro últimos años del período se retoma la tendencia a la baja en términos de desocupación.

- Heterogenización de la propiedad y la gestión, con predominio estatal y creciente dinamismo de las formas de gestión cooperativa y privada; especialmente del trabajo por cuenta propia.

- Mayor proporción de los ocupados en el sector de los servicios.

- Tendencia a la disminución de los técnicos y trabajadores de los servicios y hacia el incremento de los directivos y operarios.

- Predominio de la fuerza de trabajo de nivel medio superior, con una ligera tendencia a la disminución.

- Incremento del salario nominal medio mensual.

- Según características demográficas entre los ocupados predomina el grupo de los hombres, blancos y de edad mediana (40-59). Los ocupados con mayor salario medio mensual viven en Ciego de Ávila, Villa Clara y Matanzas. Los que tienen salarios más bajos viven en las provincias orientales.

Esta lectura de las estadísticas nacionales y provinciales tiene expresiones particulares a nivel municipal, y aún al interior de este espacio, en dependencia de factores culturales, demográficos, económicos y sociales. Una visión con mayor profundidad a algunos territorios involucrados en el proyecto, permite identificar comportamientos específicos a este nivel así como verificar tendencias generales que ocurren a nivel de provincia y nacional. A continuación se presenta el comportamiento de algunos indicadores de empleo en un grupo seleccionado de municipios que integran el proyecto *Gestión innovadora del desarrollo local*.

### III. Indicadores relacionados con el trabajo remunerado: una lectura a partir de las estadísticas disponibles de municipios seleccionados y las relatorías de talleres del proyecto

Para este análisis, seleccionamos un grupo de municipios involucrados en el proyecto *Gestión innovadora del desarrollo local* con dos propósitos. El primero y más general, contrastar la evidencia estadística recogida a nivel nacional y provincial con una escala más micro, para verificar las especificidades y coincidencias de estos indicadores con la escala precedentes. Por otra parte, nos anima un motivo más pragmático: que esta información pueda ser de utilidad para las personas involucradas en el proyecto, ya sean de la academia, la sociedad civil y/o decisores. Ambas intenciones pretenden poner de manifiesto la riqueza de los análisis comparativos entre los diferentes recortes y escalas para la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo local.

Los municipios seleccionados por el proyecto en una primera fase fueron: tres de occidente (Viñales, Habana del Este, Jagüey Grande), cuatro del centro del país (Cumanayagua, Quemado de Güines, Camajuaní, Caibarién) así como tres de la región oriental (Céspedes, Holguín, II Frente). Esta selección se debió en sus inicios a la coincidencia en ellos de varias organizaciones de la sociedad civil, en proyectos de colaboración y con patrocinio de la dirección de las instituciones del territorio, en especial el Gobierno y el Comité Municipal del Partido.

Un primer reto que tiene este análisis es la heterogeneidad territorial, donde confluyen territorios con diferentes grados de urbanización, densidad poblacional, condiciones geográficas —llano, montaña—, diferentes niveles de desarrollo económico, por solo citar algunas características. Otro reto se relaciona con la disponibilidad y calidad de la información estadística recogida. La información de los anuarios municipales, por lo general está menos actualizada<sup>27</sup> y es poco homogénea tanto en los datos, años, como en los indicadores —a nivel conceptual y metodológico— que publican.

Partiendo de estas limitaciones, se verifican algunas tendencias observadas a nivel nacional como:

-Entre 2011 y 2015, disminuyen los trabajadores del sector estatal en los cuatro municipios que reportan datos en el período (Quemado de Güines, Camajuaní, Caibarién y Holguín). Esto se explica en parte por la disminución en el período del promedio de trabajadores en

---

<sup>27</sup> Se trató de mantener el mismo período de análisis 2007-2016 aunque no se encontró información de todos los años para ningún municipio, por lo que los datos que se presentan contemplan los años 2011, 2013 y 2015.

empresas estatales que ocurre en todos los municipios con la excepción de Camajuaní y Holguín. Esta disminución tuvo una especial profundidad en Habana del Este, donde los trabajadores de empresas estatales pasaron de 50733 en el 2009 a 17307 en el 2015.

-En los cinco municipios que reportan información desagregada por sexo (Quemado de Güines, Camajuaní, Caibarién, Carlos Manuel de Céspedes y Holguín), las tasas de ocupación de las mujeres son inferiores a las de los hombres. Peor acceso a la ocupación lo tienen las mujeres del municipio Holguín, quienes en el período del 2011-2015 reportaban solo un poco más de tres mujeres por cada 10 personas ocupadas.

-Las personas ocupadas en cooperativas en los cuatro municipios que reportan datos para el período 2011-2015 (Quemado de Güines, Camajuaní, Caibarién, Holguín), alcanzar su mayor valor en el 2013 para luego disminuir en el 2015. En estos tres municipios se observa un incremento de los trabajadores privados, especialmente aquellos que se encuentran en el sector de los trabajadores por cuenta propia.

-En términos de categoría ocupacional, se observa una disminución en la categoría Operarios, en cuatro de los cinco municipios que reportan información: Quemado de Güines, Camajuaní, Caibarién, Carlos Manuel de Céspedes y Holguín. Solo se observa un aumento en Caibarién. De este grupo solo en Camajuaní y Holguín disminuyen las personas ocupadas como técnicos. En la categoría Administrativos y Servicios, solo Caibarién presenta un ligero aumento, los demás, disminuyen. En todos los municipios disminuyen las personas ocupadas como dirigentes.

-Se observa un incremento considerable del salario medio mensual en el 2015 para todos los municipios que reportan datos. Este incremento tiene mayor alcance en los municipios de Viñales y Habana del Este, donde casi se duplica el salario medio mensual del 2011.

De forma general la disminución del peso del sector estatal y el aumento del sector privado que se verifica en la mayoría de los municipios analizados coincide con la tendencia comentada a nivel nacional y provincial. Con igual comportamiento se mantiene la brecha en la tasa de ocupación de las mujeres respecto a los hombres, fenómeno que se mantiene en el tiempo y ha sido difícil de revertir a pesar del conjunto de medidas y programas que promueven la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado. Se verifica la elevación del salario medio mensual en todos los territorios, reflejo de los cambios en la política salarial y comentada en el epígrafe anterior. El comportamiento de los ocupados según categoría ocupacional no permite

arribar a conclusiones claras pues se mantiene una estructura que cambia según años y municipios, por lo que se debe complementar este análisis con otros de corte cualitativo.

Un estudio realizado en el 2013(Echevarría, 2013) sobre las principales oportunidades y brechas de equidad que se observaban en un grupo de municipios entre los cuales estaban los aquí estudiados, reveló que:

- Con excepción del municipio Habana del Este, las mujeres representan menos del 40% del total de la población económicamente activa.

- En todos los municipios las mujeres representan menos del 49% de los ocupados.

- Ellas tienen tasas de desocupación superiores a los varones, con excepción de Cumanayagua. Además, a excepción de este territorio, superiores a la tasa de desocupación femenina del país para el 2011 (mujeres:2,7) (ONEI, 2012).

- Las tasas de desocupación de los hombres son superiores en todos los municipios al promedio del país en el 2011 que fue de 2,4 (ONEI, 2012).

Para una adecuada interpretación de las tasas de desocupación por sexo se deben tomar en cuenta varias posibilidades:

- Las mujeres manifiestan más libremente el deseo de trabajar que los hombres.

- Las mujeres se demoran más en encontrar un empleo que los hombres.

- Hay más desaliento en los hombres que en las mujeres por trabajar y por eso no buscan empleo.

En varios encuentros realizados entre las instituciones que forman parte del proyecto, se ha puesto en evidencia que uno de los factores que influye en las tasas de desocupación femenina en los municipios estudiados se relaciona con las pocas oportunidades de empleo, acorde con las expectativas y las condiciones de las mujeres en sus localidades. En estas condiciones, la falta de instituciones de cuidado para menores y ancianos, no favorece la inserción en el trabajo remunerado de mujeres, a las que se les continúa asignando el rol de cuidadoras(FLACSO-UH, 2015).En este encuentro se identificó, además, que las mujeres por lo general, encuentran empleos informales que si bien les tienen horarios flexibles y el acceso a ingresos, estos no son estables ni en monto ni en frecuencia. Tampoco se benefician de las garantías laborales que se obtienen vía empleo formal.

En algunos territorios que forman parte del proyecto, como Habana del Este y Holguín, existen asentamientos de migrantes, para

los cuales se verifican mayores barreras para conseguir empleos por su irregular condición legal. Al mismo tiempo, se identifican barreras de género y por color de la piel para acceder a los empleos mejor remunerados. En este encuentro se compartió además, que en las comunidades que integran el proyecto, como tendencia los y las jóvenes encuentran mayores dificultades para obtener empleos (FLACSO-UH, 2015)(FLACSO-UH, 2016).

En estos encuentros, se ha identificado un grupo de acciones a nivel local para promover la inserción e inclusión laboral de los grupos que enfrentan las mayores barreras. En estos procesos, los gobiernos locales junto a las organizaciones de la sociedad civil que los acompañan son claves para la promoción de la equidad.

### Reflexiones finales

En el marco programático que sustenta el proceso de actualización del modelo económico y social, se mantiene como constante la equidad y la justicia social como principio rector de la sociedad deseada. En este sentido, se recomienda alertar sobre desafíos actuales que enfrenta la política de empleo, dados por una parte por los cambios en los roles Estado-Sociedad-Familia-Individuo, que marca el actual proceso, en el que se comparten responsabilidades que tradicionalmente asumía el Estado, a nivel de familias y de individuos.

Por otra parte, los gobiernos municipales están llamados a asumir un mayor protagonismo en el desarrollo de sus territorios, a partir de la formación de sus presupuestos así como de la implementación de iniciativas locales. Al asumir este rol, las instancias locales de gobierno pueden contar con informaciones relevantes en términos de empleo para la toma de decisiones, en el entendido de preservar y ampliar los niveles de equidad alcanzados en décadas precedentes.

En este sentido, los análisis estadísticos mostrados apuntan un grupo de brechas de equidad, actuales y potenciales, que deben ser atendidas como desafíos actuales desde las políticas y desde la gestión local y regional. Entre estos desafíos se destacan:

- Presencia de una gran heterogeneidad territorial en términos de empleo que tiene su expresión en un rezago de las provincias orientales.

- Aumento de las brechas de género en casi todos los indicadores analizados.

- Brechas etarias que se manifiestan en una reconfiguración hacia el mayor peso de los adultos en la distribución por edades en casi todos los indicadores, lo cual se encuentra relacionado con los cambios

en la legislación en la edad laboral y con el proceso de envejecimiento poblacional. Se resalta la importancia de dar seguimiento en especial a los jóvenes que producto de algunas de estas transformaciones pudieran quedar más vulnerables.

-Subutilización de la fuerza de trabajo, en especial la calificada. Existencia de una población desocupada con altos niveles de instrucción y conocimientos resultantes de una significativa inversión social, no utilizados por la sociedad en su plenitud.

-Disminución de la tasa de participación en la actividad económica y un aumento de las brechas de participación laboral entre hombres y mujeres. Disminución de la participación femenina en el mercado laboral, como resultado de la disminución de los ocupados y el aumento de los desocupados del sexo femenino.

-Cambios en la estructura de la ocupación según formas de propiedad y de gestión, que trae aparejado adicionalmente variaciones en la magnitud y distribución de los ingresos monetarios en el país.

-Mayor proporción de empleos en sectores de baja productividad y complejidad tecnológica, lo cual tiene implicaciones negativas en la distribución de salarios, la incorporación de las tecnologías, innovaciones y conocimientos; es decir, de manera general en la calidad del empleo.

Los resultados obtenidos apuntan a que el diseño de política —a través de planes, programas, acciones, medidas—, deben tomar en consideración las principales brechas y variables aquí identificadas, y su relación con el resto de las políticas sociales y económicas que forman parte del Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social del país al 2030. La búsqueda de una mejor articulación entre las diferentes propuestas y los diferentes espacios para la toma de decisiones así como su adecuada aplicación responderá en gran medida al propósito de equidad y justicia social.

El aprovechamiento de las oportunidades que brindan los diferentes procesos de desarrollo que se están impulsando dentro del proceso de actualización del modelo económico y social, podrán verificarse como oportunidades a nivel territorial en dependencia de la estructura de oportunidades que se presente en cada lugar. (Íñiguez y Pérez, 2004) nombran sobre el tema los siguientes aspectos:

-La diversidad de la base productiva y de los recursos naturales de los asentamientos.

-Los patrones de distribución de la población (urbano, rural concentrado-disperso, función del asentamiento, peso de las sedes político-administrativas).

-El nivel y el estado de las infraestructuras, redes técnicas y viviendas.

-La localización de los asentamientos, que facilita o limita los flujos de comunicación.

-Proximidad y accesibilidad física o social a espacios “luminosos” con mejores condiciones de vida

-Ingenio popular y papel de los líderes y dirigentes locales

-Sustrato cultural, principalmente relacionado con hábitos y costumbres.

El trabajo de las organizaciones de la sociedad civil con los gobiernos para identificar y transformar hacia la equidad las principales brechas en el empleo que se han encontrado, resulta vital para el logro sostenible de los cambios.

El proyecto socialista por el que se continúa apostando, que implica —entre otros elementos— consolidar una sociedad más próspera y sustentable, tiene que ser capaz de potenciar orgánicamente una transformación sistémica del mundo del trabajo coherente con el proceso de desarrollo socialista. En este importante esfuerzo, coordinar los requerimientos y las potencialidades a nivel nacional, provincial y municipal podrá contribuir en mayor medida a la sostenibilidad de acciones que promuevan la equidad y el desarrollo territorial.

## Bibliografía

Atria, R. (2003). “Estructura ocupacional, estructura social y clases sociales”, en *Revista CEPAL Serie Políticas Sociales* no. 96.

Centro de Estudios de Población y Desarrollo, O. (2016). *El color de la piel según el Censo de Población y Viviendas 2012*, ONEI, La Habana.

Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW) (2004). *Resolución General*, ONU.

Echevarría, D. (2013). *Inequidades y oportunidades en el acceso a recursos económicos, socioculturales y de poder. Diagnóstico de brechas de equidad*, COSUDE, La Habana.

Echevarría, D., y Díaz, I. (2017). “Política de empleo en Cuba 2007-2015: desafíos a la equidad en Artemisa”, en D. Echevarría, y J. L. Martín, *Cuba: trabajo en el siglo XXI*, Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello, La Habana.

Echevarría, D., y Tejuca, M. (2015). “Educación y empleo en Cuba 2000-2014: entre ajustes y desajustes”, en M. Espina, y D. Eche-

- varría, *Cuba: los correlatos socioculturales del cambio económico*, Casa Ruth Editorial, La Habana.
- Espina, M. (2010). *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales: acercamientos desde una perspectiva compleja*, Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana.
- FLACSO-UH (2015). *Relatoría Curso Equidad y Desarrollo Social*, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2015). *Relatoría del Taller de Intercambio de Experiencias de proyectos que abordan la participación y la equidad, desde diferentes perspectivas*, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2016). *Relatoría Taller Evaluación Participativa*, La Habana.
- García, A., y B. Anaya (2015). “Gastos básicos de una familia cubana urbana en 2011. Situación de las familias estado-dependientes”, en *Retos para la equidad social en el proceso de actualización del modelo económico cubano*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Íñiguez, L. (2014). *Las tantas Habanas: estrategias para comprender sus dinámicas sociales*, Editorial Universidad de La Habana, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2014). “Recortes, escalas y actores ¿qué nos dicen los territorios?», en *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Íñiguez, L., y O. E. Pérez (2004). “Espacio, territorio y desigualdades en Cuba. Precedencias y sobreimposiciones”, en *Reflexiones sobre economía cubana*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Juventud Rebelde (28 de diciembre de 2016). “Cuba concluye el 2016 con más de 535 mil cuentapropistas”. *Juventud Rebelde*, en: <http://www.trabajadores.cu/20161228/cuba-concluye-el-2016-con-mas-de-535-mil-cuentapropistas/>
- MTSS. Dirección de Estadísticas (2016). *Estadísticas seleccionadas sobre empleo 2008-2015*, MTSS, La Habana.
- ONEI (2012). *Anuario Estadístico de Cuba, 2011*, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2017). *Salario medio en cifras. Cuba 2016*, La Habana.
- ONU-CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Pañellas, D. (2017). “Cuentapropistas de altos ingresos ¿malvados?», en *Cuba: trabajo en el siglo XXI. Propuestas y desafíos*, Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello, La Habana.

- Rodriguez, M. (2016). “Grupos en desventaja social en Cuba. Una mirada a las personas en situación de indigencia”, en *Desigualdad y problemas del desarrollo en Cuba*, Editorial Universidad de La Habana, La Habana.
- Romanó, S. (2012). *Commercial Circuits And Economic Inequality In Cuba*, Torino, Universidad de Torino.
- Rosales, S., y A. Esquenazi (2017). “Panorama laboral en el contexto internacional y en Cuba. Primer diagnóstico de brechas”, en *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), enero-abril.
- Usallán, L. (2003). “¿Favorece el desarrollo la igualdad?”, en *La sociedad cubana: retos y transformaciones*, CIPS, La Habana.
- Zabala, María del Carmen (2014). *Algunas claves para pensar la pobreza en Cuba desde la mirada de jóvenes investigadores*, Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana.

# ¿Cómo desarrollar la comunidad desde el grupo de amigos?

DR. YORKYS SANTANA GONZÁLEZ

LIC. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ CHIRINO

## Introducción

Las relaciones interpersonales han constituido la base de los vínculos más estrechos en la afectividad de los seres humanos, en ellas el ser social encuentra una forma de satisfacción grupal, potenciadora del crecimiento personal en la interrelación del individuo con su medio, en la transformación del contexto sociohistórico, en el alcance de los valores prosociales, en el proceso de socialización; así como en el intercambio de experiencias u otros factores de carácter social, que repercuten directamente en cada sistema adaptativo de los seres sociales.

En este tipo de relaciones sociales se ubican determinadas mediaciones, “una de ellas son las relaciones de amistad, las cuales a su vez son mediadas por los procesos de autodesarrollo comunitario” (Santana, 2007, p.33), debido a que se manifiestan “fuera del ámbito de las relaciones familiares, las que componen un tipo de interrelación de suma importancia, tanto desde el punto de vista personal, grupal, como desde el social” (Federico, 2002,p.25).

En Cuba la amistad tiene una prioridad significativa en la sociedad, la cual es educada desde los agentes socializadores primarios como la familia, la escuela, hasta los grupos informales y organizaciones laborales, aunque en los últimos años este valor ha perdido, en alguna medida, esa importancia (Santana y Soterías, 2007), siendo relegado a un segundo plano por el amiguismo, la unión por el valor material, más que por la aceptación desinteresada; así como la satisfacción de las necesidades materiales a desmérito y subvaloración del sentimiento de ayuda y altruismo, apoyados por el incremento de los cambios sociopolíticos que se han generado en la sociedad y que no dejan al margen a los grupos de amigos en las comunidades cubanas y específicamente en Santiago de Cuba (Rodríguez y Santana, 2011).

Este tipo de vínculo se considera un valor y un sentimiento, que no es cuestionado a lo interno de las relaciones interpersonales en nuestra sociedad; en él se depositan varios malestares debido a la expresión de algunas condiciones actuales de su formación y desarrollo,

apreciándose en manifestaciones superficiales, triviales y enajenadoras entre los miembros de este, el cual es promovido en este mundo globalizado. Las relaciones de amistad a las que hacemos referencia son las mantenidas por el chat, facebook, correo electrónico, a partir de las condiciones de poder y tener que existen en determinados individuos, la decisión de valorar la cantidad, por la calidad, las amistades por interés que se expresan en las empresas, en las instituciones escolares y los equipos deportivos, u otras. Estas son transversalizadas por las condiciones económicas, políticas y sociales del país, lo cual genera el deterioro de la esencia emancipadora de esta relación y afecta los niveles de su expresión, individual y grupal en los vínculos que se generan en nuestras comunidades. Es decir, aparece la posibilidad de formarse relaciones de pseudoamistad, pero a criterio de los autores de esta investigación, aún no se ha trabajado con énfasis en estas problemáticas en el país y específicamente en los grupos de amigos (Santana, 2009).

En investigaciones realizadas en nuestro país se ha determinado la necesidad de potenciar el valor de la amistad, constituyendo una de las problemáticas tratadas en la formación y desarrollo de los valores para nuestro sistema social cubano (González, 1995; Pérez, 2009; y Fabelo, 2008). Así como la necesidad de potenciar las relaciones de amistad para disminuir conductas agresivas en adolescentes, jóvenes e internos en sus diferentes instituciones. (Ballesteros y Soteras, 2005; Del Río, 2010; Santana, 2007; Pérez, 2009; Rodríguez y Santana, 2011).

En Cuba los grupos sociales han sido objeto de estudio por parte de los investigadores sociales (sociólogos, psicólogos, filósofos, comunicadores sociales y antropólogos), pero los resultados de los análisis de estas investigaciones no producen concepciones teóricas, ni metodológicas respecto a las experiencias en grupos de amigos que gesten proyectos conjuntos, desarrollo de conciencia crítica, cooperación y participación, como sustento de las relaciones de amistad que se producen entre ellos, para su propio crecimiento personal, grupal y del contexto social en el que conviven.

En la labor comunitaria la cooperación, la participación, la gestación de proyectos conjuntos y el desarrollo de la conciencia crítica constituyen modos de actuación que determinan en gran medida el autodesarrollo comunitario, el cual aceleraría la efectividad del desarrollo de los afectos y la reciprocidad a favor de una mayor implicación y reflexión sobre las acciones que se generan entre los miembros de los grupos de amigos. Todo ello puede propiciar el intercambio continuo de intereses, valores, afectos, formas de actuar y pensar, en

tanto, se considera al grupo de amigos como fuente de afecto, simpatía, comprensión, punto de apoyo para lograr la autonomía y para enfrentar las nuevas experiencias en la cotidianidad. No obstante, la potenciación de este valor aún queda relegada a segundos planos, en la necesidad de la formación de valores en la sociedad, soslayando las posibilidades que pueden tener las relaciones de amistad para generar cambios y aportar soluciones a las disímiles problemáticas que se suceden en la realidad cotidiana de un grupo de amigos y en su comunidad.

Las formas de expresión de las redes informales en nuestro país se han modificado debido a los cambios políticos y económicos sufridos en las últimas tres décadas, lo cual supone el estudio y potenciación de los valores que sustentan los mismos para seguir desarrollando el proceso social cubano, sobre la base de la emancipación social que contenga una relación más cercana entre las políticas sociales y la realidad que se vive en los contextos socioculturales de la nación.

Estas reflexiones conllevan a preguntarnos: ¿cómo han sido caracterizadas, valoradas, evaluadas, pronosticadas e intervenidas las relaciones de amistad hasta el momento?, ¿cuál ha sido el tratamiento teórico que se le ha ofrecido desde la ciencia sociológica y psicológica?, ¿cómo las relaciones de amistad contribuyen mejor al desarrollo grupal, comunitario y social?, ¿qué caracteriza al grupo de amigos “Prisma”?, ¿cómo se expresa en el proceso de desarrollo del grupo de amigos “Prisma” el autodesarrollo? y ¿qué articulación puede existir entre el autodesarrollo comunitario y las relaciones de amistad en grupo de amigos para potenciar el desarrollo individual, grupal y comunitario en el contexto social?

Por lo que se plantea como objetivo de este artículo: fundamentar las potencialidades de las relaciones de amistad en el desarrollo comunitario, a través del estudio de la experiencia del grupo de amigos “Prisma”, en Santiago de Cuba.

La relación de amistad debería estar libre de los vínculos de parentesco e interés, y, a diferencia del amor entre cónyuges, debe estar libre también de la atracción sexual y del compromiso de exclusividad. Otra de las diferencias de las relaciones de amistad está dada con los compañeros. Un comportamiento que marca claramente esta diferencia reside en la mayor implicación con el amigo, que con el compañero (intimidad, complicidad personal, compartir confidencias, sentimientos, pensamientos, así como la autorrevelación y las expectativas de lealtad y confianza mutuas); algo que con el paso de los años se va acrecentando.

Aunque los límites percibidos de “familia” y “vecindad” pueden variar en el contexto intercultural, existe algún grado de consenso social acerca de lo que constituye un vínculo familiar o una relación de vecindad y lo que ellas transmiten; el vínculo familiar está relacionado biológicamente, afectivamente, consanguíneamente, legalmente, etc. y los vecinos viven en una cercana proximidad geográfica. En otras palabras, en contraste con la “amistad”, estos tipos de relaciones están generalmente institucionalizados.

Los beneficios que brindan las relaciones de amistad en los niveles individuales, grupales y sociales son los siguientes:

*Para los individuos:* 1) Cumplen funciones importantes en el desarrollo afectivo y social, por cuanto permiten adquirir experiencias, emociones y sentimientos, como afecto, cariño y apoyo emocional. 2) Ejercen numerosas influencias en el desarrollo de la personalidad del individuo: dan seguridad y facilitan el control emocional, contribuyen al desarrollo de la identidad personal, al desarrollo moral y desarrollan la capacidad de toma de decisiones y estructuran una perspectiva social. 3) Ofrecen la seguridad emocional necesaria para afrontar situaciones nuevas o difíciles, pues desarrollan la capacidad empática, al ser más fácil compartir los sentimientos con los amigos que con los compañeros o desconocidos, facilitan la interacción emocional, debido a que las interacciones con los amigos, al ser equitativas e íntimas, permiten experimentar una amplia gama de sentimientos y valores, tanto positivos (cariño, apoyo, afecto, confianza, lealtad) como negativos (celos, enfado, resentimiento, tristeza), contribuyendo a la diferenciación de estas emociones y al control de las reacciones negativas (Santana, 2010).

*Para los grupos:* Constituyen logros sociales significativos, son índices de la competencia social, y, en consecuencia, el establecimiento de nuevas amistades da origen al aumento de la autoestima, del sentimiento de grupo, de la identidad y la pertenencia. 2) A través de esta relación los amigos aprenden a compartir, a dar y recibir, a lograr la pertenencia, cohesión grupal, comprender el significado de las normas, aceptar a los demás tal como son, respetando, afirmando sus valores, creencias, ensayando y desarrollando el estilo de vida propio. 3) Refuerzan los beneficios del orden individual a través del compartir colectivo. 4) Producen bienestar y apoyo a las comunidades de convivencia, a partir del accionar como grupo y su repercusión positiva en acciones prosociales (Santana, 2009).

*Para la sociedad:* 1) Constituyen un apoyo económico y político cuando entre los gobiernos y los Estados se firman convenios de amistad y solidaridad económica que potencian el desarrollo humano en

cada una de las partes, contribuyendo de forma eficiente a mantener la paz y la armonía entre los mismos. 2) Conforman un valor que regula las interacciones sociales, posibilitando la cooperación y participación en los proyectos sociales que se generan en los grupos y la sociedad. 3) Contribuyen de forma general a la socialización del ser humano en su contexto histórico social. 4) Elaboran y ejecutan proyectos conjuntos que favorecen el sistema de vínculos sociales que se establece en el sistema social imperante o en función de derrocar el sistema establecido que atente contra la libertad e integridad humana. 5) Los grupos de amigos realizan acciones de capacitación y orientación en función de problemáticas sociales de interés general y/o particulares de los contextos comunitarios.

En este artículo se enfatiza en la manifestación de las relaciones de amistad en su forma grupal o colectiva, la cual permite exponer la capacidad de las relaciones de amistad para transformar problemáticas sociales e implementar situaciones que generen trabajo grupal consciente y estructurado, en la cooperación y participación sistemáticas implementadas en los espacios grupales, lo que facilita la modificación de la realidad comunitaria como acto creativo, teniendo en cuenta las circunstancias y potencialidades internas de los sujetos individuales y colectivos (Santana, 2010).

Numerosas investigaciones han demostrado que el bienestar y el apoyo social están relacionados con la densidad social y la cualidad de las relaciones de amistad (Litwak, 1989; Kadushin, 1966; Vaux, 1988; Wellman, 1981). Si, además, consideramos que el grado de felicidad de los individuos representa cierto estado de bienestar, si no material al menos emocional, y que el entorno interpersonal de los individuos influye en ambos (Durkheim, 1989), se puede deducir que el grado de felicidad aumente con el número de personas que forman el entorno social inmediato y la fuerza con que esas relaciones o vínculos se producen.

En este sentido Enrique Pichón Riviere afirma: “El sujeto no es solo un sujeto relacionado, es un sujeto producido. No hay nada en él que no sea la resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases”. Ello significa que no hay nada en el sujeto que no implique la presencia de un otro social, culturizado y por ende ese otro cuando maneja códigos y símbolos que le son comprensibles y que además son recíprocos cognitiva, conductual y afectivamente, entonces se beneficia la calidad de vida de estos sujetos y en sí la expresión del autodesarrollo de lo comunitario como finalidad hacia la emancipación personal y colectiva en contraposición de la enajenación cotidiana existente (Riviere 1985, citado en Adamson, 2012).

La autora Ammi Vergel (2005) ha demostrado a través de su tesis que los indicadores de la amistad han posibilitado el aumento de la solidaridad estimulada por la colaboración expresada en el trabajo conjunto de los niños en función de metas comunes, no solo en el marco escolar, sino también en el de coetáneos y el familiar.

Esta autora (Vergel, 2005) llegó a la conclusión, a través del Experimento Formativo, de que las relaciones de amistad constituyeron una condición útil en la organización de los procedimientos de trabajo para cumplir la tarea y su ejecución, asumiéndose roles complementarios, traduciéndose esto en cooperación como modos organizativos de la actividad, el cual estimuló la motivación y el rendimiento en la ejecución de la tarea, así como la asimilación de valores en torno al ideal presentado, no siendo así esta manifestación en el grupo de los estudiantes que no poseían relaciones de amistad entre sus miembros.

Si bien en la cooperación la necesidad de compartir un proyecto común es su esencia, ella logra favorecer que en el quehacer cotidiano los amigos logren manejar con mayor compromiso y calidad las tareas comunes o diferentes, en donde lo que importa son las experiencias y valores similares.

Al parecer en los últimos años, la reflexión de la amistad se había renovado con fuerza en la Sociología y las Ciencias Sociales, no solo por un afán de recuperar la pregunta por el vínculo comunitario, sino porque socialmente había signos de que la amistad se hacía más importante en ese contexto. ¿A qué signos nos referimos? Según Ray Pahl, los amigos se están haciendo cargo de diversas tareas, deberes y funciones sociales que antes cumplían los familiares, Estado y parientes; y por otro lado, hay nuevas expectativas y aspiraciones que van en aumento en la calidad de las relaciones, porque como estamos dispuestos a juzgar a nuestros parientes sobre la base de un ideal superior, así podremos sentirnos más cercanos a ellos viéndolos con amigos (Pahl R., 2000:21).

Se parte del supuesto de que si hay un tipo de contacto o interacción que pueda conducir a extender el entendimiento, la confianza y la solidaridad, se trata de la relación de amistad (Boudon, 1984). Por ende, potenciar este vínculo, desde la real participación y cooperación de los sujetos necesitados de la acción profesional, en la constitución de sus acciones comunitarias, puede dignificar su existencia y los convierte en sujetos activos ante esa realidad, a la cual pueden llegar a cuestionarse, ser parte, formar parte y tomar parte del proceso de cambio, que ellos mismos generan para su desenvolvimiento histórico concreto.

## Métodos y datos

### Diseño

La metodología a utilizar es la cualitativa, la cual posibilita interpretar, comprender, argumentar y profundizar en la esencia de la articulación del autodesarrollo comunitario con las relaciones de amistad; analizar las características del grupo de amigos desde sus significados, construcciones sociales, las vivencias, su interacción con el contexto social, así como la situación específica en la cual se encuentra para llevar a cabo determinada conducta y el contenido social a partir del estudio de sus valoraciones y análisis de las contradicciones, y de la observación que son revelados en el intercambio con el grupo de sujetos en su medio sociocultural.

Dentro de la metodología cualitativa la investigación se apoya para su estudio en el método etnometodológico, el que se utiliza como método general. Este permite estudiar la articulación del autodesarrollo comunitario y las relaciones de amistad en el grupo de amigos, a partir del análisis de sus actividades humanas.

En esta investigación se articulan dos categorías científicas: las relaciones de amistad y el desarrollo comunitario.

Se exponen a continuación los conceptos de cada una de ellas y sus respectivos epistemas que son los que orientan todo el análisis en la fundamentación de la articulación que se realiza.

Relaciones de amistad. *Una relación social, promotora de vivencias únicas de intimidad, reciprocidad afectiva, lealtad, colaboración, solidaridad, sujetas a normas y valores sociales establecidos, donde el conflicto que se genere en la interacción, puede potenciar el desarrollo de sus miembros y de la relación* (Santana, 2007).

Desarrollo comunitario. *Es el proceso de gestación de lo comunitario expresado en un crecimiento en salud donde la participación y la cooperación son cada vez más conscientes.* (Alonso, 2009).

### Participantes

#### Grupo de amigos “Prisma”

En el grupo de amigos se expresan un conjunto de veinte acciones que el hombre y la mujer ejercen en relación con sus amigos. Se trata de un elenco no exhaustivo, pero sí de actos estadísticamente frecuentes, y expuestos intencionalmente de modo desordenado: dominar, comprender a alguien, intercambiar, convivir, poseer, agradecer, dar, gozar, dialogar, sacrificarse, enseñar, corregir, ganar, perdonar, superar a alguien, acompañar, ayudar, corresponder, compartir, acoger.

Estas acciones garantizan la fraternidad y el funcionamiento más eficiente del grupo en función del cumplimiento de sus metas y objetivos como grupo, así como la gestación y desarrollo de sus proyectos conjuntos en sus condiciones de vida, en la estructura social en que se desempeñan.

El grupo de amigos que constituye el eje de análisis de este artículo se denomina “Prisma” y las relaciones que establecen sus miembros son basadas en la amistad, la cual articulan a través de las actividades conjuntas que realizan sus miembros y que son el resultado de demandas, que emergen constantemente del propio grupo, del contexto y la incorporación a las estructuras sociales por sus integrantes, lo cual, al mismo tiempo, los convierte en un grupo que se encuentra gestando lo comunitario en su contexto sociocultural.

Este grupo de amigos se formó en 1992 en la ciudad de Santiago de Cuba, formado, en un primer momento, por dos madres residentes en el Reparto Antonio Maceo de esta ciudad. El objetivo fundamental consiste en buscar alternativas que den respuesta a una situación social detectada en un grupo de amigos al que pertenecen sus hijos, para contribuir a mejorar su ocupación del tiempo libre con la creación de un espacio de recreación sana y educativa de estos adolescentes, comprendidos entre los 12 y 16 años de edad. Evidenciándose el rol femenino en función de sistema educacional de los hijos (producto a la carga cultural que asume el recargo del contenido educativo en las madres más que en los padres) y las miradas genéricas desde la propia asunción activa para potenciar cambios en la realidad de sus hijos en esta etapa inicial del período especial en el país.

En nuestra sociedad, para esta etapa, se redujo la participación social de la juventud en comparación con las etapas de las generaciones precedentes; se produjo entonces cierto desbalance entre la socialización y la participación, con cierto sobredimensionamiento de la primera respecto a la segunda, aunque tampoco significó que la socialización funcionara sin insuficiencias, sobresalía el paternalismo en ese modelo desbalanceado. Por lo tanto, fue un periodo donde confluyeron insuficiencias en la socialización con reducción de la participación social y con la disminución, aunque aún relativamente reducida, de los espacios de inserción social. Estos aspectos generan la necesidad de buscar, organizar y ejecutar formas de solventar el proceso de socialización, aspectos que resultaron como necesidad, para el surgimiento del grupo de amigos “Prisma”.

Las acciones de liderazgo surgen por la necesidad que tenían las madres (dentro de sus funciones educativas, en el rol materno) de dis-

minuir las cargas ansiosas que generaban en ese contexto histórico la participación de sus hijos en las fiestas populares “Pum-Pum” que se consideraban las únicas opciones recreativas para sus hijas e hijos, las cuales provocaban malestares, inseguridades y riesgo para los mismos. Así se reafirma la necesidad, se convierte en alternativa de cambio en la comunidad para fomentar otros espacios educativos-recreativos para la educación y preparación de sus hijos a la cultura que se estaba estableciendo en Santiago de Cuba, específicamente.

Este tipo de grupo de amigos “Prisma”, no constituye el único en la provincia Santiago de Cuba -en investigaciones anteriores (Pifferrer, 2008; Pérez, 2009 y Rodríguez, 2011) se ha trabajado con otros grupos de amigos- los cuales a nuestra consideración no tienen la estructuración y la expresión social necesaria para tomarlos como sujetos de estudio en este texto, además de que los autores tienen conocimiento del mismo desde el año 2004, cuando existió el primer acercamiento al grupo (aclarando que el acercamiento se realizó inicialmente como profesional que impartiría talleres para potenciar en las familias del grupo y de la comunidad la comunicación, relaciones interpersonales entre sus miembros, roles y funciones familiares, etc.).

Posteriormente, uno de los autores tiene la oportunidad de participar en los talleres convocados por el grupo (con otros profesionales) para promover el crecimiento personal, grupal y social de los miembros del grupo y de la comunidad, a través del trabajo de las temáticas referidas a las situaciones familiares, de comunicación interpersonal, de análisis de contradicciones sociales y formas de búsqueda de alternativas ante las problemáticas que se generan en las estructuras sociales, las cuales condicionan su existencia y los enmarca en el cumplimiento de normas y asunciones socio-estructurales típicas de las sociedades modernas.

Compartir con este grupo de amigos, la vinculación y formación de uno de los autores con el Paradigma del Autodesarrollo Comunitario, propuesto por el Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas a partir del 2005, constituyó la esencia para seleccionar el grupo de amigos “Prisma” para este estudio, el cual permite acercarse a las esencias emancipadoras del grupo y la comunidad, a la necesidad de indagar en las estrategias que favorecen su desarrollo en cualquier escenario social cubano actual y específicamente, en el santiaguero.

Los miembros de este grupo de amigos pertenecen a diferentes escuelas y lugares de residencia de la ciudad (aunque la mayoría de ellos vive en la comunidad Antonio Maceo), los miembros se reúnen con

el propósito de intercambiar, compartir intereses comunes y se mostraban preocupados por las pocas opciones de recreación existentes en los años noventa, los espacios para distraerse de una forma amena, económica e instructiva, que aportaban garantía para un crecimiento saludable de acuerdo a sus gustos y necesidades.

En este sentido, el objetivo del grupo era un crecimiento desde una concepción educativa y de animación saludable (primero entre los amigos y posteriormente con los miembros de la comunidad, donde conviven la mayor parte de los miembros del grupo, desde la perspectiva de auto preparación, que ofreciera respuestas frente a diferentes problemáticas de la sociedad cotidiana, donde era necesario crear el espacio para conjuntamente disfrutar de las actividades que se convertían en un medio, para identificar quiénes podían agrupar a los jóvenes para resolver la situación, pensar las posibles formas de involucrarlos para contribuir en la solución del problema y la necesidad de autopercepción que favorezca su transformación.

Se hace necesario, propiciar espacios de reflexión y recreación que posibilite una alternativa para la apropiación del tiempo libre en una perspectiva formativa, con recursos propios, aumentando los niveles de conocimientos sobre diferentes temas de interés e importancia para ellos; así como promover conductas saludables que prevengan hábitos nocivos, delincuencias, en relación a la ocupación del tiempo libre y disminuir los factores de riesgos ante el consumo de drogas, prostitución, robo, etc., así como fomentar una cultura de respeto e importancia al medio natural, social y contribuir con la comunidad en las cuales residían.

A través de las interrelaciones que sus miembros establecieron, se gestaron proyectos conjuntos como: 1. Educación de los hijos y preparación a la familia, 2. Surgimiento de espacios de recreación sana y educativa donde se trabajaban la prevención sobre el consumo de drogas, delincuencia, prostitución, etc., 3. Talleres para promover comunicación asertiva y efectiva entre los miembros del grupo, 4. Talleres para reflexionar sobre el papel de la familia en la actualidad, 5. Talleres para promover la cultura del trabajo y el valor honestidad/laboriosidad, 6. Talleres para analizar las principales contradicciones que existen en sus contextos (inadecuadas forma de dirección por los líderes formales comunitarios, insuficientes respuestas por parte del gobierno municipal ante las demandas comunitarias, asaltos, robos, indisciplinas sociales, etc.) y buscar alternativas de cambio, 7. Celebración de cumpleaños, fiestas y aniversarios de los miembros del grupo, 8.

Prevención de las conductas desviadas (rechazos, prejuicios raciales, acciones violentas entre los vecinos, etc.) respecto a lo socialmente establecido; en los cuales se implican de forma consciente, analizando sus contradicciones cotidianas para elaborar soluciones que elevan su calidad de vida y coadyuvan a la gestación de nuevas tareas para su bienestar individual, como grupo y para la sociedad, los cuales logran que se conviertan en actores comunitarios más emancipados y menos enajenados en su realidad.

Actualmente el grupo de amigos “Prisma” cuenta con 25 miembros, que intercambian proyectos conjuntos, facilitan la vida del grupo y el desarrollo de las relaciones de amistad en función del bienestar individual, grupal y social. Es un grupo heterogéneo, de pertenencia, donde sus miembros se sienten identificados con las acciones que se realizan en conjunto y las posibilidades de crecimiento que tienen en su contexto.

Los miembros del grupo “Prisma” se estructuran de la siguiente forma:

- Cantidad de mujeres (13) para un 52% del total de los miembros.
- Cantidad de hombres (12) para un 48% del total de los miembros.
- Cantidad de personas negras (8) para un 32% del total de los miembros.
- Cantidad de personas mestizas (12) para un 48% del total de los miembros.
- Cantidad de personas blancas (5) para un 20% del total de los miembros.
- Cantidad de profesionales (16) para un 64% del total de los miembros.
- Cantidad de Técnicos (5) para un 20% del total de los miembros.
- Cantidad de no profesionales (4) para un 16% del total de los miembros.
- Cantidad de personas entre 21 y 30 años (4) para un 16% del total de los miembros.
- Cantidad de personas entre 31 y 40 años (10) para un 40% del total de los miembros.
- Cantidad de personas entre 41 y 50 años (2) para un 8% del total de los miembros.
- Cantidad de personas mayores de 51 años (9) para un 36% del total de los miembros.
- Cantidad de personas que viven en el Reparto Antonio Maceo (15) para un 60% del total de los miembros.

-Cantidad de personas que no viven en el Reparto Antonio Maceo (10) para un 40% del total de los miembros.

Estos datos confirman la heterogeneidad del grupo y sus marcadas diferencias estructurales, aspectos que no repercuten negativamente en sus interacciones en el grupo. La caracterización más profunda del grupo de amigos “Prisma” se muestra a continuación.

Este grupo de amigos contiene una estructura sociodemográfica heterogénea, pero la mayoría de sus miembros (15) conviven en la comunidad Antonio Maceo, los restantes se ubican en el centro de la ciudad, Altamira y Reparto Vista Alegre, lo cual facilita la interacción entre ellos y permite fomentar las actividades que realizan con la comunidad Antonio Maceo, como parte de sus acciones de transformación social. Veinte de sus miembros son profesionales y no se han movido de sus puestos laborales, desde el comienzo de la interacción del investigador con el grupo, así como estas posiciones en la estructura social, les ha permitido apreciar con mayor conciencia crítica las principales dificultades que pueden solucionar a través de su interacción grupal y hacer partícipes también a otros miembros de la comunidad en las posibles soluciones, tales como: los activos con que cuentan los individuos, hogares, instituciones y comunidades son insuficientes, poco pertinentes o difíciles de manejar para aprovechar las estructuras de las oportunidades existentes; así como la estructura de oportunidades resulta deficiente para cumplir con sus funciones de apoyo a los individuos, hogares, instituciones y comunidades.

Los roles que desempeñan los miembros del grupo quedan definidos en función de las tareas que se presentan a partir de la interacción y reuniones que tienen con la comunidad, aunque la condición de líderes del grupo se refleja en las figura de las dos madres fundadoras y sus respectivos hijos, quienes tienen protagonismo en la concepción, ejecución y valoración de las tareas que surgen de los proyectos que se generan en el grupo y con la comunidad. Todo ello ofrece la posibilidad por parte de todos los miembros del grupo de ocupar el rol protagónico en las tareas que se asignan, la ejecución de los proyectos que se trazan desde el grupo para sus miembros y los miembros comunitarios.

En este grupo, a partir de los proyectos conjuntos elaborados también se han estructurado nuevas relaciones de amistad. Según Hallinan (1979), las relaciones se establecen a menudo a partir de otras relaciones y nuestras redes personales nos permiten tener acceso a nuevos contactos: (los amigos de mis amigos se convierten en mis

amigos) que incrementan la colaboración y solidaridad en la superación de las contradicciones identificadas.

El análisis de la articulación de las relaciones de amistad con el autodesarrollo comunitario en el grupo de amigos “Prisma” facilita desentrañar la capacidad que tienen las relaciones de amistad para transformar desde la relación al individuo, así como la posibilidad que posee este tipo de relación para potenciar cambios significativos en el contexto en el cual se está desarrollando (comunidad) y las acciones que fomenta en función del cambio social, a través de la gestación de proyectos conjuntos que trasciendan la relación en sí, hacia la emancipación humana. En este tipo de grupo las relaciones de amistad favorecen los procesos de socialización (adaptación al contexto, interiorización de los elementos de la cultura, asimilación de las diferencias individuales, la convivencia colectiva, favorece el intercambio familiar, de pareja, interpersonal y societal) y el cumplimiento de las normas y valores sociales, constituyen un apoyo social y en ocasiones, facilita las funciones familiares como la educativa y económica (cooperando con ayudas monetarias y/o materiales, enseñando sobre las esencias prosociales de la interacción contextual, coadyuvando a desarrollar las potencialidades individuales en los grupos, gestionando puestos laborales o formas de ingresos monetarios) además de posibilitar a sus miembros tener un espacio para valorar sus principales inquietudes y ansiedades que tipifican la vida cotidiana y que en otros agentes socializadores, generalmente, no encuentran estos espacios o están limitados (Santana, 2010).

En este grupo de amigos se ha ido desarrollando un vínculo intersubjetivo positivo que sustenta sus relaciones a través del intercambio recíproco, mutuo, compartiendo situaciones agradables y desagradables en la cotidianidad, lo cual ha permitido el crecimiento bidireccional de sus miembros y la retroalimentación ante las diferencias compartidas. Como resultado, las relaciones de amistad entre ellos han alcanzado un desarrollo mayor a partir de la interconexión que han mantenido durante más de 20 años.

En las relaciones de amistad de este grupo prevalece la unión, o sea, existe cohesión grupal, ya que generalmente en el momento de solucionar las problemáticas que se presentan en el grupo (entre los miembros del grupo y con las demás personas de la comunidad, con las cuales comparten) generador de insatisfacción grupal o individual, todos se reúnen y colectivamente tratan de darle solución. Ellos mismos se trazan acciones para resolver conflictos que surgen en medio de sus relaciones, los cuales contribuyen al crecimiento de las relacio-

nes de amistad en el grupo y favorecen las acciones comunitarias con el contexto sociocultural en el cual conviven.

Expresiones como: “no es decir tengo un amigo, como generalmente todo el mundo dice, nosotros hemos estado juntos en momentos muy lindos, pero muy duros y difíciles (como al comienzo que no hacíamos nada por la comunidad, pues lo importante era que saliéramos adelante, sin importarnos la comunidad o lo que ocurría en la sociedad en general). A la hora que sea, si nos hemos necesitado, hemos estado juntos y nos hemos movilizado en función del problema de uno de nosotros o para vivir un momento agradable que sea satisfactorio para todos (...) como siempre desde que nos conocemos, celebramos nuestros cumpleaños juntos y otras actividades en las cuales invitamos a personas de la comunidad y hablamos de temas referentes a la familia, el amor, la paternidad, la maternidad, la comunicación, la educación de los hijos, etc. (...) eso nos mantiene muy unidos y siempre en función de ayudarnos y ayudar a los que necesitan nuestro apoyo”.

Esto demuestra que el apoyo que genera la relación vincular en este grupo de amigos, no solo potencia su intimidad, sino que trasciende a la comunidad y las necesidades que en las mismas se le presentan a los miembros comunitarios. El trabajar en grupo los temas de paternidad, maternidad, sobre la familia y la educación de los hijos, son problemáticas existentes en esta comunidad, las mismas son canalizadas y discutidas en las reuniones y actividades que realiza el grupo “Prisma”. Estas acciones generan también satisfacción por la posibilidad de fomentar por parte del grupo un apoyo a la sociedad cubana, por la propia formación ciudadana que se produce en las actividades que realizan entre ellos y con la comunidad, debido a que las mismas se sostienen sobre el principio de la Educación Popular, lo cual es posible gracias a que la mayoría de los miembros del grupo son profesionales y generan debates muy reflexivos sobre la actualidad cubana (problemas económicos, políticos, sociales y religiosos) y proponen alternativas de solución para las problemáticas cotidianas que se presentan en sus contextos sociales.

El grupo logra la integración de sus necesidades y afectos con la generación de acciones que potencian el desarrollo social. No obstante, estas acciones adquieren un carácter social, solo cuando son conscientes hacia lo interno del grupo de que no es suficiente el desarrollo, sino que es preciso trabajar en conjunto con los miembros de la comunidad para avanzar hacia la emancipación humana. Incorporan sus experiencias y reflexiones en conjunto con los que no forman

parte del grupo, pero que poseen saberes tan importantes para lograr superar las contradicciones existentes en su medio.

Desde la teoría del interaccionismo simbólico se puede afirmar que este es un grupo que expresa sus símbolos significantes y la inteligencia colectiva de sus actos, en función de la adaptación a las instituciones sociales, la crítica a sus funcionamientos y a su realidad social.

Los instrumentos utilizados para la recogida de la información fueron los siguientes:

**Análisis de documentos:** con el objetivo de explicitar las concepciones y orientaciones que existen sobre la temática de estudio, la organización, aplicación de la autoridad, roles internos, compromisos y valores compartidos. Ofrecen una interpretación histórica de una situación y de sus participantes.

**Entrevistas:** con el objetivo de analizar las características esenciales de los miembros del grupo de amigos, así como sus intereses, valoraciones, representaciones sobre la amistad, motivaciones, necesidades, etc.

**La observación:** con el objetivo de apreciar el comportamiento de los miembros del grupo de amigos y su funcionamiento durante el proceso de expresión de sus relaciones de amistad en la comunidad.

**El grupo de reflexión:** con el objetivo de valorar la articulación del autodesarrollo comunitario y las relaciones de amistad en el grupo de amigos “Prisma” de Santiago de Cuba. Además de develar las principales acciones y contradicciones que ha generado el grupo en función de su crecimiento personal, su tránsito hacia una mayor emancipación de sus miembros, así como la elaboración y consecución de un tipo nuevo de relación de amistad.

Con estos instrumentos se generaron los siguientes resultados:

El análisis se realizó a través de la valoración de los epistemas del autodesarrollo comunitario: el desarrollo de conciencia crítica, participación, cooperación y gestación de proyectos conjuntos que se desarrollan a partir de la expresión de las relaciones de amistad que expresan en este grupo de amigos y su interacción con la comunidad en la cual interactúan.

El grupo de amigos “Prisma” evolucionó desde grupo para sí a grupo en emancipación, dada la propia necesidad de realizar sus actividades en la comunidad donde conviven y hacerlo con los miembros de la misma, a través de los proyectos conjuntos que se elaboran para lograr la transformación social en este contexto y por ende, el autodesarrollo comunitario.

Es importante destacar dentro de las relaciones de amistad de este grupo, la satisfacción que sienten en ser amigos, así como la buena comunicación existente entre ellos. Expresiones como: “nosotros no podemos dejar de vernos, de reunirnos, de conversar lo que nos pasa, el saber qué hiciste hoy, cómo te sientes, es algo que ya está arraigado en nosotros como un sentimiento y es por ello que consideramos nuestra amistad actualmente necesaria (...) al igual que nos gusta compartir con los vecinos de esta comunidad y nutrirnos de sus experiencias y viceversa”.

“Todos nosotros en nuestra vida individual hemos tenido dificultades y desde que nos conocemos y nos hicimos amigos hemos compartido esos problemas y nos hemos movilizad o en función de ayudar a nuestro compañero. Nos reunimos a pesar del poco tiempo que tenemos, nos ayudamos, no importa que uno esté trabajando toda la semana y otro en otras provincias, si conseguimos algo que sea importante para uno nos apoyamos, pero a veces sentimos la necesidad de parar todo y reunirnos para salir a un lugar a hacer alguna actividad que nos permita crecer como persona y como grupo”.

Las relaciones de amistad de este grupo están determinadas por la reciprocidad afectiva, el apoyo mutuo ante situaciones y conflictos que se le presente a uno de los miembros del grupo. Asimismo, el compartir momentos agradables y de crecimiento, también es considerado un complemento que contribuye al desarrollo de las relaciones de amistad, además el disfrute y la distracción trae consigo satisfacción grupal, lo cual favorece los procesos de motivación y comunicación entre los miembros de este grupo y, a su vez, el fortalecimiento y crecimiento cualitativo de sus relaciones de amistad y las relaciones que establecen con los otros miembros de la comunidad.

Estas relaciones con la comunidad son apreciadas a través de las actividades que comparten con ella (valoración del 93,3 % de los miembros de la comunidad) y generan bienestar más allá de los intereses individuales de los miembros del grupo, pues también va dirigida hacia los vecinos y miembros de la comunidad donde ellos interactúan. Aspectos que son fructíferos en la formación de valores prosociales que forman parte del proyecto social cubano.

En este grupo los amigos constituyen un agente fundamental en el desarrollo afectivo, social y en la satisfacción de necesidades afectivas. Permiten compartir vivencias, experiencias afectivas, emociones y sentimientos, como afecto, cariño, seguridad, esto lo podemos apreciar cuando expresan:

“el parto de (...) fue un momento especial para todos, uno de nosotros que es la persona más fuerte en cuanto a las emociones empezó

a llorar, ese fue un momento que no olvidaremos nunca, ver a la más segura del grupo dar a luz una niña preciosa y ser los tíos y tías de los hijos e hijas de las madres que hay en el grupo, es una satisfacción muy grande que vivimos y disfrutamos cada día”.

En ellos el desarrollo y la reciprocidad afectiva son suficientemente visibles, su amistad es considerada como un sentimiento de amor que está en el corazón de todos, además de destacar que no solo prima en ellos reciprocidad afectiva, sino también cognitiva y volitiva, ya que en sus relaciones de amistad comparten ideas, formas de pensar, conocimientos, proyectos de vida, y sus pensamientos siempre están a favor de ayudarse, de pensar en ellos y en los que les rodean, de movilizarse y desarrollar acciones en función de mantener la amistad y la unión en el grupo.

El diálogo, la comprensión y la crítica basada en la ayuda, así como el apoyo mutuo sobre la base de la afectividad son elementos que consideran primordial en sus relaciones. Esto les ofrece la seguridad emocional y el equilibrio psicosocial necesario para afrontar situaciones nuevas o difíciles, pues desarrollan la capacidad empática, al ser más fácil compartir sus sentimientos como amigos. Gracias a esa comprensión lograda a través de la buena comunicación, la sinceridad, la crítica constructiva (la que no justifica lo mal hecho), y el apoyo recíproco que se brinda entre ellos, han mantenido sus relaciones de amistad y los ha hecho crecer como personas singulares, como amigos dentro del grupo y reconocidos en la comunidad (esta última es valorada por el 63,3 % de los miembros comunitarios encuestados), lo que demuestra que la trascendencia del grupo hacia lo social ha logrado superar la barrera de los grupos de amigos de estar en función de sí y para sí, hasta llegar a emanciparse con el contexto en el cual convive y realizar acciones para su transformación social (léase los talleres y proyectos que se generan en el grupo y comparten con la comunidad).

La lealtad como elemento básico para abordar las disímiles situaciones, ansiedades, malestares o alegrías entre los amigos también se encuentra presente dentro de este grupo, valor que se ha ido fomentando con los años en sus relaciones de amistad, que es sinónimo del amor que siente cada uno de los miembros por cada uno de los demás y de saber ser amigo a la hora de resolver un conflicto de algún miembro del grupo que necesite urgente solución. Al lograr manejar el conflicto de forma adecuada en la búsqueda de soluciones que favorezcan a los miembros del grupo de amigos, estos promueven un crecimiento personal, grupal y social, disminuyen el malestar entre ellos, creado por el incidente y solventan las nuevas experiencias positivas que surgen de la propia contradicción encontrada y solucionada en conjunto,

para ellos y para la comunidad. El propio accionar para ponderar la reflexión expresa un signo de emancipación social.

En situaciones difíciles donde todos han necesitado la lealtad, estas manifestaciones han sido experimentadas sin condiciones a cambio. “Nosotros somos incondicionales, yo puedo (expresa una de ellas) tocarle la puerta a las 3:00 a.m. a uno de mis amigos, por ejemplo, para que me acompañe al hospital y no hay peros, ni condiciones; yo puedo a la hora que sea y en el momento que sea” -(expresa otra);-“ venir con una situación difícil, íntima, como por ejemplo descubrir que estaba embarazada y no saber qué hacer, porque hay momentos en los que, para cosas como esas, con la familia no se puede contar y ahí han estado mis amigos y me han ayudado y luego con el tiempo lo he compartido con mi familia, pero mis amigos estuvieron ahí todo el tiempo”. “La amistad no es decir vamos a salir a dar una vuelta y que tú seas siempre mi amigo para dar vueltas y al final todo quedarse así en una salida”.

La lealtad como valor ha sido la base de la seguridad para mantener las relaciones de amistad vigentes en este grupo, además de que tienen confianza en todos por igual, ya que siempre han tenido y tienen la seguridad personal, de que ante una situación, responderán favorablemente a las necesidades que se les presente. Esto les permite compartir sus valores con la comunidad, en las propuestas de apoyo, en la educación medioambiental, en la búsqueda colectiva de alternativas para solucionar los problemas de la localidad (apoyo para cerrar las zanjas que pasan por la comunidad, integrar a los jóvenes que no estaban vinculados al estudio y el trabajo, a círculos de estudios en la biblioteca -lugar de trabajo de una de los miembros del grupo-, conseguir puestos laborales a miembros de la comunidad, debatir sobre temas referentes al ausentismo escolar, violencia intrafamiliar, concebir nuevas formas de comunicarse ante los conflictos entre los vecinos, etc.)

“Mi maternidad fue bastante difícil (expresa una de ellas), ya que fue algo que llegó y que decidí asumirla conjuntamente con el padre de la niña, lo que no esperé es que me fuera a dejar a mitad del camino, por lo que tuve que enfrentar ese proceso sin su ayuda, que para mí en aquel entonces era primordial. Para mí eso fue un gran golpe, lo lindo de todo es que tengo a mi niña y que mi familia me apoyó, pero mis amigos estuvieron conmigo en todo momento, yo estuve ingresada 2 meses por sobrepeso y pude perder a mi bebé y nunca me faltó el apoyo y la compañía de mis amigos. Yo me siento muy agradecida”. (Comienza a llorar).

Este hecho evidencia la cooperación y la colaboración en las vivencias de una amplia gama de procesos afectivos positivos como cariño, apoyo mutuo y afecto presentes en este grupo de amigos, y negativos como la tristeza, cuando se tratan de vivencias tristes que han experimentado en conjunto como por ejemplo la muerte del padre de una de las miembros.

“Cuando falleció el papá de (...), eso fue algo traumático para todos, el día antes celebramos el cumpleaños de (...) y compartimos con él y al otro día fallece sin esperarse. Todos nosotros estábamos acá menos uno que estaba en La Habana. Yo estaba sola con la niña en la casa y cuando me llama mi amiga para darme la noticia desesperada, yo quería correr para la funeraria y no tenía con quién dejar la niña, mis padres llegaban de viaje y tenían programado un campismo para irnos en familia ese mismo día y automáticamente se suspendió. Nos movilizamos y corrimos a brindarle apoyo a nuestra compañera, al otro día nos reunimos todos juntos y el que estaba en La Habana voló enseguida. Ese momento fue un golpe duro para (...) y para nosotros”

Es evidente que la reciprocidad afectiva, la discreción, la sinceridad, respeto mutuo, ayuda mutua, respeto a las diferencias individuales y la apertura al otro, encuentran un lugar de expresión en este grupo de amigos que distingue su grupo y los encamina en el despliegue de lo comunitario, que interactúa a favor de sus necesidades y la compensación de los demás miembros del grupo. Esto lo podemos evidenciar cuando se plantea:

“El ser amigo es estar ahí cuando se necesite, no importa hora, ni lugar, es apoyarse en todos los sentidos, es compartir experiencias juntos, es ser sincero por sobre todas las cosas, es ser leal, es saber entender al otro, es inclusive estar siempre ahí, a veces cuando se piensa que no es necesario y no se espera, el amigo está ahí. Y algo muy importantes es ser discreto, reservado y hasta ahora todos nosotros somos así, la vida, las dificultades y necesidades materiales y espirituales, las experiencias y los momentos que hemos pasado juntos han hecho que seamos así”.

“Ahora recuerdo cuando pasaron las fuertes lluvias de mayo por Santiago... en la comunidad tuvimos muchas casas que se llenaron de agua y otras sufrieron daños en las paredes, u objetos que se mojaron y allí estuvimos nosotros ayudando, apoyando y haciendo trabajos manuales y conversando con la gente para buscar soluciones entre todos... eso nos hizo sentirnos más cerca de los vecinos”.

La colaboración y la solidaridad que se expresan en las relaciones de amistad dentro de este grupo de amigos constituyen una fuerza

integradora para la satisfacción de las necesidades que surgen en el grupo, así como para el enfrentamiento de los obstáculos y problemáticas individuales que se les presentan a los miembros del grupo como tal y durante su intercambio con la sociedad. Esto supone romper con el conformismo cotidiano (como forma de adaptación más difundida que supone conformidad con las metas y los medios institucionalizados para alcanzarlas), generando acciones para evitar la anomia social en el grupo y la comunidad, así como romper con la espera pasiva del estado en función de la solución, ante dificultades socio-económicas que ocurren en la comunidad.

La colaboración dentro de este grupo de amigos se expresa en el trabajo en conjunto, en función de metas comunes, por ejemplo, el apoyo existente entre los miembros del grupo para terminar sus proyectos individuales y grupales, estudiando en grupo, trabajando y buscando ideas en el intercambio y reflexión, intercambiando conocimientos, buscando materiales que apoyen el crecimiento personal en el proceso de enseñanza y aprendizaje, atendiendo a los déficit que tengan de forma individual y que de manera colectiva tratan de darle solución.

Las relaciones de amistad de este grupo de amigos se han mantenido por más de 20 años sobre la base del cuidado y el respeto a las normas sociales, debido a que en el interior de sus relaciones de amistad se han cultivado valores como la sinceridad, la lealtad, la colaboración, la ayuda mutua entre ellos, en cuanto a realización de acciones que dan lugar al desarrollo de sus relaciones de amistad, del grupo y de la comunidad.

“Entre nosotros han existido contradicciones y hemos discutido por diferencias de criterios y preocupaciones que hemos tenido uno por el otro, las decisiones siempre han sido respetadas y al final las contradicciones han sido superadas y nos han hecho crecer como amigos y como grupo, pero no nos gusta la falta de respeto”.

“Hubo un tiempo en que no estábamos de acuerdo con la relación de pareja de uno de nosotros, los amigos quieren lo mejor para uno y nosotros veíamos que esa relación no le convenía a nuestra amiga y la aconsejamos, pero nunca le impusimos que dejara esa relación, al final teníamos que respetar su decisión y así siempre ha sido, sabemos que fuimos influyentes, pero no determinantes y eso está en nosotros, ese respeto”.

“Las cosas que hemos tenido que vivir para seguir respetando las normas sociales, han sido bastante y estas tienen que ver con las problemáticas económicas que siempre nos tocan a la puerta y hemos trabajado con los más jóvenes del grupo y de la comunidad para influir

en ellos, para que no caigan en las corrupciones o ilegalidades... hasta el momento hemos logrado que al menos la mayoría se comporte acorde a lo esperado”.

De esta última afirmación se puede valorar que el cumplimiento de las normas ha sido un eje articulador para la propia socialización de los miembros del grupo y de la comunidad que comparte con ellos, partiendo de considerar que la magnitud de la crisis económica que ha caracterizado estos últimos años, implicó una drástica reducción de los niveles de vida de la población cubana, lo que ha significado una considerable afectación para los distintos grupos y han tenido que buscar alternativas de solvencia económica que no siempre está en los marcos legales del proyecto social cubano, lo cual ha constituido un reto constante para el grupo.

Es importante destacar que este grupo de amigos es un grupo conformado por hombres y mujeres y esto lo hace especial, rompiendo con los prejuicios sociales sobre la imposibilidad de formar, en la sociedad cubana, la amistad heterogénica, debido a que la concepción que se maneja dentro de este grupo de amigos sobre las relaciones de amistad entre hombres y mujeres, es que puede existir este tipo de vínculo y ellos lo han demostrado con su comportamiento individual, grupal y social. Aunque existen aun contradicciones en sus sistemas de relaciones amigables, estas no afectan la finalidad del cumplimiento de las tareas en el grupo de amigos para con la comunidad. En su experiencia han roto con las limitaciones que la cultura impone en las relaciones con otro sexo: “la gente dice que una mujer y un hombre nunca pueden ser amigos porque terminan en la cama o se enamoran o tienen sexo, en fin que es imposible ser amigos... nosotros les hemos demostrado que se puede ser amigos y no tiene que pasar nada de carácter íntimo sexual entre un hombre y una mujer que son amigos”).

Otras de las formas de solucionar las contradicciones existentes en el grupo y en su contexto tiene que ver con los cambios drásticos que han sucedido en la sociedad cubana, los cuales han sido simultáneamente causas y consecuencias del proceso social más general, en particular del laboral, pues los reajustes en las demandas ocupacionales obligaron a reajustes en el sistema educativo, sus repercusiones se dejan sentir de forma inmediata sobre todos sus miembros, que son sus principales usufructuarios, situación socioeconómica general que devalúa la educación y el trabajo calificado como vías efectivas para satisfacer las necesidades y expectativas de los actores sociales. Estas problemáticas generaron la necesidad de buscar alternativas de soluciones rápidas y dinámicas para su enfrentamiento, tales como la

consecución de talleres y actividades en función de la educación de las nuevas generaciones, la preparación de las familias para enfrentar estos difíciles procesos sociales y la consecución de acciones de planificación, organización y ejecución de espacios de reflexión y debate de los temas cotidianos que afectaban y afectan su vida diaria en su contexto social.

La argumentación social sobre esta temática consiste en que toda interrelación que surge al desarrollarse la misma, termina indiscutiblemente en una relación sexual, concepción que no es absoluta, ni determinante en la fluidez y desarrollo de las relaciones de amistad entre sexos contrarios. Debido a que hay investigaciones científicas (Requena, 2004) que han demostrado que sí es posible la amistad como valor y sentimiento entre estos sexos opuestos.

Entre las acciones que el grupo de amigos ha realizado en esta localidad, las que más se destacan son el apoyo a las actividades escolares (70%), la promoción de aprendizajes sobre la familia (76,6%), la promoción de la estimulación moral entre los dirigentes y los miembros de la localidad (83,3%), promoción del control social, a partir de la orientación y ayuda a las familias con problemas de convivencia y económicos (86,6%) y la promoción de una cultura del diálogo y la comunicación entre sus miembros y para los miembros de la localidad (60%). Esto evidencia la integración del grupo de amigos con las estructuras sociales de la localidad y que sus acciones responden a la capacidad emancipadora que desarrolla el grupo en este contexto, el cual se aprecia como ejemplo para la localidad por el 83,3% de sus miembros.

En este grupo de amigos el desarrollo de la conciencia crítica constituye uno de los elementos claves en la resolución de las contradicciones que se les presenta en la vida cotidiana y esta logra integrar las diferencias individuales del colectivo, las acciones conjuntas que el grupo genera para ellos y para la sociedad. Esta ha ido trascurriendo desde el pensar solo en su grupo hasta pensar también, hacia la comunidad y la sociedad.

Expresiones como: "...nosotros nos reunimos para fomentar nuevas ideas sobre las acciones que queremos realizar en el grupo y con la comunidad y analizamos las contradicciones que tenemos como grupo, las causas que la generan y promovemos cambios que muchas veces hay quienes ofrecen resistencia, pero se debate y se llegan a acuerdos..."

"En la cotidianidad siempre surgen determinadas situaciones desagradables entre los miembros del grupo e identificar las causas

del surgimiento de las mismas es para nosotros un momento crucial de desarrollo y crecimiento, a veces tenemos que tomar decisiones difíciles para algunos, pero estas siempre están en función de hacer comprender el valor de la amistad que tenemos y cómo la podemos mantener ante las contradicciones que como grupo surgen...

“Crecemos como grupo cuando debatimos sobre nuestras problemáticas en la familia, la pareja, la comunidad y podemos reflexionar sobre las propuestas de alternativas y soluciones... a veces tenemos que cambiar formas de ver las cosas y eso es lo más difícil, pero se logra con el apoyo, la confianza y la posibilidad de equivocarnos y rectificar”.

Reconocer por parte del grupo que hay diferencias individuales y que las mismas pueden incidir en la toma de decisiones y la ejecución de acciones a favor del grupo, de los miembros y también en el fortalecimiento de las relaciones de amistad es un reto para el grupo y su interacción con la localidad, que el desarrollo de la conciencia crítica disminuye en su interacción. La implicación subjetiva del grupo en la búsqueda de soluciones a esas contradicciones genera nuevas alternativas de desarrollo y propicia la participación real de sus integrantes y de los miembros de la localidad, con los cuales interactúan en sus actividades, a partir de los cuales surgen proyectos concretos que facilitan la autotransformación, la cooperación y la integración de estos sujetos en las acciones de desarrollo social.

En este grupo los procesos de sistematización (análisis de sus incidencias negativas en el grupo y la comunidad, sus deficiencias relacionales y también los logros obtenidos) logran promover la conciencia crítica del grupo y la localidad al respecto. Allí logran descubrir lo impuesto, lo hegemónico asumido como lo propio, las respuestas surgidas como expresión de resistencia, así como las alternativas contenedoras de conciencia crítica compartida por los sujetos de sistematización, en el movilizar, organizar y orientar a los sujetos individuales y colectivos. “Cuando nos reunimos con la comunidad muchas veces somos capaces de apreciar que en la medida que hacemos algo que nos favorece a todos crecemos como personas y como grupo y nos hacemos un poco menos dependientes del Estado y el gobierno y buscamos alternativas de cambio que las tenemos en la mayoría de las ocasiones en las manos”.

Para ellos el reflexionar en grupo y de forma armónica genera cambio en el sistema de relaciones sociales del grupo y para la localidad, les permite abordar los malestares de la vida cotidiana (problemas familiares, relaciones de pareja, análisis de las contradicciones

comunitarias, los problemas económicos, materiales, malestares asociados a lo incuestionable en su socialización, etc.) y promueve la intimidad, colaboración y los vínculos positivos relacionales, lo que les permite incorporar la mediación de lo consciente en términos de “desarrollo de la conciencia crítica”, pero no solo desde el discurso, sino como una necesidad que surge de la su propia actividad práctica, promoviendo la apertura de estos espacios de reflexión grupal en los que se abordan estos malestares y se generan propuestas de cambios comunitarios.

Esto se puede apreciar en expresiones como: “nos ha sucedido que en ocasiones hemos tenido hasta que hacer de “padres” y hermanos con algunas familias de la comunidad para sacar a una joven de la prostitución... como fue el caso de L.M.R, que nos pusimos a debatir su caso en uno de nuestros talleres y salió como alternativa, por parte de uno de los comunitarios conseguirle un trabajo en la fábrica de aceite (...) y logramos incorporarla (...) no obstante tuvimos que apoyarnos también del puesto policial de la localidad (...) pero todos aportamos a esa causa (...)”. “Nos sentimos como apoyo para los miembros de la localidad y viceversa, invitamos a las actividades que realizamos a la mayor cantidad de persona de este contexto y hacemos juegos dramáticos y otras acciones que posibilitan mejorar la vida de los hombres y mujeres de la comunidad y por ende la nuestra también.”

“El participar de las diferentes actividades y cooperar entre nosotros nos ha ayudado a solucionar varios conflictos que hemos tenido en el grupo y con los miembros de la localidad (riñas de nuestros hijos, discusiones vecinales, conflictos por carencias materiales, situaciones estresantes de la vida cotidiana), pero siempre hemos logrado que los valores que propone la amistad sea el eje articulador para la solución de los mismos”.

Esta participación entre los miembros del grupo y la comunidad genera criticidad, reflexividad que les permite comprender el papel de ellos mismos en su contexto, la problematización de las condiciones instituidas en los espacios reproductivos cotidianos (respuesta crítica a las condiciones socio-económicas), la elaboración de alternativas posibles de inserción constructiva social, de realización personal-social, de creatividad, de generación de alternativas múltiples e iniciativas autorganizativas, de diseños de espacios de participación-control social, de responsabilidad y solidaridad social (no solo en su colectividad inmediata, sino también con la comunidad de pertenencia), el compromiso ético humano emancipatorio en el manejo de las relacio-

nes de poder tendientes a la manipulación y la dominación, así como el manejo constructivo de los conflictos. Aspectos que brindan a sus relaciones de amistad elementos emancipadores, pues trasciende al grupo, elevando sus aspiraciones y metas a la localidad.

En este grupo el diálogo y la participación no se alcanzan por decreto ni espontáneamente, es de vital ayuda la coordinación de la líder del grupo (Gertrudis) y la ayuda técnica que recibe de los profesionales del grupo y la búsqueda de otros miembros para tratar los temas de interés para los amigos y la comunidad. Esto constituye un proceso educativo que lleva implícito prácticas que propician acciones transformadoras, de capacitación, postgrados, aprendizajes continuos y retroalimentación. Es válido aclarar que la mayoría de los miembros del grupo de amigos (16) son profesionales, 5 son técnicos medio y 4 de ellos son especialistas en trabajo social y cultural, lo cual favorece mucho los procesos que se desarrollan en este grupo.

Aquí el sentido de cambiar las cosas cuando no funcionan correctamente o atentan contra la integridad o bienestar del grupo de amigos constituye una prioridad para sus miembros: "(...) si las cosas las dejamos como están y no nos movilizamos para cambiarlas, nadie lo hará (...) entonces debemos preocuparnos por mantener, en primer lugar nuestra amistad y luego ayudar a cambiar todo lo que nos pueda afectar y afecte la comunidad en la que vivimos (...)". La ideología basada en el cambio y la transformación desde adentro hacia afuera, erradica la compulsión reproductiva de las propias relaciones sociales dominantes y estimula la apertura de espacios de reflexión para que sus miembros se cuestionen las asimetrías sociales, descubriendo las contradicciones de donde proceden sus malestares de vida cotidiana, de modo que puedan construir proyectos de autodesarrollo para la solución de tales contradicciones, que adquieran aprendizajes de acción colectiva, desarrollen una identidad de lo común estructural que los une y por último devengan en sujetos irreductibles frente a cualquier otro que les niegue tal condición.

El desarrollo de la conciencia crítica en este grupo es proactiva, proyectiva y se concreta, como arma material de transformación en proyectos de autodesarrollo, de gestación, producción, construcción de lo grupal-comunitario, es decir de la cualidad socialista de las relaciones sociales en todo el entramado de la sociedad política y la sociedad civil, en instancia de socialización en normas y valores que favorezcan la solidaridad, la conservación y perfeccionamiento del vínculo individual con la obra colectiva, como elemento esencial de la inclusión social enfrentando al "individualismo posesivo" que,

incorporado por la cultura del consumo, sustituye los vínculos entre personas por los vínculos con los objetos.

El desarrollo de conciencia crítica, en sentido general, ha favorecido los vínculos intersubjetivos positivos de este grupo de amigos, sus vivencias únicas de reciprocidad afectiva, cognitiva y volitiva, el establecimiento de los valores grupales y sociales, la colaboración, solidaridad, ayuda mutua y la solución de conflictos para ellos y la comunidad. Esto se ha logrado compartiendo momentos, situaciones, espacios, criterios personales/colectivos, que han marcado la vida de todos al unísono y la formación del grupo como un espacio donde la participación y cooperación de sus miembros, posibilitan la elección consciente de proyectos de transformación dirigidos a la solución gradual y progresiva de sus contradicciones y las de la comunidad. Cambios que sucedieron al externo del grupo durante el paso de grupo para sí, hacia grupo en emancipación.

En ellos el desarrollo y la reciprocidad afectiva son suficientemente visibles, su amistad es considerada por ellos como un sentimiento de amor que está en el corazón de todos, además de destacar que no solo prima la reciprocidad afectiva, sino también cognitiva y volitiva, ya que en sus relaciones de amistad se comparten ideas, formas de pensar, conocimientos, proyectos de vidas en conjunto, y sus pensamientos siempre están a favor de ayudarse, de pensar en ellos y en los que solicitan su ayuda, en los que la necesitan en la localidad, de movilizarse y llevar a cabo acciones en función de mantener la amistad, la unión en el grupo y el apoyo social.

La participación y la cooperación en este grupo de amigos es lo que caracteriza la posibilidad de mantener sus relaciones de amistad y trascender como red social. El éxito de la amistad reside en el participar, cooperar con el amigo en las disímiles actividades que se privilegian en la vida cotidiana, que constituyen las resultantes de aprendizajes individuales, grupales y sociales de los modos y estilos de vida social.

La participación no se da en este grupo pese a las influencias de la comunidad, sino que las integra, a partir de las mismas situaciones que se dan en la sociedad (enfrentarse a las nuevas formaciones sociales tales como la prostitución, el aumento del delito, la diferenciación de clases, el deterioro de los valores prosociales, el aumento del consumismo, la drogadicción, la disfuncionabilidad familiar, el cambio en los patrones de recreación, el alcoholismo, la materialización de los objetivos y aspiraciones individuales, etc) y reclaman urgentes estrategias de unidad para enfrentarlas y erradicarlas con el apoyo y los recursos que poseen en sus contextos, en conjunto con las instituciones sociales.

Esto se puede apreciar en expresiones como: “nos ha sucedido que en ocasiones hemos tenido hasta que hacer de “padres” y hermanos con algunas familias de la comunidad para sacar a una joven de la prostitución (...) como fue el caso de L.M.R, que nos pusimos a debatir su caso en uno de nuestros talleres y salió como alternativa, por parte de uno de los comunitarios conseguirle un trabajo en la fábrica de aceite (...) y logramos incorporarla (...) no obstante tuvimos que apoyarnos también del puesto policial de la localidad (...) pero todos aportamos a esa causa (...)”. “Nos sentimos como apoyo para los miembros de la localidad y viceversa, invitamos a las actividades que realizamos a la mayor cantidad de persona de este contexto y hacemos juegos dramáticos y otras acciones que posibilitan mejorar la vida de los hombres y mujeres de la comunidad y por ende la nuestra también”.

“El participar de las diferentes actividades y cooperar entre nosotros nos ha ayudado a solucionar varios conflictos que hemos tenido en el grupo y con los miembros de la localidad (riñas de nuestros hijos, discusiones vecinales, conflictos por carencias materiales, situaciones estresantes de la vida cotidiana), pero siempre hemos logrado que los valores que propone la amistad sea el eje articulador para la solución de los mismos”.

En las condiciones actuales de la sociedad cubana este apoyo entre los miembros del grupo de amigos permite que las situaciones que se presenten en la cotidianidad (el evidente abandono de las buenas costumbres, las tradiciones, normas morales, de convivencia social y de respeto mutuo, aumento de la delincuencia, drogadicción, prostitución, inequidad social, un creciente y peligroso irrespeto al derecho ajeno, a la propiedad social, al cuidado del entorno, a las personas mayores; y un crecimiento inversamente proporcional de la chabacanería, las malas conductas sociales, el desapego al trabajo, la violación de la ley y el incremento de las maneras incorrectas; la falta de educación formal, el desconocimiento y la falta de interés por la historia patria y la lengua materna, la cultura autóctona, etc); sea resuelto con el apoyo de todos, y se considere preocupación actual para a través de la disposición, la representatividad en la participación de las acciones de transformación de la comunidad y del contexto sociocultural, poner la herramientas y habilidades en función de alternativas de solución a las mismas para la autotransformación del grupo y de la localidad en función de la emancipación social.

“Estar en un mundo donde se han perdido los valores de colectivismo, ayuda mutua, respeto, el espíritu de sacrificio y la participación, nos hace crecernos y tomar decisiones que tienen que ver con no quedarnos

con los brazos cruzados (...) esto nos causa problemas en ocasiones con algunas personas que no quieren aceptar que la solución está, en primer lugar en nosotros, en los primeros esfuerzos en la comunidad y luego entonces pedirles al Estado y el gobierno su ayuda (...).”

El grupo de amigos se ha convertido en una estructura de control social informal, ante la cual se analizan las problemáticas sociales, con las personas implicadas (miembros del grupo de amigo y de la comunidad), se evalúan las posibilidades de cambio en las representaciones sociales, la cultura de la vida comunitaria, se reflexiona a favor de cambios en las maneras de relacionarse con la familia (problemas de convivencia, alcoholismo, comunicación inadecuada, sistema de roles inadecuados, conflictos de pareja, relaciones de poder y desencuentros intergeneracionales), de las formas de trabajar con los recursos propios del contexto comunitario, de obtener recursos materiales en el diálogo con las instancias del gobierno local, potenciando la autogestión social y facilitando las funciones controladoras socializadoras y preventivas desde lo comunitario.

La gestación de proyectos conjuntos posibilitó la creación de espacios de reflexión grupal, desarrolladores de nuevas experiencias compartidas entre los miembros del grupo (en los primeros 9 años) y de la localidad además de favorecer el encuentro de alternativas que posibilitaran disminuir las insuficiencias materiales y recreativas que ofrecían las instancias estatales en este período. “Nos sentimos muy bien cuando logramos planificar actividades entre los amigos, nos divertíamos y crecíamos como personas y como amigos... lográbamos que nuestros hijos se sintieran alegres y compartieran en espacios de mucha alegría, fraternidad, diversión y generábamos nuestros propios recursos con la ayuda de cada uno de de los miembros del grupo”.

En este grupo, las relaciones de amistad entre ellos es de suma importancia dadas las características del medio, en tanto opinan: “este es un mundo muy difícil donde es necesario tener a alguien que te apoye”, “se necesitan a los amigos para realizar tareas y contar con una persona en la cual se pueda confiar”. Las relaciones de amistad se enmarcan en los beneficios que se pueden obtener, en los valores que aporten una complicidad, en la realización conjunta de determinadas actividades para superar las insuficientes opciones que el Estado y el gobierno podían ofrecer en el primer decenio del período especial a los determinados grupos, localidades y las posibilidades que tiene el grupo y la comunidad de abrir nuevas potencialidades al debate y la confrontación de posiciones diversas, lo cual limita el formalismo y el dogmatismo tan extendido en etapas anteriores.

Estos proyectos conjuntos que fortalecen la amistad del grupo constituyen vías para disminuir los estados de anomía que generaba y genera el período especial en el país, así como la propuestas de acciones en función de la educación, sobre todo en el terreno de la educación formal y la estética, así como en la formación de sólidos valores morales, convicciones patrióticas y principios políticos e ideológicos, pues se descuidó durante años la enseñanza de importantes asignaturas estrechamente vinculadas con estos propósitos.

A través de la gestación de proyectos conjuntos, los miembros del grupo de amigos pueden compartir sus valores: unos serán aventajados con muchos recursos y condiciones de intercambio favorables, mientras que otros tendrán poco que ofrecer, pero las relaciones se tornan intrínsecamente gratificantes (Blau, 1982) ya que los mismos encuentran placer en relacionarse y el disfrute de cualquier actividad que realicen en conjunto, resulta aumentada por la gratificación que es inherente al vínculo sostenido por el grupo con la comunidad.

Si consideramos que la sociedad cubana contemporánea ha entrado entonces, en una etapa de desarrollo en la que resulta imposible un progreso ulterior, tanto material como espiritual, sin poner énfasis en la participación ciudadana, situando a los grupos sociales y a las personas en todos los espacios públicos y privados en calidad de promotor(es) y responsable(s) de nuevos derechos y obligaciones -sobre la base de los derechos conquistados y garantizados por el Estado socialista-, que obre, al decir de V. Figueroa, como "...una suerte de paradigma del desarrollo social con equidad y justicia social para el mundo de los excluidos de este Planeta"; entonces el grupo de amigos con su propuesta y gestión de autodesarrollo supera las visiones románticas y abstractas, articulando lo nacional-local-grupal en la lucha por la superación crítica del proyecto social y la defensa de las conquistas del socialismo, enlazando sus proyectos de vida personal, con el proyecto revolucionario masivo, a partir de las diferencias que se van configurando en la obra constructiva de la nueva sociedad (Figueroa, 1987, citado en Cifuentes, 2011).

"Nosotros hemos logrado hacer actividades que han salido desde nuestras ideas y recursos donde hemos invitado a niños y adolescentes para instruirlos y orientarlos sobre la vida. Hemos realizado actividades para los ancianos y sus familiares en la comunidad (...) sobre sus responsabilidades y derechos (...) hemos orientado a las parejas y familias en función de la educación, la salud, la sexualidad, el amor, la convivencia (...) etc. Todo esto nos hace sentir que estamos ayudando al proyecto de nuestra revolución cubana y eso nos hace sentir muy

bien y útiles, no solo para el grupo y la amistad que nos une, sino para la comunidad y la sociedad en general”.

A través de la gestación de proyectos conjuntos que han desarrollado los miembros de este grupo, desde sus saberes y poderes, se constituyen en sujetos críticos y proactivos de su obra individual y colectiva al identificar las contradicciones que atraviesan en su vida cotidiana, que potencialmente los enajena al presentárseles como fuerzas hostiles, como obstáculos insuperables para su realización humana, constituyendo un indicador cualitativo del desarrollo que se articula con la disposición al cambio, a la transformación de sus circunstancias concretas a través de estos proyectos autodesarrolladores.

El grupo de amigos que ha sido capaz de trascenderse, de objetivarse en un proyecto comunitario, colectivo, jamás regresa a ser de nuevo un grupo en sí, una comunidad en sí, porque tiene conciencia crítica de su propia existencia cotidiana. Situando la mirada en la persona como sujeto, en sus capacidades de construir proyectos con enfoque de autodesarrollo, conociendo lo que obstaculiza o favorece la satisfacción de sus necesidades, sobre las respuestas institucionales existentes o posibles en relación con su realidad social. “...sentimos que hemos realizado acciones que han trascendido al grupo mismo, nos comprometimos con la comunidad en función de su crecimiento, nos unimos a los religiosos, a los cuentapropistas, a los del círculo de abuelos, a los dirigentes de la comunidad, a la Policía Nacional Revolucionaria (PNR), a los centros educacionales y de orientación a la familia para aprender de ellos y trabajar en conjunto y nos hemos hecho más fuerte en este proceso y más eficientes en las aspiraciones con y para el trabajo en la comunidad”.

En el grupo haber desplegado de forma espontánea la participación, la cooperación, la gestación de proyectos conjuntos y el desarrollo de la conciencia crítica, ha tenido que regularse con las características de la localidad y de las necesidades de estos sujetos en relación con esta, pues aún cuando se ha reconocido que la individualidad, la libertad y el derecho de tener proyectos de vida alternativos son aspectos insoslayables, todo esto tiene que efectuarse y materializarse en ambientes sociales contextualizados, lo cual genera acciones de equidad social desde el grupo hacia la comunidad, permitiendo el diálogo constante y las tareas en conjunto entre hombres y mujeres desde la dirección femenina, lo cual rompe con el modelo machista imperante en la ciudad de Santiago.

El hecho de establecer estrategias de crecimiento como grupo y para la localidad, en función de movilizar los recursos propios y las

alternativas de cambio a las condiciones reales existentes, constituye un indicador de autodesarrollo y de perspectiva de ruptura y reevaluación de la cotidianidad que prevalece. “Nos sometemos a hacer actividades a veces, que están por encima de nuestras posibilidades de forma individual, pero con la ayuda y el aporte de cada uno del grupo y de los miembros de la comunidad, se resuelven las carencias y facilita la calidad de las mismas, a eso lo llamamos trabajar en equipo y para el bienestar de la localidad”.

La gestación de los proyectos conjuntos trasciende la resolución de las necesidades como amigos, superando las desigualdades entre los miembros comunitarios (acceso a recursos materiales y herramientas psicosociales para el desarrollo propio y de la familia) ya que se expande hacia las personas en la localidad, a las familias de los amigos y al crecimiento de la amistad en el grupo, soslayando la opresión como grupo en sí, expandiéndose hacia la emancipación social (generando acciones de equidad como respeto a los criterios diferentes, mismas oportunidades de participación a hombres y mujeres, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos en la toma de decisiones de las tareas conjuntas en la comunidad para el bien colectivo). El grupo ayuda a organizar ampliamente la vida social, proporcionando bienestar material (brinda recursos materiales en dependencia de las posibilidades de cada miembro), emocional y social, así como otros beneficios similares (desarrolla conocimientos y habilidades que mejoran la efectividad y la eficiencia de los propios proyectos, genera poder en los participantes, profundizan en la identidad y compromiso revolucionario, orienta en la posibilidad de disminución de los costos de los proyectos locales -pintar una parte de la casa de la cultura para convertirla en espacio de recreación y reflexión en la comunidad-, así como ofrece posibilidades para la interacción social, coordinación e integración de los diversos factores grupales y comunitarios).

El grupo convoca a reflexionar en las acciones que más pueden favorecer la calidad de vida de la comunidad y a partir de los talleres emergen proyectos conjuntos (como sistema de acciones) que les permiten ser más eficientes en su labor social, incidiendo directamente en la disminución del consumo de drogas, la prostitución, la marginación, los conflictos entre vecinos, así como las insatisfacciones, demandas latentes y manifiestas de sus miembros y la comunidad. “Con Gertrudis al frente nosotros hemos buscado materiales para debatir sobre la familia (hemos elaborado el árbol de la familia, utilizamos también la técnica el marcianito, videos sobre situaciones familiares y de pareja, videos sobre adiciones, prostitución, sobre las cárceles y sus

repercusiones en el ser humano, etc.) sobre las relaciones de pareja, la convivencia, los modos de comunicarse mejor en grupo, las formas de solucionar problemas que nos afectan en la vida cotidiana, incluso hasta debatimos sobre los problemas ecológicos que tenemos y las maneras en que podemos ayudar a proteger el medio ambiente, etc”.

Estas acciones han estado en función de disminuir los procesos sociales que han generado el Período Especial en Cuba, tales como la percepción de las diferencias sociales, resultantes de las desigualdades socioeconómicas, del incremento del machismo que incluye el crecimiento de la violencia doméstica, del incremento de los prejuicios raciales, de la existencia de desigualdades y de debilitamiento de solidaridades, refuerzan los prejuicios raciales, el incremento de las tensiones generacionales, que se expresan desde las estructuras menos formales como es el marco familiar hasta las más institucionales como los colectivos laborales o las organizaciones políticas y de masas, el rechazo en diferentes grupos de la población, a aceptar las normas de funcionamiento que impone la pertenencia a las diferentes instituciones formales, así como la aparición del soborno, el chantaje, el uso y abuso de poder y otras expresiones de corrupción como canales alternativos para la obtención de ganancias económicas o prerrogativas sociales y la violación de normas o disposiciones legales.

Estas acciones se logran problematizar y buscar alternativas de cambios a través de los talleres que realiza el grupo de amigos para la planificación de discusiones sobre las situaciones actuales de vida en la comunidad, la elaboración de actividades conjuntas, las propuestas de alternativas de solución a las problemáticas identificadas, la atención a las demandas propuestas, la posibilidad de incluir a las instituciones pertinentes, la planeación estratégica de nuevas formas de actuar en la realidad descubierta, u otras, que se desarrollan, en primera instancia con el asesoramiento y orientación de los profesionales del grupo de amigos, la participación activa de los miembros de la localidad y las diferentes estructuras sociales.

En este grupo social se generan grandes ideas sobre actividades a desarrollar, a partir del descubrimiento de las contradicciones que afectan y detienen el proceso de crecimiento en la comunidad, y logran conllevar a la implicación sentida de estos actores comunitarios cuando sus emociones y afectos movilizan sus conductas a favor de realizarlas y la activación de estos se logra, en muchas ocasiones, por la propia reciprocidad afectiva, la lealtad, colaboración y solidaridad que las relaciones de amistad expresan desde el grupo, la cual favorece la participación en la comunidad y este proceso aumenta la calidad en

la expresión de la amistad en el grupo, generando con la comunidad la superación de los conflictos existentes en su contexto social.

Estas situaciones se pueden encontrar en gran parte de la ejecución de los planes conjuntos que se elaboran en la localidad y con ella, los cuales encuentran mayormente su resolución a través del entramado sistema de relaciones que establecen los miembros del grupo de amigos y los de la localidad.

Los sujetos que conforman este grupo de amigos, han pasado de su habitual posición de objeto de la actividad cotidiana (proceso que llevó lugar desde su surgimiento hasta la actualidad y que fue cambiando en la medida que se desarrolló la conciencia crítica, hacia la necesidad de transformación, no solo en el grupo de amigos, sino también en el contexto en la cual conviven), para convertirse en sujetos conscientes de ella, coadyuvando a extrapolar las mismas, a los sujetos que no forman parte de las relaciones de amistad, pero que comparten espacios y contextos comunes con el grupo de amigos.

Es en la actividad integrada de este grupo de amigos es donde mayormente se destaca la amistad como particularidad, para expresar sus sentimientos e ideas: permite compartir intereses, actividades, comparar los puntos de vista diversos, con lo cual se avanza hacia nuevos y mayores conocimientos sobre aspectos comunes a los intereses comunitarios; a través de los amigos se asume la ayuda y solidaridad como base fundamental, en la solución de las contradicciones que se generan durante la cooperación comunitaria.

Aunque la amistad tiene una prioridad significativa en la sociedad, la cual es educada desde los agentes socializadores primarios como la familia, la escuela, hasta los grupos informales y organizaciones laborales, en los últimos años este valor ha perdido, en alguna medida, esa importancia; sin embargo en este grupo se concibe la participación como inclusión de los actores sociales, en tanto sujetos de la acción social, constituido como un elemento nuclear que expresa el vínculo de simetría presente en diversas gradaciones dentro de las relaciones grupales (relación mujer-hombre, líderes-liderados, grupo amigo-comunidad). Su negación reduce dichos actores a objeto o medio de la actividad, como manifestación de un vínculo de asimetría, presente en las relaciones en que transcurre el proceso inclusivo (ver que existen diferencias de edades, de género, de formación profesional y raza, aspectos que han sido limitantes en la conformación de grupos de amigos en otros estudios). Esto no quiere decir que en este grupo no se hayan desarrollado conductas de celos, rivalidades, sentimientos de exclusión, pero no son significativas, respecto a las interacciones positivas

e incluyentes que expresan en la realidad, debido a que las primeras se resuelven a través de las tareas que se diseñan y desarrollan con la actividad donde cada miembro tiene la posibilidad de superar sus propias conductas negativas, pues el bien común se interpone al personal.

En este grupo de amigos las relaciones de amistad muestran que aunque existen diferencias de edades y composición heterogénica en el vínculo que establecen sus miembros, estas no obstaculizan su sistema de interacción, debido a que los procesos de aprendizaje por parte de los miembros más jóvenes se privilegian por encima de las diferencias generacionales (que aunque existen las mismas, no son significativas, porque no producen conflictos en la interacción, que puedan desarticular el funcionamiento efectivo del grupo) las cuales se integran para propiciar diferentes puntos de vistas y visiones más heterogéneas de las situaciones sociales a las cuales se enfrentan constantemente y reflexionar sobre las posibles soluciones de las mismas, desde diferentes ángulos de análisis por parte de los miembros. Aquí podemos apreciar como dos de las personas que lideran el grupo Gertrudis (54 años) y Yindra (33 años) son de diferentes generaciones, sin embargo son las encargadas de organizar y controlar las principales acciones que genera el grupo, en cooperación con la comunidad. Sus valoraciones son acogidas por el grupo y cuando existen valoraciones diferentes o contradicciones, estas se analizan y se llegan a acuerdos, en los cuales se superponen las necesidades del grupo, por encima de las individuales.

Otro rasgo esencial que tipifica a este grupo es el *proyecto colectivo* como proceso donde quedan expresados los fines de la actividad, dentro del conjunto de relaciones sociales (en este caso sus relaciones con la comunidad), las contradicciones esenciales que se derivan de ello y las vías funcionales para su actuación práctica (talleres y proyectos que comparten con los miembros de la comunidad donde conviven), es por ello que establecen una lógica para las acciones colectivas de su práctica social. De este modo sus proyectos le confieren direccionalidad a la actividad del sujeto colectivo; y adquieren, ambos, carácter comunitario, evidente en el estado de madurez del factor subjetivo/objetivo de este grupo de amigos.

En esta investigación el grupo de amigos sirve para visualizar lo que son capaces de hacer los grupos cuando funcionan como grupos eficientes y eficaces en la sociedad, para el logro del beneficio individual, grupal y social constituyendo el punto de partida de un largo camino para analizar, comprobar, comparar, criticar, transformar y crear en el futuro, acciones que permitan la exteriorización de las experiencias del grupo a otros sectores sociales necesitados donde se

puede hacer más por el sistema social cubano, cuando se trabaja en función no solo de la satisfacción individual o grupal, sino también de lo comunitario, lo social.

## Conclusiones

Las relaciones de amistad del grupo de amigos “Prisma” están vinculadas a potenciar el desarrollo comunitario en su esencia, debido a que en la base de este vínculo están la participación, la cooperación entre los amigos, el desarrollo de proyectos conjuntos que impulsan las actividades cotidianas y sus aspiraciones mutuas, así como su influencia en los eventos vitales, como apoyo y bienestar social, aumentando la ayuda mutua con un valor situacional o idiosincrásico, persistiendo la reciprocidad, la equidad en el intercambio continuo de acciones que logran movilizarlos para solucionar las problemáticas que se presentan en las condiciones de vida y existencia concretas en las que conviven, potenciando mayor interacción del vínculo amistoso y estableciendo, de forma explícita e implícita, normas que permiten que estos sujetos se beneficien, no solo del logro del alcance de sus metas y objetivos colectivos, sino también del propio proceso durante su realización para llegar a las metas.

La participación, la cooperación, el desarrollo de la conciencia crítica, la gestación de proyectos facilitan el desarrollo de las relaciones de amistad en este grupo de amigos debido a que permiten implementar el humanismo, la responsabilidad, la solidaridad social como principios de funcionamiento, sentimientos de pertenencia, el logro de metas comunes, la horizontalidad en el sistema de relaciones, la comunicación, la colaboración, la lealtad, la claridad conceptual, la competencia instrumental para discriminar los condicionantes históricos que le dan identidad y fortaleza a este grupo, las circunstancias presentes, para identificar allí sus oportunidades de crecimiento futuro, la misión compartida, la visión prospectiva para hacer pie en los factores motivacionales colectivos, dar dirección y fuerza a las transformaciones deseadas en lo interno del grupo, y al mismo tiempo estos vínculos favorecen la participación y la cooperación en el seno del grupo y en la localidad.

## Bibliografía

- Adamson, T. (2012). *El sujeto relacional*, Editorial Hora, Barcelona.
- Alonso F, J. (2009). “Metodología para el trabajo comunitario integrado desde la perspectiva del autodesarrollo en el territorio villaclareño”.

- en CD *ix Taller Internacional de Comunidades: Historia y Desarrollo. La responsabilidad individual y organizacional desde el enfoque comunitario*, Editorial Samuel Feijóo, Santa Clara.
- Ballesteros Padilla, Ariday y María del Pilar Soterías (2005). *Programa de intervención amistad vs. agresividad en sujetos que pertenecen a la adolescencia media (15 a 18 años de edad)*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Blau, Peter (1982). *Intercambio y poder en la vida social*, Editorial Hora, Barcelona.
- Boudon R. (1984). *La place du désordre: critique des théories du changement social Sociologies*, Ed. PUF, París.
- Cifuentes, M. (2011): *La amistad en el contexto actual*, Editorial Morrua, Madrid.
- Del Río Columbié, Maray (2010). *Las relaciones de amistad en internos con conductas agresivas. Una propuesta de intervención psicológica*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Durkheim, Emile (1989). *El suicidio*, Alaska, Madrid.
- Fabelo Corzo, J. R. (2008). *Práctica, conocimiento y valoración*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Federico, M. (2002). *Las relaciones de amistad en el contexto social*, Editorial Alme, Madrid.
- Frei Toledo, R. (2008). *Fundamentos sociológicos de la amistad. Historia, teoría y crítica de un concepto*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- González Rey, Fernando (1995). *Epistemología cualitativa y subjetividad*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Hallinan, M. T. (1979): "The process of friendship formation", en *Journal Social Networks*, no.1.
- Kadushin, C. (1966). "Friends and supporters of psychotherapy: On social circle in urban life", en *American Sociology Review*, no. 31.
- Litwak, Eugene. (1989). "Forms of friendship among older people in Industrial Society", en *Older Adult Friendship*, California, Newbury Park, California.
- Pahl, Ray (2000). *Sobre la amistad*, Editorial Siglo XXI, Madrid.

- Pérez Álvarez, Leticia (2009). *Relaciones de amistad en adolescentes con trastorno de conducta*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Pifferrer Pérez, Aliagne (2008). *Estrategia para disminuir conductas agresivas en jóvenes de la prisión Mar Verde desarrollando los epistemas de la amistad*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Requena, S, F. (2004). “La amistad como un sistema de apoyo social”, en *Revista Crítica*, no. 918, septiembre-octubre.
- Rodríguez, Yander (2011). *Programa de intervención psicológica para potenciar las relaciones de amistad en un grupo de amigos*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Santana González, Yorkys (2007). *Las relaciones de amistad como mediación del autodesarrollo comunitario*. Tesis en opción al grado de Máster en Desarrollo Comunitario. Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Santana González, Yorkys y María del Pilar Soterías del Toro (2007). *Estudios sobre relaciones de amistad en Cuba*, Editorial LULU, Valencia.
- Santana González, Yorkys (2009). “Estudio sobre relaciones de amistad en los trabajadores sociales”, en CD *IX Taller Internacional Comunidades: Historia y Desarrollo. La responsabilidad individual y organizacional desde el enfoque comunitario*, Editorial Samuel Feijóo, Santa Clara.
- \_\_\_\_\_ (2010). “Las relaciones de amistad como mediación del proceso educativo de los adolescentes con trastorno de conducta”, en *Revista Santiago*, no. 120, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Vaux, Alan (1988). *Social Support. Theory, Research and Intervention*, Praeger, Nueva York.
- Vergel Expósito, Ammi Elim (2005). *La influencia de la amistad en la formación de cualidades morales en escolares de 9 a 10 años*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Wellman, B. (1981). “Applying network analysis to the study of social support”, en *Social Network and Social Support*, Sage, California.

# Autogestión comunitaria para el mejoramiento de la vivienda, reforestación, revitalización y promoción de valores culturales en la comunidad El Avioncito

DR. MARTÍN GONZÁLEZ GONZÁLEZ

DRA. DIANELKYS MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

DRA. BARBARITA MITJANS MORENO

LIC. ANA DORIS BRAVO DÍAZ

CHRISTIAN LÁZARO GARCÍA

## Introducción

El presente trabajo constituye el resultado de un proyecto en ejecución, cuyo título es Autogestión comunitaria para el mejoramiento de la vivienda, la reforestación, revitalización y promoción de valores culturales en la comunidad El Avioncito, localizada en la periferia sur de la ciudad de Pinar del Río; este se enfoca en la satisfacción de necesidades y el fortalecimiento de las potencialidades de la comunidad, en la solución de problemas propios, con la inclusión de los diferentes actores locales en las áreas de la vida cotidiana: sociales, culturales, económicas, morales, ambientales y deportivas.

La intención consiste en mostrar los resultados parciales de un trabajo de campo que se ha estado realizando, el cual se asienta a partir de un diagnóstico con participación protagónica e implicación de la población residente en la identificación, reflexión, transformación y evaluación de la realidad existente, con el apoyo de las instituciones locales, en el propósito de mejorar el estado de la vivienda, la reforestación y la revitalización y promoción de valores culturales.

El diagnóstico realizado adelanta las perspectivas de empoderar a la comunidad, cuya finalidad es lograr el desarrollo local integralmente, con equidad y justicia social. En él se constató no solo las necesidades sentidas, motivaciones e intereses, sino también el empeño de los pobladores en la transformación del lugar con el propósito de lograr un espacio limpio, bonito y digno al que todo cubano tiene derecho.

En esta dirección, importantes han sido las orientaciones contenidas en los Lineamientos de 2016 sobre el Plan Nacional de la Economía hasta 2030, que orienta la política económica de trabajo en el contexto actual para el país y su incidencia en los diferentes territorios y localidades, así como el Compendio de Orientaciones a los Delegados de las Asambleas Municipales del Poder Popular para impulsar el Trabajo Comunitario Integrado en sus circunscripciones, como contribución a los métodos en que se basa el Poder Popular y su función comunitaria.

Guía este trabajo, además, lo establecido en las Prioridades Provinciales de las Ciencias Sociales y Humanísticas para el año 2017; una de ellas tributa directamente al tema abordado, la que refiere el respaldo al Sistema de Trabajo Social y Comunitario Integral. Estas herramientas permiten avanzar en la concepción del trabajo comunitario integrado y su relación con el desarrollo local y la equidad social.

Como proyecto de autogestión comunitaria, con participación de la Universidad, identificada con las problemáticas sociales del territorio, el apoyo externo, el aporte de un grupo de experimentados docentes y estudiantes de la Carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo que investigan y participan en función de sus trabajos de diploma y tesis de maestría; ellos, a la vez que aprenden y enseñan, junto a las potencialidades de la población residente, generan una expectativa prometedora como futuros profesionales para el trabajo comunitario, a lo que se agrega que es una comunidad joven aún, que ha mostrado arraigo y sentido de pertenencia a ese pequeño barrio donde se ha establecido, a pesar del corto tiempo en convivencia.

El avance del presente proyecto se revierte en un beneficio total, no solo para los habitantes del lugar, también para el gobierno y sus instituciones y para la Universidad, en el empeño de lograr que los actores locales se unan en la consecución del trabajo comunitario integrado y en el profundo carácter humanista y sustentable del sistema cubano de gobierno a escala local, en relación con la calidad de vida y la equidad social.

Las instituciones principales implicadas en el proyecto, a partir de su contratación, son el gobierno, en particular el Consejo de la Administración Municipal, la Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca de Pinar del Río, la Dirección de Planificación Física Municipal, la Dirección Municipal de Vivienda, la Dirección Municipal de Cultura, el Ministerio de la Agricultura, los Comités de Defensa de la Revolución, la Casa de Orientación a la Mujer y a la Familia, Acueducto y Alcantarillado, la Empresa Eléctrica y el Instituto Nacional de Deportes y Recreación, principalmente.

El alcance futuro del proyecto aspira en la práctica a revertir el estado actual de la vivienda, los procesos socioculturales y ambientales. Se inicia con un diagnóstico participativo de la comunidad como punto de partida, siguiendo las orientaciones de los Órganos Locales del Poder Popular, dirigido a revelar las principales necesidades, problemas y dificultades, a la vez que se orienta desarrollar el potencial humano con recursos propios principalmente, teniendo presente un orden de prioridades en las acciones que se implementen. El presente artículo incluye la percepción de los estudiantes que recibieron asignaturas formadoras y las vivencias de colaboración en el proyecto.

Objetivo: mostrar el estado actual de la comunidad El Avioncito, municipio Pinar del Río, a partir del diagnóstico participativo comunitario y las propuestas de transformación incluidas en un proyecto de autogestión comunitaria, respecto al estado de la vivienda, la cultura y el medio ambiente.

## Desarrollo

### I.- Principales conceptos y teorías acerca del término comunidad

En la literatura especializada aparecen numerosas definiciones del término comunidad, cada una de las cuales centran más su atención o hace mayor o menor énfasis en determinados aspectos, en dependencia del objetivo fundamental de estudio y de la disciplina desde la cual se aborda. En este sentido, diferentes ciencias han aportado su visión de la comunidad, partiendo de indicadores que forman parte de su objeto de estudio. Este concepto puede referir un sistema de relaciones psicosociales, un agrupamiento humano, o un espacio geográfico; literalmente significa cooperación, integración, congregación, asociación, relación, unidad: este es su sentido clásico.<sup>1</sup>

En sus estudios, González define la comunidad como “un grupo de personas en permanente cooperación e interacción social, que habitan en un territorio determinado, comparten intereses y objetivos comunes, reproducen cotidianamente sus vidas, tienen creencias, actitudes, tradiciones, costumbres y hábitos comunes, cultura y valores, que expresan su sentido de pertenencia e identidad al lugar de resi-

---

1 En un sentido amplio, el término comunidad aborda unidades sociales con características que le dan cierta organización dentro de un área determinada; puede abarcar todos los aspectos de la vida social, un grupo local lo bastante amplio como para contener todas las principales interacciones, todos los estatus e intereses que componen la sociedad o un grupo cuyos integrantes ocupan un territorio dentro del cual se puede llevar a cabo la totalidad del ciclo de vida.

dencia; poseen recursos propios, un grado determinado de organización económica, política y social, y presentan problemas y contradicciones”. (González 2013, p. 159).

La comunidad en el sentido antes abordado existe como una unidad social, constituida por grupos que se sitúan en lo que podríamos llamar la base de la organización social, vinculada a los problemas de la vida cotidiana con relación a los intereses y necesidades comunes: alimentación, vivienda, ropa, calzado, trabajo, servicios y tiempo libre, costumbres, tradiciones, mitos, hábitos, creencias, cultura y valores; ocupa una zona geográfica con límites más o menos precisos cuya pluralidad de personas interactúan más entre sí que en otro contexto de la misma índole. De lo anterior se derivan tareas y acciones comunes, que van acompañadas de una conciencia y un sentido de pertenencia muy relacionado con la historia y la cultura de la comunidad y del territorio.

A su vez, la comunidad es un organismo social influenciado por la sociedad de la cual forma parte y funciona como un sistema, más o menos organizado, integrado por otros sistemas, las familias, los grupos, los líderes formales y no formales, las organizaciones e instituciones, que interactúan, y con sus peculiaridades definen el carácter subjetivo de la comunidad e influyen de una manera u otra en el carácter objetivo, en dependencia de su organización y posición respecto a las condiciones materiales donde transcurre su vida y actividad.

En las condiciones de Cuba, país que realizó una profunda revolución social y a partir de ella construye una sociedad basada en la equidad y la justicia social, en circunstancias peculiares: la construcción del socialismo a partir de la condición de país subdesarrollado, sometido a un férreo bloqueo económico, comercial y financiero, con implicaciones que rebasan el ámbito económico; en este contexto, la comunidad deviene escenario estratégico, en particular como espacio de participación de los ciudadanos en la conducción del desarrollo social comunitario con la acción a los actores locales, hecho que le imprime amplia base popular en la proyección actual y futura. Cada comunidad es un universo social, pues ella contiene en sí la esencia del conjunto de las relaciones sociales.

En el caso particular de la nación cubana, la comunidad deviene espacio estratégico, además, dada su estrecha relación con la actividad económica, más ligada a la vida cotidiana, en relación con las necesidades sociales en las esferas de la cultura, la salud pública, la educación, el deporte, la recreación, el medio ambiente, la defensa de

la patria y otras, integradas en un proceso de gestión y cooperación permanentes entre las diversas escalas y niveles.<sup>2</sup>

Las comunidades locales tienen un peso importante como escenario de la participación comprometida e implicación de sus residentes. Lo anterior lo confirma el Compendio de Orientaciones a los Delegados de las Asambleas Municipales para impulsar el Trabajo Comunitario Integrado, al puntualizar “participación entendida en su sentido más integral, no solo como respuestas a movilización convocada desde un centro, sino intervención activa en todo el proceso social, desde la identificación de necesidades, la consecuente definición y formulación de políticas, hasta la ejecución, pasando por la implementación y control del desarrollo de la actividad en torno a dichas políticas”. (Compendio de Orientaciones a Delegados de las Asambleas Municipales 2015, p.3).

## II.- Diagnóstico de la comunidad El Avioncito

En los meses febrero-mayo del 2016 se realizó el diagnóstico comunitario participativo de la comunidad con el objetivo de identificar problemas, protagonistas y potencialidades, desde la perspectiva del desarrollo comunitario integrado, para transformar aquello que mediante el conocimiento crítico de la realidad ha impactado más la conciencia y la voluntad de la población residente, en particular los grupos sociales más afectados.

El enfoque de equidad ha sido incorporado en la medida posible, a partir del análisis del desarrollo comunitario integrado y el desarrollo local; así, se implementaron métodos y técnicas desde la perspectiva participativa en la búsqueda de la interpretación de la acción de los sujetos: talleres de diálogo y reflexión, la observación participante, la entrevista en profundidad, grupos de discusión, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, el sociodrama; del método biográfico, la historia de vida y por último la técnica de las diez preguntas, todos con resultados reveladores.

---

2 Inseparable de este proceso, según lo antes referido, es desempeñado por las organizaciones sociales y de masas, los CDR y la Casa de Orientación a la Mujer y la Familia, junto a las formas de organización asumida por el aparato estatal y de gobierno en los órganos del Poder Popular, elemento autóctono que expresa el rol de las comunidades como ente de participación democrática y de autogestión. La existencia de los órganos locales de gobierno y sus instituciones radicadas en las comunidades, son expresiones propias insertadas en el proceso revolucionario cubano de amplias alternativas para la superación de obstáculos y problemáticas locales.

A continuación presentamos un resumen de los principales resultados referidos a la ubicación físico-geográfica, origen de la comunidad, situación actual del fondo habitacional, infraestructura, estado de la cultura, de la educación, de la salud, del deporte y del medio ambiente, que incluye los grupos sociales más afectados por la precariedad.

a) Ubicación físico geográfica de la comunidad

El área que hoy reconoce la Dirección de Planificación Física en el Censo de barrios precarios de 2014, tiene una extensión territorial aproximada de 5, 57 hectáreas, aledañas al vecino reparto Hermanos Cruz, pertenecientes a la ciudad de Pinar del Río. Según el estudio reciente en el proyecto, consultada las fronteras que establece la DMPF en el mapa del 2014, resultado del mencionado censo, El Avioncito (con fronteras irregulares) limita al sur con la Autopista Nacional, al norte con el terraplén Ave. Borrego, al oeste con el Vial desde la Autopista Nacional, hasta la unión con la calle Álvaro Barba; al este con el Vial que une la Autopista Nacional con el Reparto Hermanos Cruz (Informe de la Dirección Municipal de Planificación Física, Censo de Barrios precarios 2014, p. 7).

b) Origen de la comunidad

El barrio actualmente nombrado El Avioncito surge como continuación de la extensión Avenida Borrego, a fines de la década del setenta del pasado siglo, según refieren los antiguos inquilinos del lugar, aun cuando no existía lo que hoy conocemos como El Avioncito, nuevo nombre asignado al barrio, que adquiere un impulso en su irregular crecimiento con el cierre de los servicios del antiguo aeropuerto local, la unidad militar e instalaciones de ingeniería de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, radicadas en el lugar hasta fines de la década del noventa, fecha en que se produce un incremento de nuevas viviendas y familias.

En los meses de agosto-septiembre del 2002, con cinco días de diferencia entre uno y otro, se produjeron dos grandes eventos naturales en Cuba, los huracanes Isidore y Lili, que impactaron con gran fuerza la provincia de Pinar del Río y en consecuencia, la vegetación del lugar. En esa fecha existía un bosque de plantas de eucaliptos que había plantado la empresa forestal en el lugar.

Pasado unos años, la superficie se fue cubriendo de marabú, (planta invasora introducida en Cuba) y las familias campesinas que existían entonces en esa área rural, quedaron aisladas; los terrenos de estas no fueron cubiertos antes por eucaliptos, al estar dedicados al cultivo del tabaco, pero en el proceso también fueron cediendo lugar al marabú

y diversas plantas no deseadas. El marabú y las tierras desocupadas, a un ritmo creciente, comenzaron a ser espacio de construcciones ilegales rústicas (sin un plan de ordenamiento) por familias necesitadas de vivienda propia, procedentes de diferentes lugares de la provincia.

c) Situación del fondo habitacional de la comunidad. Evolución

En el año 2000 la Dirección Municipal de Planificación Física identifica en el lugar 16 viviendas y 64 habitantes. En el año 2012 el Censo de Población y Vivienda mostraba un significativo crecimiento de esta cifra al cuantificar 271 viviendas y 681 habitantes y para el año 2014 se actualiza la cifra con 1345 habitantes y 339 viviendas.<sup>3</sup> Consultados en el 2017, los controles del Consultorio del Médico de la Familia, aún imprecisos, del vecino Reparto Hermanos Cruz que atiende esta población, registran 380 viviendas y 1513 inquilinos. Como la mayoría de la población es relativamente joven, las familias no son numerosas. Se puede apreciar que el período de mayor crecimiento en viviendas y población fue entre los años 2000 y 2012.

La adquisición de terrenos y la construcción de viviendas, desde el origen del poblado, hasta la actualidad se produjo por diferentes vías: a) viviendas construidas bajo estatus legal, la minoría; b) terrenos cedidos por antiguas familias radicadas en el lugar; c) familias que ocuparon terrenos estatales, aparentemente libres; d) instalaciones en el lugar, pertenecientes al Ministerio de la Agricultura, al Ministerio del Interior y a Ingeniería FAR, remodeladas y convertidas en viviendas para familias pertenecientes a esos organismos; y por último, e) terrenos entregados en usufructo a campesinos del lugar, que autorizaron a construir viviendas en esos espacios a personas procedentes de diferentes lugares.

El problema de la vivienda y su legalidad es una de las principales dificultades que enfrenta la comunidad. El hecho de no ser propietarios del inmueble no garantiza la seguridad necesaria para permanecer en el lugar, aún así las familias no se detienen en reparar, reconstruir y confiesan la esperanza en que les otorgarán la propiedad de las mismas, cuyo estado constructivo, según datos obtenidos en el diagnóstico, se comporta del modo siguiente: 1) en buen estado 4% (hormigón armado); en estado regular 12% (madera y bloques con techo de fibra o zinc); en estado precario 84% (desechos de madera, zinc o fibras de asbesto cemento u otros componentes).

---

3 Sin dar dato exacto de cantidad de población en la información referida por la Dirección Municipal de Planificación Física, años 2000 y 2014, censo realizado por la Dirección Municipal de Vivienda de 2012 y la información obtenida del Consultorio del Médico de la Familia en el 2017.

#### d) Infraestructura de la comunidad

Si entendemos como infraestructura al conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones de larga vida útil que constituye la base sobre la cual se produce la prestación de servicios necesarios para el desarrollo con fines productivos, sociales, culturales, ambientales y personales, entre otros, a simple vista se percibe que es precaria, incompleta e incipiente. El acceso a la educación, al deporte y a la salud la reciben de las respectivas instituciones del vecino Consejo Popular Hermanos Cruz, en igualdad de condiciones.

Como infraestructura de ingeniería existen las edificaciones iniciales dedicadas al servicio de las FAR, el antiguo aeropuerto local, ahora en desuso y las del Ministerio de la Agricultura, hoy dedicadas a viviendas, el edificio biplanta para sus funcionarios y algunas viviendas confortables construidas bajo autorización, ya legalizadas.

Se suman las instalaciones que creó la Empresa Eléctrica con la línea central a lo largo del terraplén que divide en dos el lugar, con postes, cableado y transformadores, colocando algunos relojes colectivos a los vecinos más próximos y estos, a su vez, permiten la conexión de energía a las viviendas cercanas. Recientemente existe un programa de telefonía fija, servicio brindado por ETECSA, que ha beneficiado a las familias que lo reciben; las demás instalaciones no garantizan durabilidad y futura seguridad, como las numerosas viviendas existentes allí, excepto las que constantemente son reconstruidas y remodeladas por sus residentes. En el asentamiento existen dos cochiqueras (espacios donde los vecinos tienen sus cerdos) de cuya instalación eléctrica se favorecen varios residentes.

A pesar de que no existe en la comunidad una sólida infraestructura, ni la mayoría de los servicios que brinda el país como conquista y derechos garantizados a toda la población, sí ofrece los demás servicios de salud, educación, seguridad social y otras bondades del modelo cubano. Con ellas el país beneficia a los demás ciudadanos, que también forman parte de la protección de los residentes en El Avioncito, pero con dificultades en el desarrollo con fines productivos, tales como pequeñas industrias, el trabajo por cuenta propia y otros servicios sociales y personales necesarios para que la comunidad pueda reproducir cotidianamente su existencia y progreso. Aun con estas dificultades, la comunidad es portadora de un profundo sentido de pertenencia al lugar, hecho que forma parte de sus potencialidades.

El poblado no cuenta con red oficial de acueducto para el acceso al agua potable, ni alcantarillado para evacuar las aguas servidas y albañales; numerosas viviendas de modo irregular se abastecen de la

red maestra que pasa por la Autopista Nacional, próxima al lugar, por lo que requiere que el líquido sea conservado durante días, con las posibles consecuencias que esto acarrea.

No existen lugares apropiados para los desechos sólidos, ni recogida regular de los mismos; ubicaron un contenedor para estos fines, pero a falta de hábito y de un programa de educación ambiental con participación comunitaria, los pobladores continúan depositándolos en los lugares habituales; la recolección y su traslado al vertedero municipal de desechos sólidos se realiza por tracción animal sin la sistematicidad adecuada, hecho que provoca la existencia de microvertederos irregulares que afectan la higiene y la salud de los residentes. Numerosas viviendas adoptan el servicio de letrinas; otras, para evacuar los residuales y aguas servidas, construyen zanjas descubiertas como desagüe hasta una laguna de oxidación que existe en el lugar.

El acceso al lugar es a través de un terraplén en mal estado, los caminos vecinales están sin asfaltar, son irregulares y dan paso a las viviendas, la mayoría de las veces, por angostos trillos. Cuando llueve se hace difícil transitar. El acceso por transporte estatal es en ómnibus, los cuales transitan próximos a la entrada del terraplén.

Se identifica como problemáticas sociales, además, la carencia del servicio de comercio en el lugar de residencia para adquirir las mercancías que este propicia; no poseen establecimientos para venta de productos del agro; en consecuencia los adquieren en sus lugares de origen o en la ciudad.

Los principales problemas identificados en el diagnóstico realizado en la comunidad, en orden de prioridad fueron los siguientes: 1) Estado precario del fondo habitacional e ilegalidad de la vivienda; 2) Infraestructura y urbanización precaria; 3) Problemas ambientales y 4) Insuficiente trabajo sociocultural.

El ya mencionado estudio del 2014, realizado por la Dirección Municipal de Planificación, calificó la comunidad como “lugar considerado como barrio irregular y precario, con contaminación ambiental, con crecimiento espontáneo y desordenado de la población que se ha ido asentando, falta de organización territorial e infraestructura y escasos servicios básicos” (Informe de la DMPF 2014, p. 11). Este y los resultados del diagnóstico del proyecto ofrecen numerosos indicadores que permiten conocer cómo la frágil y precaria infraestructura del lugar afecta más a unos grupos sociales que otros.

Así, desde una visión de equidad respecto al estado de las viviendas (la mayoría en mal estado), las carencias del servicio regular de agua, las dificultades con el empleo seguro, los sistemas alternativos

de disposición de residuales, el ineficiente sistema de alumbrado público, entre otros, afectan más al sexo femenino que al sexo masculino, en particular a las amas de casa, en su mayoría, madres. Ellas permanecen mayor tiempo en casa ocupadas en labores domésticas; se agudiza en el caso de las empleadas en las diferentes instituciones con la tarea de doble jornada, el trabajo y la casa.

En estas familias, que conviven en condiciones desventajosas, se agudizan las inequidades. Generalmente son familias tradicionales con roles patriarcales: los hombres se ocupan de proveer, las mujeres de cocinar, lavar, limpiar y el cuidado de los niños.

### **III.- Propuesta de transformación de la comunidad El Avioncito**

a) Trabajo comunitario integrado, desarrollo local y equidad, base para el cambio social.

Cualquier propuesta de transformación de la comunidad debe tener presente orientaciones claras y precisas del Estado y gobierno cubanos establecidas al efecto, como guía orientadora en la base, dada la función comunitaria de la que son portadoras. El eje básico y transversal en el trabajo comunitario integrado, a su vez, debe partir de las iniciativas y propuestas desde la comunidad, con enfoque de equidad social, de modo que favorezca los grupos vulnerables, las familias con mayores dificultades, los discapacitados, las mujeres y los niños.

El punto de partida, como líneas generales para promover la acción colectiva de trabajo en las comunidades, lo establecen los Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, referido a los lineamientos generales, a partir de la cooperación social, tanto al nivel nacional como al nivel comunitario en los tres perfiles de actuación “a) la participación social y acción colectiva como mecanismo decisorio, de definición de objetivos y su materialización práctica en el desarrollo de la sociedad; b) las vías y mecanismos con que el sistema socioeconómico fomenta la incorporación de las personas al proceso de la vida económica y social, garantiza la justicia social, la equidad y la igualdad y c) la cohesión social, que establece modos específicos de interacción e intercambio, con efectividad y actuación entre los actores, que para el beneficio común se apoya en juicios de valor y valores solidarios, los cuales surgen y se enriquecen en el proceso de participación. También en el sentido de pertenencia derivado de los procesos de concertación de los proyectos de vida”. (Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba 2017, p. 5).

Las líneas de actuación referidas antes sustentan la filosofía del trabajo integrado en las comunidades, particularmente el trabajo en el sentido de la integración y la cooperación de los actores al nivel local, teniendo como base el Consejo Popular y las circunscripciones, concebido como un método que expresa el modo en que se organizan y ejecutan las actividades a escala comunitaria, sobre la base de las acciones realizadas por las organizaciones, instituciones y actores de la comunidad, pues el predominio de un sector sobre otro conlleva a la desproporción en el trabajo colectivo y a la inequidad.

El trabajo comunitario integrado, a partir de las propuestas, tanto del gobierno local, los residentes y agentes externos, tiene como fundamento los intereses y necesidades de la propia comunidad, su protagonismo en la solución de sus problemas y necesidades, como fuente de iniciativas en la conducción del desarrollo presente y futuro.

Concebido así “la comunidad es el principal escenario que tenemos para el trabajo, todo al final surge de lo que se hace en la comunidad y es en la comunidad realmente donde nosotros podemos integrar todas las motivaciones, las aspiraciones, la cultura de los pobladores de la comunidad con los planes del desarrollo económico y social, también asociado al plan de la economía, a la actividad presupuestaria de cada territorio (Díaz-Canel 2015, p. 4).

Como proceso integrador y de participación ciudadana con poder de decisión desde la comunidad, la concepción del trabajo comunitario integrado facilita “que haya más calidad de vida, que haya más cultura y una preparación integral, que haya más comida, que nuestra gente sea más decente, que existan mejores indicadores de salud, de educación, que la gente puede desarrollar plenamente sus capacidades intelectuales, emocionales físicas y ese es el aporte fundamental que podemos hacer”. (Compendio de Orientaciones a los Delegados de las Asambleas Municipales del Poder Popular 2015, p. 7). Desde esta perspectiva el trabajo comunitario integrado contribuye a la mejoría de las condiciones de vida de los grupos vulnerables más afectados, en particular personas con discapacidad, niños, adolescentes, adultos mayores, amas de casa y otros en desventaja social.

Según este proceder, lo endógeno, lo local y la equidad constituyen elementos necesarios para los cambios favorables al reconocer al territorio como base de las transformaciones sociales, económicas y estructurales que genere un tratamiento imparcial a los residentes locales, independientemente de su origen, bienes y posición, de acuerdo con las oportunidades de acceso al bienestar, a la distribución y al beneficio recibido. En el modelo de desarrollo de la sociedad cubana,

desde una perspectiva económica, social, cultural y ambiental, tiene prioridad la coherencia entre desarrollo social, local, comunitario y la equidad, como factores que se complementan.<sup>4</sup>

Según Vázquez, el proceso de desarrollo local consta de tres dimensiones, “una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficiente para ser competitivos; una segunda, sociocultural, en que los valores y las instituciones contribuyen al proceso de desarrollo y una dimensión político-administrativa, donde las políticas territoriales deben garantizar un entorno económico local favorable válido para protegerse de interferencias externas y a la vez estimular el desarrollo local” (Vásquez 2008, p.15). Otros autores incluyen la dimensión ambiental, tan necesaria como las anteriores para la protección del medio ambiente.

En el caso que nos ocupa, Cuba, el modelo de desarrollo local se propone integrar las dimensiones referidas al desarrollo sostenible, teniendo como base la sustentabilidad ambiental, la seguridad alimentaria y el desarrollo humano local, en línea con el desarrollo de las comunidades, sus residentes, intereses y necesidades, acorde con un modelo diferente, que tiene como base la Revolución y el socialismo.

Según Espina “en la adecuación del desarrollo local para Cuba se reconoce la relación centralización-descentralización económica, no desde una visión liberal, sino desde un enfoque que permite la integración de la participación comunitaria (alentando proyectos locales de transformación); la diversificación de los agentes económicos (como el sector informal y la economía mixta y cooperativa, manteniendo un amplio hegemonismo de la propiedad estatal); y el reforzamiento de los programas sociales con base en los servicios públicos comunitarios” (Espina 2007, p. 12).

Como destaca la autora antes referida, para el logro del desarrollo integral de la comunidad es importante no solo la percepción clara del desarrollo local y del trabajo comunitario sino también que este proceso transcurra con equidad social, vinculado al desarrollo humano en relación al acceso a oportunidades de las personas que ahí conviven, pues a falta de equidad se restringen las opciones de los in-

---

4 El desarrollo local, como concepto, abarca diversos antecedentes y experiencias; en consecuencia, su significado es diverso, tanto para los expertos como para los agentes sociales, en los que se aprecia un marcado énfasis en los aspectos económicos del desarrollo, como la variable determinante. En este caso la variable social debe reflejar en resultados tangibles los alcances de los avances en la esfera económica, reflejada en mejor calidad de vida con equidad social.

dividuos en el seno de la comunidad, si entendemos la equidad como igualdad de acceso a oportunidades, pero no a iguales resultados, ya que la esfera de las iniciativas individuales interviene en las decisiones propias, respecto a las oportunidades. La equidad y la justicia social son de vital importancia para determinar las dimensiones del desarrollo económico, social, cultural, ambiental, entre otras.

El desarrollo local se propone reducir las disparidades en los niveles de vida en función de las dimensiones económicas, socioculturales, administrativas y ambientales, coloca lo endógeno como prioridad para las transformaciones en las esferas económicas, estructurales y sociales que generen desarrollo, propiciando así el potencial principal en la reactivación del tejido que vigoriza las fuerzas productivas, en primer lugar a la población, el propio territorio y los saberes y tecnologías en el sentido amplio, lo cual hace posible que los aspectos de la superestructura, con su propia independencia relativa, guarde correspondencia con su base. El modelo cubano de desarrollo social concibe el desarrollo local en la integralidad de todas sus estructuras, donde la comunidad ocupa una posición nuclear.

El nuevo enfoque de desarrollo, que privilegia transformaciones hacia lo territorial es no solo necesario, sino además, impostergable, si junto a esta visión se ocupa de generar desarrollo integral de los asentamientos humanos, de los diferentes sectores locales, de los grupos vulnerables donde no solo son válidas las bonanzas en el ámbito mercantil, económico y financiero; junto a esto se requiere concebir el desarrollo desde la perspectiva de la equidad con justicia social con particular énfasis en los grupos sociales más afectados.

En opinión de diferentes instituciones y autores, se diseñan sabias y funcionales estrategias de desarrollo territorial, al nivel municipal, cuya concepción incluye a las comunidades, pero la mejor forma, para el trabajo de los Consejos Populares como sistema de gobierno en la base, es llegar hasta el “fondo” de la comunidad con el trabajo comunitario integrado, en la perspectiva de que desarrollo local y desarrollo comunitario, sobre la base de la equidad, son inseparables.

La equidad social es parte inseparable del desarrollo local y del desarrollo comunitario; en el sentido histórico, la percepción acerca de la equidad fue entendida en relación con las variables ingreso, riqueza, oportunidades, libertad, satisfacción, utilidad, etc en torno a la regla de que todas las personas son iguales, relegando el lugar y la importancia de las diversidades, de las diferencias.

Posteriormente se asumen otros indicadores como pobreza, necesidades humanas básicas, entre ellas, alimentación, vivienda, salud,

educación, agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental. En relación a los argumentos antes referidos, Espina afirma: “la equidad refiere un tratamiento imparcial a todas las personas independientemente de su posición y origen social, en relación con las oportunidades de acceso al bienestar, la distribución de beneficios y de costos del desarrollo, sobre la base del establecimiento de reglas que aseguren dicha imparcialidad” (Espina 2010, p.11).

La equidad concebida de este modo se corresponde con los estatus en que la sociedad es percibida en términos económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales, atendiendo a los códigos de distribución de los resultados en cuanto a costos y beneficios en relación con la posición que ocupan las clases, los grupos y los individuos que conforman el tejido social.

El diagnóstico realizado en la comunidad y las propuestas del proyecto están concebidos en línea con el enfoque de equidad en la significación de que los resultados de las acciones no tengan el carácter de la imparcialidad, sino de justicia en el sentido de que propicie a cada uno de los miembros de la comunidad lo que le corresponde por sus méritos o condiciones. Las decisiones equitativas generalmente son mejor aceptadas y estimulan a las partes con intereses divergentes a cooperar para emprender acciones mutuamente acordadas, con mejores resultados desde el punto de vista afectivo e íntimamente orientado al espíritu del trabajo comunitario, que en esencia es solidario. Este es el enfoque que orienta el proyecto, la equidad para la innovación en las gestiones de transformación de la comunidad, en la percepción del ser y del deber ser.

El enfoque de equidad y desarrollo humano en Cuba se rige, en general, por principios de justicia e imparcialidad, propiciando decisiones equitativas que favorecen la cooperación entre grupos diferentes y entre iguales para realizar transformaciones en común. Al nivel comunitario este enfoque se manifiesta, en esencia, como espíritu solidario y de sensibilidad en las interacciones interpersonales.

b) Estado actual y perspectivas para la construcción de la vivienda en la comunidad

La política actual que rige la construcción de las viviendas se precisa en los Documentos del Congreso del Partido al concebir “mantener la atención prioritaria al aseguramiento del programa de viviendas a nivel municipal, incrementando la producción local y la comercialización de materiales de la construcción, empleando las materias primas y tecnologías disponibles, que permitan aumentar la participación popular, mejorar la calidad y disminuir los costos de los productos”

(Documentos del 7mo. Congreso del Partido 2017, p.31). Esta política asegura mejorar progresivamente el fondo habitacional en cada territorio y comunidades, en la medida de las disponibilidades financieras de que dispone el país, del uso racional de los materiales de construcción en cada territorio y de los recursos que posean las familias.

En caso de emergencias por afectaciones de fenómenos naturales como huracanes, largos períodos de sequía o de lluvias y otros, la atención a la vivienda es la prioridad dentro de las prioridades, por ejemplo, como sucedió en los últimos años a raíz de los huracanes del 2008 y del 2017, potenciado esto con la producción local de materiales de construcción. A partir del uso de materiales idóneos, con el beneficio de la Dirección Municipal de Vivienda, que ofrece diferentes programas de venta de materiales, se ha potenciado la producción local y venta a la población de áridos: piedra, arena y también cemento y acero (estos dos últimos con algunas limitantes, dada la alta demanda).

También garantiza el servicio de algunas facilidades para techos en los puntos estatales de venta de estos materiales. Se suma el servicio de transporte, porteadores por cuenta propia. La población residente ha aprovechado estas posibilidades, logrando cambiar de modo lento, pero progresivo, la imagen de la vivienda y del lugar.

Las nuevas leyes sobre la vivienda puestas en práctica a partir del 11 de mayo del 2017 también favorecen a los residentes de la comunidad, en su mayoría de bajos recursos, con subsidios, el apoyo del banco en préstamos y la apertura de la venta de materiales de construcción liberados. Ello constituye una contribución importante para mejorar el fondo habitacional de la comunidad, pero con limitaciones en el caso de las familias que aún no poseen la propiedad de la vivienda.

Por voluntad propia, cuando se construye un grupo de nuevas viviendas, los habitantes se organizan en Comités de Defensa de la Revolución, Casa de Atención a la Mujer y a la familia, poseen el sistema de los Consejos Populares y delegados de la circunscripción con dos circunscripciones en el lugar, dividido por un terraplén: a la izquierda, la circunscripción 113 y a la derecha la 298, que rige y hace posible el sistema democrático de gobierno en la comunidad.

#### c) El medio ambiente en la comunidad

“El medio ambiente es el entorno vital, el conjunto de factores físicos, naturales, estéticos, culturales, sociales y económicos que interactúan entre sí, con el individuo y la comunidad en que vive y determina sus formas concretas, comportamiento y supervivencia” (Briones 2014, p. 5). En esta dirección, las áreas verdes correspondientes a la comunidad y su entorno se distribuye en tierras de cultivos entregadas

en usufructo, terrenos aledaños a las viviendas construidas, solares yermos y espacios con vegetación natural, principalmente árboles. No ha habido programas de reforestación actuales, áreas dedicadas al cultivo de plantas que conformen bosques, parques, acciones dedicadas al cuidado del medio ambiente, ni áreas atendidas con criterio agroecológico.

El panorama actual en materia ambiental necesita revertir esta situación, sobre la base de la creación de condiciones que permitan concretar resultados acorde al contexto de la comunidad y del territorio, para lo cual requiere de una transformación con criterio agroecológico, a partir del diseño e implementación de un modelo de gestión con enfoque medioambiental y comunitario que integre las acciones de todos los actores locales, familias, gobierno y demás instituciones establecidas, incluyendo el apoyo externo, que permita desarrollar el potencial de la comunidad y consecuentemente se revierta en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes con equidad social de sus habitantes.

### Propuestas

-Implementación de la educación ambiental, a través talleres realizados con los residentes y especialistas de la Universidad, en particular, con la presencia de la escuela, como institución formadora de los niños y adolescentes, amas de casa, según programa establecido por el CITMA, líderes y comunidad con acciones dirigidas a la diversidad biológica, protección de las áreas verdes, reforestación de las áreas “libres” y conservación de los ecosistemas.

-Cuidado del medio ambiente y del patrimonio natural de la comunidad, a partir de la participación y del trabajo integrado de los residentes, bajo la égida del Consejo Popular, líderes y población local sobre la base de un conversatorio: “por una comunidad mejor”.

-Mejoramiento y conservación de los suelos con la capacitación de los campesinos productores sobre la base de técnicas agroecológicas, coordinado con especialistas del área agroforestal de la Universidad, con vistas a lograr una agricultura sostenible, como vía para contribuir al perfeccionamiento de la seguridad y soberanía alimentarias de la comunidad, particularmente los de más bajos recursos.

-Reducción de la contaminación ambiental con la construcción de los supiaderos<sup>5</sup> y el traslado de las cochiqueras fuera del perímetro

---

5 “Supiadero”, nombre con el que Planificación Física Provincial de Pinar del Río identifica las construcciones en espacios comunitarios para depositar los desechos, separados en sólidos, orgánicos y plásticos.

de la comunidad para mejorar progresivamente la calidad ambiental en estrecha consulta y coordinación con sus residentes, en torno a las interrogantes “¿La contaminación es mi culpa?, ¿qué puedo hacer para proteger el medio ambiente?”.

-Técnicas de dibujo, a partir de la colaboración de los especialistas para la gestión sociocultural, dirigido a niños y jóvenes, para que ilustren los principales problemas ambientales de la comunidad y cómo podrían transformarlos.

-Convocatoria una vez al mes para realizar trabajos de saneamiento en la comunidad, con el tema “por un entorno limpio y sano”.

-Completamiento de la infraestructura y urbanización de los espacios de la comunidad: construcciones de ingeniería para electrificación, agua potable, alcantarillado, viales, obras dedicadas al comercio y los servicios, principalmente.

-Creación de incentivos económicos (tributarios, arancelarios, crediticios, entre otros), para lograr la sostenibilidad financiera en el uso y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente y evitar la contaminación. Tal incentivo debe incluir de modo prioritario a los jóvenes desempleados y las amas de casa.

-Reforestación comunitaria de las áreas no habitadas de la comunidad, a partir de las plántulas del vivero, para generar algún empleo para los grupos menos aventajados.

-Creación, previa gestión con la Dirección de Comunales, de jardines en los espacios posibles para el embellecimiento de la comunidad.

-Surgimiento de un bosque comunitario como área de creación de niños, jóvenes y demás residentes, a partir de propuestas propias y de los especialistas, según el diagnóstico realizado y las acciones necesarias para su concreción.

-Estimulación para el surgimiento de huertos familiares para el cultivo de hortalizas e iniciativas propias, y el apoyo de los promotores más experimentados a las familias menos favorecidas.

-Gestión de un organopónico comunitario, previa coordinación con la Dirección de Planificación Física y el Ministerio de la Agricultura, con posibilidad de empleo para adolescentes, mujeres y adultos mayores.

-Realización de investigaciones que garanticen la realización de dos trabajos de diploma de un estudiante de Agronomía y de otro en el área Forestal, respectivamente.

-Estimulación de las visitas de escolares para difundir y explicar las intenciones del proyecto.

d) Estado de la sociocultura de la comunidad

El diagnóstico realizado en la esfera de la sociocultura identificó potencialidades y dificultades, que se resumen en lo siguiente:

*Potencialidades*

- Nivel de escolaridad relativamente alto (décimo grado).
- Alto sentido de pertenencia de los residentes a la comunidad.
- Servicios de las instituciones escolares y de salud totalmente cubiertos.

*Dificultades*

- Carencia de instituciones culturales en la comunidad.
- Insuficientes actividades culturales que se ocupen de potenciar el sentido de pertenencia, la creación artística y literaria, los valores culturales y la espiritualidad de la población residente.

*Propuestas*

-Desarrollo del taller “¿Qué puedo ofrecer por la cultura y el arte?” para identificar de forma individual y colectiva el potencial artístico de los residentes, particularmente de niños y jóvenes.

-Desarrollo del encuentro “Así somos” sobre las principales tradiciones y motivaciones culturales de la población residente.

-Creación de un grupo de artistas aficionados de la comunidad con niños, adolescentes y jóvenes cuyo nombre sea AvionArte, para la animación de actividades políticas, culturales y cumpleaños colectivos en la comunidad.

-Creación de una biblioteca comunitaria asistida por profesionales jubilados.

-Creación de la sala de lecturas “Martí y Fidel entre nosotros” para niños, jóvenes y adultos en las casas de profesionales jubilados, dispuestos a prestar este servicio.

-Creación de un taller de creación artística para niños de la comunidad con el apoyo de instructores de arte, especialistas en dibujo, música, teatro y danza, en casa de residentes identificados.

-Creación de una casa-taller para tejido, costura y muñequería, que favorezca a la mujer, las amas de casa y las niñas, a través de la gestora identificada.

-Concurso de dibujo y literatura donde los niños expresen cómo les gustaría ver su comunidad.

-Espacio para la familia “Educa a tu hijo”, mediante la inserción del Programa Nacional. En él se reflexiona con un profesional de la comunidad, junto a la familia y los promotores identificados sobre los valores a formar en los niños.

-Liberación de un terreno para construir un parque infantil con medios rústicos, consensuado con los propios pobladores.

-Realización de dos trabajos de diploma con estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo.

Después de 11 meses de trabajo de campo con los estudiantes de segundo y cuarto años de la Carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo, en el proyecto, en el ejercicio de las asignaturas Metodología de la Investigación Sociocultural III y Estudios de Comunidades, respectivamente, se les solicitó presentaran una propuesta de solución a los problemas identificados en el diagnóstico de la comunidad, del que formaron parte. Dado el valor del aprendizaje, tanto en la teoría como en la práctica de estos estudiantes, se considera dicha propuesta como uno de los resultados, hecho que merece formar parte de este trabajo con el subtítulo:

#### IV- Percepción de los estudiantes que colaboraron en el diagnóstico

“Partiendo de que la IAP tiene como fin lograr que las personas vivan en condiciones donde puedan satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, además de otorgar el poder a la gente para que puedan resolver sus propios problemas, y la Educación Popular es el ejercicio de la libertad, donde también se le otorga participación a los miembros de la comunidad, es dialógica, política y participativa, propondríamos comenzar haciendo un diagnóstico para conocer las necesidades que la comunidad tiene, e incluso, las necesidades que quizás no saben que tienen, viendo estas no desde el punto de vista material, sino como todo aquello que interviene en su desarrollo individual y colectivo.

Luego del diagnóstico, comenzaríamos a planificar actividades con la comunidad para que vayan descubriendo cuáles son las carencias. Buscaríamos una persona que viva allí y que sea líder para que nos ayude en la planificación y ejecución de dichas actividades. Comenzaríamos a dar participación a todos, niños, jóvenes, amas de casa, adultos mayores, para que no nos vean como alguien autoritario e interventivo, sino que nos acepten como uno más dentro de ese grupo, o sea, no asumiríamos una postura asistencialista, sino creativa, transformadora desde sus prácticas.

Nos dirigiríamos a las organizaciones del gobierno local, buscando apoyo de esas instituciones, ya que si no aprueban los proyectos, no se pueden llevar a cabo, es decir, requieren de autorización previa del gobierno y del Partido. Trataríamos de informarles con argumentos que esa es una comunidad como otra cualquiera, que son personas que se asentaron allí por necesidades propias y ante todo, son ciudadanos

cubanos, que no son ilegales solo porque sus viviendas están en tierras no disponibles para ese fin. Además, son personas instruidas, con elevado nivel cultural en su mayoría; se manifiestan y actúan acorde con nuestro modelo socialista, por lo que no representan ninguna amenaza para otras comunidades y mucho menos para el Estado.

Nos dirigiríamos a Planificación Física, a la Dirección de Vivienda y al gobierno municipal porque son las instituciones que pueden autorizar la legalización de las viviendas, pues la población no puede hacerlo, como tampoco pueden romper las calles para buscar tuberías que les den agua, por citar un ejemplo. Además somos estudiantes que, junto a los profesores, no podemos tomar decisiones por nuestra cuenta, ni transmitir a la comunidad actos de rebeldía en contra de las disposiciones legales vigentes.

Trataríamos de “enseñarle” a la comunidad a salir de esas dificultades, con optimismo y confianza en la Revolución; les diríamos que aguarden para ser reconocidos como pobladores legales, que es ahí donde se requiere el mayor esfuerzo, convencidos de que la comunidad El Avioncito y otras localidades son espacios geográficos que necesitan desarrollo local, desarrollo humano, desarrollo social comunitario con equidad, porque en Cuba, todos compartimos los mismos derechos y deberes” (Estudiantes de Gestión Sociocultural para el Desarrollo, 2017).

## Conclusiones

En el caso de la comunidad El Avioncito los residentes, incluso los habitantes de las viviendas no reconocidas, aunque ilegales por esta razón, comparten como ciudadanos los derechos y deberes de los demás habitantes del país, están organizados en Comités de Defensa de la Revolución y en Consejos Populares, en las respectivas circunscripciones, con acceso a servicios básicos, corriente y agua que procuran por medios propios; en consecuencia, su ilegalidad es respecto a la vivienda, no a la ciudadanía.

El obstáculo principal para cualquier transformación integral de la comunidad pasa por la legalización de la vivienda, lo cual se debe superar a corto y mediano plazo, pues las instituciones principales que dan curso a esta problemática (el gobierno, Planificación Física y la Dirección Municipal de Vivienda principalmente) están interesadas en poder solucionar esta situación.

El proyecto comunitario está direccionado al respaldo del sistema de trabajo social y comunitario integral, de apoyo al gobierno en el municipio y la provincia de Pinar del Río, con características de

proyecto sociocultural y ambiental, que incluye investigaciones y acciones prácticas en la protección del medio ambiente y en el rescate, fortalecimiento y revitalización de valores culturales de la comunidad.

La misma condición de autogestión comunitaria, concebida en el proyecto, propone numerosas acciones para una transformación raigal de la comunidad, que realiza la población por medios propios, principalmente con el recurso que posee, el humano, sus saberes compartidos, junto a la atención del gobierno en el municipio y el apoyo de la Universidad y su equipo de facilitadores.

Líderes comunitarios o funcionarios de distintas instituciones muchas veces han sido tildados de apasionados, ilusionistas e impacientes, pero ninguno de estos adjetivos provienen de las personas humildes que se han ido abriendo paso tras dificultades, con momentos de incertidumbre, pero con la confianza de que la Revolución no los desampara, y la propia comunidad avanza, prospera, se consolida, porque han concretado paso a paso sus sueños y energías para mejorarla cada día. Lo que en los años noventa fue un lugar tupido de marabú, con aisladas viviendas, hoy ofrece la imagen de un poblado que crece y mejora con viviendas en su mayoría de madera y techo de fibras, otras más sólidas, pero todas limpias, pulcras, como sus habitantes.

## Bibliografía

Briones Vallejo, G. (2014). *Curso sobre manejo de impacto ambiental* (Módulo de impacto ambiental). Máster en Ciencias Ambientales, Universidad Estatal de Manabí, Ecuador.

Díaz-Canel, M. (2015). “Compendio de orientaciones a los Delegados de las Asambleas Municipales del Poder Popular para impulsar el trabajo comunitario integrado”, en *Manual de Funcionamiento de las Asambleas Municipales*, artículo 25. Para controlar y atender el desarrollo del trabajo comunitario integrado.

\_\_\_\_\_. “Compendio de orientaciones a los Delegados de las Asambleas Municipales del Poder Popular para impulsar el trabajo comunitario integrado en sus circunscripciones”, en *Manual de Funcionamiento de las Asambleas Municipales*, anexo IV.

Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. *Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Eco-*

*nómico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*, tabloides I y II.

Espina, M. (2007). “Política social en Cuba. Equidad y movilidad”, en *Seminario Internacional Equito and Social Mobility: Theory and Methodology with Applications to Bolivia, Brazil, Cuba, and South Africa*, Brasilia, Brasil.

Estudiantes de la carrera de Gestión de Estudios Socioculturales para el desarrollo. Propuesta de los estudiantes incorporados al proyecto, Universidad de Pinar del Río.

González, M. (2013). “Referentes teórico-metodológicos acerca del término comunidad”, en *La sociocultura. Un trabajo pendiente*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

Vázquez, A. (2008). *Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias y políticas del desarrollo*, Editorial Prismas.

# Experiencias de innovación a través de la articulación de actores, redes sociales y productos comunicativos

## Participación y articulación de actores en el diagnóstico y evaluación del desarrollo local con enfoque de equidad

DRA. MARTA ROSA MUÑOZ CAMPOS

DR. REYNALDO JIMÉNEZ GUETHÓN

### Ideas de partida

En un contexto de reconocimiento del carácter multidimensional del desarrollo, emerge la reflexión y la búsqueda de metodologías en torno a la articulación, una de las claves en el justo reto de construir un país. La emergencia no es fortuita: los cambios sociales en Cuba apuntan a la necesidad de una sociedad-red, no solo en términos de tecnología, sino en la generación de todas las interconexiones posibles, de modo que se vuelquen las capacidades institucionales y sociales hacia un proyecto común.

Cuatro ejes fundamentales sustentan la necesidad de más y mejores procesos de articulación en Cuba:

(1) *La gestión del desarrollo local y la descentralización*, que suponen la socialización de la toma de decisiones y el ejercicio del poder político, sobre la base de acuerdos y mecanismos integradores que garanticen la coherencia y la transversalización de fundamentos de nuestro socialismo como la solidaridad, equidad, productividad, entre otros. Guzón y Hernández (2015) refieren algunos obstáculos a esta gestión colectiva:

-Insuficiente debate sobre desarrollo local, que provoca la existencia de diferentes interpretaciones, a veces contradictorias.

-Los roles de cada escala (municipal, provincial, nacional), insuficientemente claros y en ocasiones, superpuestos.

-Falta de mecanismos de gestión y articulación, así como de visión estratégica en torno al desarrollo territorial, unida a la insuficiente articulación de herramientas de planificación.

-Los programas nacionales, proyectos y acciones promovidos desde otros niveles no están conectados con las estrategias locales.

-El trabajo comunitario se ha convertido en sistema paralelo, desarticulado de los procesos de desarrollo local; además de la pobre comunicación de estrategias y planes a delegados y a la población.

-Insuficiente introducción de resultados de ciencia y tecnología.

Atender estas cuestiones requerirá el rediseño de lo público y lo institucional, con nuevos arreglos que garanticen que se reconozca lo individual (jurisdicción, patrimonio, autoría); que se impulsen acuerdos de colaboración; que se aprovechen las capacidades de todos los actores del territorio con la conducción de la estrategia de desarrollo.

De modo que las bases de la articulación tienen sentido estratégico, además de axiológico y político:

“la integración de los actores locales y sus relaciones de horizontalidad necesitan encontrarse en comunidad con procesos también de horizontalidad y de socialización del poder a otras escalas sociales y, desde ahí, contribuir al compromiso social y la coimplicación; propiciar la transferencia de poder desde los órganos reguladores hacia el resto de las instituciones sociales y de estos a sus dependencias y una mayor agilidad en la toma y cumplimiento de decisiones, y un enriquecimiento de los sujetos participantes y de la propia actividad participativa; unido a una progresiva democratización de las acciones del Estado, una consecuente vigilancia de estas y un nuevo sentido de lo público” (Ortega y Torres; 2012: 28).

(2) *La gestión de informaciones y conocimientos como recursos vitales para el ejercicio de gobierno y de ciudadanía*, que garantizan la sostenibilidad de cualquier transformación, la toma de decisiones sobre la base de criterios factuales de la dinámica social y territorial, y la innovación. Más de una vez, el país ha implementado políticas que, si bien han generado impactos en órdenes específicos (como la economía o la seguridad social), han tenido efectos negativos a largo plazo o su efectividad ha estado limitada por no tener en cuenta todas las dimensiones del desarrollo.

La puesta en común, la construcción colectiva y la efectividad de la gestión a nivel local, requieren mecanismos y espacios especializados de construcción de consenso y organización de la acción conjunta. En el caso de la información y la comunicación, entran en juego la transparencia, la rendición de cuentas, la acción multinivel y multisectorial, así como el diálogo de saberes y el reto de poner la conectividad tecnológica al servicio de la gestión del conocimiento.

(3) *La producción y gestión económica sobre criterios de asociatividad, como la economía solidaria y el cooperativismo.* Estos elementos están en la base de un desarrollo económico que mantiene los principios del socialismo, sobre la base del compromiso con el bienestar en el territorio. Se trata de conectar emprendimientos, proyectos, capacidades individuales, con la participación de la ciudadanía y el liderazgo de los órganos locales.

(4) *La promoción de una ciudadanía crítica, transformadora, sólida en valores.* Esta será una de las claves del redimensionamiento de la gestión del desarrollo en Cuba, y requiere la combinación de esfuerzos para la formación de valores, la promoción de una cultura solidaria y el empoderamiento de los diferentes grupos sociales.

Este no es un artículo-recetario: es una mirada a experiencias de articulación a nivel local en Cuba, y sus posibilidades en el impulso de la participación local. Ha sido construido a partir de la experiencia de FLACSO de trabajo colaborativo con diferentes organizaciones e instituciones cubanas.

### Articulación de actores: en busca de un concepto para Cuba

Dentro de los procesos de desarrollo local se hace indispensable no solo tener en cuenta la propia articulación de actores, sino además las relaciones entre las diferentes dimensiones de este desarrollo. Según Javier Marsiglia (2010), los procesos de articulación implican atender no solamente los vínculos entre las distintas categorías de actores: político-administrativos; empresariales; socio-territoriales, sino también las relaciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo: económica, política, social, cultural, ambiental y la coordinación entre los niveles territoriales: nacional, provincial y local.

La socióloga cubana, Mayra Espina (2007), define a los actores sociales como: “todos aquellos individuos, grupos e instituciones que concretan sus prácticas cotidianas (económicas, sociales, políticas, culturales, domésticas) en el municipio y son los que configuran la sociedad local, con capacidad (real o potencial) de idear y ejecutar acciones de cambio, es decir, como agentes (reales o potenciales) de cambio social” (Espina *et al* 2007, p. 7).

Por otra parte, Aguilar y Ander Egg (2006), consideran que los actores sociales que interactúan en los procesos de desarrollo local se pueden clasificar en:

-actores del sector público: que pueden ser miembros del gobierno local y de las instituciones del Estado los cuales tienen, entre otros, el

objetivo de llevar a cabo programas en función de políticas regionales, nacionales o locales, siempre pensando en el desarrollo.

-actores del sector privado: los cuales se centran en el desarrollo de una actividad productiva con fines de lucro y que se relacionan con otras organizaciones, instituciones o individuos en función de esta actividad.

-actores de la economía social: que se encuentran en organizaciones sociales, las cuales representan los intereses e inquietudes de la mayoría de la ciudadanía y se relacionan con diversos actores del sector público y privado en función de necesidades e intereses sociales específicos.

-actores del mundo académico: se encuentran personas pertenecientes a entidades científicas, investigativas, literarias, artísticas, universitarias y de otros diferentes sectores educacionales que, gracias a su trayectoria, se constituyen en actores claves, de una actuación relevante a la hora de construir confianzas, por ejemplo, validando información, asesorando a otros actores en la toma de decisiones o capacitando en la formación de capacidades y habilidades para un mejor desempeño profesional. (Aguilar, M. y Ander-Egg. 2006).

Para Cravacoure, la articulación tiene lugar cuando dos o más organizaciones, que pueden ser públicas, privadas o de la sociedad civil, acuerdan y coordinan políticas que se materializan en acciones concretas y específicas, en este caso cada una asume una o más tareas y aporta su propia manera de hacer, su conocimiento, sin que entre ellas existan relaciones de subordinación (Cravacoure, 2002).

Por otra parte, el mecanismo de articulación de actores es entendido como el conjunto de relaciones voluntarias e instancias establecidas entre organizaciones de la sociedad civil y de estas con el Estado, que cooperan por una agenda de intereses, potencial o realmente implementada en forma de política pública en asignación de presupuesto (Carvajal, 2016).

Para Mirna Benavides (2007), dicha articulación implica construir constantemente espacios y mecanismos que garanticen los enlaces y engranajes convenientes entre los actores locales presentes en un territorio, lo que supone voluntad política de estos de aprender, caminar y convertirse en agentes de cambio para hacer desarrollo local juntos.

Más como resumen que como demarcación, proponemos entender articulación como la combinación de esfuerzos y capacidades individuales de diversos actores (de diferentes sectores o de un mismo

sector), con el propósito de impulsar objetivos comunes y aportar al desarrollo territorial. Incluye las condiciones de partida, o los credos, políticas propias e intenciones de cada actor; los mecanismos y espacios para la puesta en común y el trabajo conjunto; las normas de funcionamiento interno; así como los bienes y productos concretos que resultan de la acción colectiva, y que pueden ser: normativas, políticas, acciones, iniciativas y proyectos.

La articulación es clave para la gestión del desarrollo, de ahí la importancia de velar por relaciones equitativas entre los actores que se involucran. Esto mueve la reflexión a tres elementos: (1) la forma en que estas articulaciones tienen lugar; (2) las bases sobre las que funcionan y se institucionalizan (incluyendo la gestión interna y la distribución de beneficios); y (3) la manera en que se logran e implementan los resultados concretos.

### Modalidades de articulación

Una de las formas en que se manifiestan las articulaciones interactorales son las alianzas multisectoriales y territoriales: modalidad que puede lograr soluciones sostenibles. Constituyen un ente dinamizador y generador de sinergias entre las fuerzas y sectores de un territorio determinado. Son acuerdos de cooperación y colaboración entre instancias y sectores de naturaleza diferente, comparten riesgos e intereses comunes con la finalidad de buscar el desarrollo. Estas alianzas se caracterizan por ser participativas.

¿Por qué son importantes las alianzas?

Enfrentan con mayor cantidad y diversidad de recursos las exigencias de los territorios, lo que permite responder cada vez más a las demandas locales y nacionales.

Constituyen puntos de encuentro para la resolución de conflictos, fortalecen la responsabilidad individual y colectiva

Constituyen espacios que incentivan la participación organizada

La base de estas alianzas son la participación y la concertación de actores. Esta última entendida como la construcción de acuerdos entre los distintos actores sociales. Implican el establecimiento de relaciones y compromisos a largo plazo.

Otro ejemplo de articulación de actores lo constituyen las redes. El enfoque de redes se concentra en las instancias políticas informales, considerando la organización social y la gobernanza como principales. Se refiere al número de actores que pueden hacer parte de un proceso de políticas en relaciones descentralizadas e informales. Este

enfoque considera las bases de confianza y asociatividad social y productiva existentes en una comunidad, lo que incluye la participación y la concertación de agendas territoriales.

Las redes surgen como resultado de la insatisfacción con los enfoques tradicionales, específicamente por la incoherencia entre la perspectiva jerárquica, formalista e instrumental y las evidencias de los análisis de política. Se refiere al gran número de actores que pueden hacer parte de un proceso de políticas en relaciones informales, descentralizadas y horizontales (Carvajal, Oquendo, 2016).

Dentro de las ciencias sociales, el enfoque de redes o relacional se orienta al estudio de las “estructuras” que subyacen a las relaciones sociales: y el efecto que tienen dichas relaciones en los comportamientos individuales, y en el funcionamiento social. Esas “estructuras de relaciones sociales” asemejan redes, donde los individuos, grupos e instituciones constituyen los nodos o puntos reticulares y las relaciones que establecen unos con otros: los lazos o líneas (Rodríguez, 2015). Los actores locales pueden considerarse actores-nodo de una red.

El enfoque de redes ha de considerar el tamaño y densidad de la red; los actores centrales e intermedios; los beneficios materiales, institucionales y tecnológicos; el reconocimiento social; los resultados visibles del trabajo; la frecuencia de interacción; los espacios de interacción; los recursos que fluyen por la red (materiales, tecnológicos, conocimientos e información); las relaciones entre intereses de los distintos actores que conforman las redes; así como el modo en que se organizan.

Por otro lado, se hace necesario destacar que estas redes se fundamentan en valores socioculturales compartidos entre sus miembros, lo que posibilita que puedan contribuir con éxito a la solución de problemas de interés social.

### Aspectos metodológicos para la articulación de actores

Según la autora chilena Margarita Fernández (2009), investigadora del programa Ciudadanía y Gestión Pública de la Universidad de Los Lagos, la articulación requiere de una inteligencia concertada, basada en una cierta coherencia de análisis, objetivos y visiones de los actores que intervienen, así como de acciones concertadas.

Para ello ha de tenerse en consideración:

- Número y tipo de actores involucrados.
- La naturaleza de las alianzas.

- Modos de cooperación que se estructuran entre ellos.
- Establecimiento de los roles y aportes de cada actor.
- Las pautas de relación que ellos siguen para configurar sus relaciones y el tipo de capacidades que adquieren en el trabajo conjunto.
- Caracterización de los actores que intervienen y sus relaciones internas.
- Las motivaciones reales de los actores.
- Roles e intereses.
- Análisis de conflictos, las relaciones de poder.
- Existencia o ausencia de una articulación de organizaciones de la sociedad civil, así como las relaciones de estas con el medio
- El contexto territorial.
- Relaciones que establecen esos actores para gestionar el proceso: ¿Cómo se han organizado?, ¿Qué tan sólidas y sistematizadas son sus interacciones? ¿Qué tipo de vínculo, alianza o convenio establecen?, ¿Los intereses institucionales son armónicos o conflictivos? ¿El manejo que hacen de esos conflictos les permite lograr el objetivo común? ¿Qué roles asumen?

La articulación plantea una acción referida a provocar la unión, el enlace entre varios actores, la misma puede lograrse de diversas maneras y para ello son necesarias diversas formas de cooperación o colaboración. Los procesos de articulación no solo implican a los diferentes actores locales, sino también las relaciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo (económica, social, ambiental, cultural, política).

Entre las diferentes vías que se utilizan para la articulación de actores se encuentran:

- Mesas de trabajo.
- Mesas de concertación.
- Mesas temáticas.
- Mesas de trabajo comunal.
- Formación de equipos de trabajo.
- Organización de eventos participativos.
- Firmas de convenios.
- Realización de talleres de capacitación y planificación.
- Asambleas anuales.
- Difusión de acciones en los medios de comunicación.

Existen diversas maneras de lograr la participación y la concertación de actores locales, estas son diferentes en cada lugar y espacio, pero es necesario sistematizar las diferentes propuestas de participación, articulación y concertación.

## Experiencias cubanas de articulación de actores

Desde finales de la década de los noventa, en Cuba comienza un debate mayor con relación al desarrollo local y la equidad. Se destacan diferentes investigaciones que reflejan la acentuación y reproducción de dinámicas de desigualdad y heterogeneidad social que ya existían (Espina, 2010). Otras investigaciones muestran brechas de equidad, vinculadas a lo territorial, y procesos de empobrecimiento y vulnerabilidad social en Cuba.<sup>1</sup>

Algunos autores plantean que en Cuba se apostó por el desarrollo local como una alternativa, entre las posibles, ante la marcada heterogeneidad y desigualdad en cuanto a niveles de desarrollo humano territorial en los años noventa. No obstante, el modelo de desarrollo local en Cuba ha tenido como principios: la equidad, la participación comunitaria, la diversificación de los agentes económicos, la articulación entre las dinámicas económicas, sociales y culturales, la interrelación entre economía y medio ambiente, el reconocimiento del papel y la diversidad de actores sociales.

En este camino se han tejido diferentes experiencias de articulación de actores que tributan a aspectos vinculados con la equidad, el desarrollo, la innovación, la participación comunitaria, entre otros aspectos:

### Espacio de articulaciones entre actores diversos en el marco del proyecto *Gestión innovadora del desarrollo local para el fortalecimiento de la equidad social*

El proyecto *Gestión innovadora del desarrollo local para el fortalecimiento de la equidad social*, forma parte del Programa Nacional Desarrollo Local en Cuba, y Formación en participación, equidad y desarrollo local, está integrado a la red Desarrollo Local de la Universidad de La Habana. Se centra en transversalizar el enfoque de equidad social en la gestión del desarrollo local, a través de acciones formativas, el acompañamiento, el desarrollo de metodologías y la elaboración de productos comunicativos. A él están vinculados:

-Organizaciones no gubernamentales como: Centro Félix Varela (CFV), Centro de Referencia e Iniciativas Comunitarias (CIERIC), Fundación Nicolás Guillén (FNG), Centro de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero (OAR), y Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr. (CMMLK).

---

1 Véase: Íñiguez, 2004; Méndez, Figueroa y Lloret, 2007; Martin *et al*, 1999; Zabala M., 2010; Rodríguez, D., 2015.

-Redes, como: Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Red Arte y Comunidad (Arteco), Red Articulación juvenil contra la violencia de género y por la equidad social, Red de Masculinidades, Red Mapa Verde, Red de Educadores y Educadoras Populares, Redes que impulsa el Proyecto de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) y Red de Egresados de la Maestría de FLACSO.

-Administraciones municipales de La Habana, Villa Clara, Santiago de Cuba y Pinar del Río.

-Universidades como: Universidad de Pinar del Río (UPR), Universidad de La Habana (UH), Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV), y Universidad de Oriente (UO).

-Más de 15 proyectos comunitarios de las provincias mencionadas.

Los espacios de toma de decisiones en igualdad de condiciones, los principios metodológicos y axiológicos adoptados de conjunto y las actividades comunes llevadas a cabo, han configurado una plataforma que respeta la identidad individual al tiempo que impulsa acuerdos e iniciativas colectivas en temas de equidad y participación. Pensar como plataforma abre nuevas oportunidades para contribuir a la disminución de las inequidades que afectan a los grupos en situación de desventaja en el ámbito municipal, a través del trabajo con los gobiernos locales, las comunidades y otros actores de la sociedad civil.

Al mismo tiempo, este nivel de articulación permite mayor eficiencia en el diálogo de saberes y la gestión del conocimiento. De esta forma los gobiernos e iniciativas municipales sacan provecho de los resultados científicos alcanzados por las universidades y centros, estos últimos ajustan sus procesos de innovación para responder a demandas reales del espacio local, además de que los territorios conocen y aplican los aprendizajes de otros territorios que les son útiles.

A nivel de territorio se han fortalecido alianzas entre gobiernos, sistemas de instituciones del territorio, organizaciones no gubernamentales (ONGs), líderes comunitarios, universidades, Centros Universitarios Municipales y nuevos actores en la gestión económica (trabajadores por cuenta propia, empresas locales, cooperativas y nuevas formas de gestión cooperada), mediante la participación en diagnósticos, formación, concertación de intereses y conformación de iniciativas para el desarrollo local con la intención de trabajar las inequidades.

Las sinergias para el trabajo con las brechas de equidad se han fortalecido a partir de: la planificación colectiva de actividades, la convi-

vencia en espacios de formación, el diseño y facilitación de conjunto de espacios de capacitación y preparación metodológica, tanto a nivel de los actores de la plataforma, como de los actores de los territorios, y el monitoreo por reuniones bimestrales a nivel de plataforma.

Las organizaciones vinculadas al proyecto, ponen a disposición de los intereses comunes los diferentes programas nacionales y locales que gestionan, lo que multiplica las posibilidades de que la plataforma crezca, así como su alcance. La previsión de espacios con invitados expertos en temáticas específicas también ha permitido el mapeo y la gestión de nuevas alianzas y un avance en el posicionamiento del tema en otros actores.

De igual manera, han tenido lugar intervenciones más integrales en los territorios en respuesta a las demandas locales, a partir de la articulación bilateral entre ONGs según las experticias acumuladas; así como la multisectorialidad concebida en las acciones del desarrollo.

Esta articulación tiene diferentes niveles de relaciones, la misma no se produce con la misma intensidad. Se destacan, por ejemplo, las mesas de concertación con los gobiernos de Manatí, en la provincia Las Tunas; Cárdenas, en Matanzas y Morón, en Ciego de Ávila, con la FNG; el trabajo con la filial de República Dominicana para intencionar más la relación entre la plataforma y este programa; el Seminario Permanente de Política Social (coordinado por FLACSO) con temas como la articulación entre la política económica y la política social, diálogo entre academia y decisores respecto al tema del seminario; a él acuden personas de los diferentes Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs).

Cada organización asociada ha generado articulaciones en su encargo individual, que asumen la forma de redes y se manifiestan en espacios locales.

Entre los resultados más relevantes se identifica el fortalecimiento y experimentación de metodologías tales como: diseño y gestión de proyectos; construcción participativa de indicadores; diagnósticos participativos con enfoque de equidad (género); diagnóstico socio-cultural integral en el territorio (mapeo de los potenciales culturales y su valorización como dinamizadores del desarrollo local); mapeo de actores; mediación y concertación de conflictos; comunidad de aprendizaje; evaluación participativa; metodologías audiovisuales; sistematización de experiencias; metodología de Mapa Verde y trabajo en redes existentes en los territorios.

Al proyecto y la plataforma naciente le queda involucrar a más actores del espacio local, de modo que los conocimientos generados tengan

un mayor nivel de socialización y uso. Le queda también generar mecanismos de comunicación interna más sistemáticos, sobre todo con organizaciones y proyectos a nivel comunitario, de modo que se fortalezca su participación desde la planificación misma de las actividades, metas e impactos relacionados con los objetivos comunes.

### Plataformas multiactorales de gestión a nivel municipal<sup>2</sup>

Surgen en el contexto de la gestión de recursos naturales, donde varios actores comparten acceso a recursos comunes, como el agua, y la plataforma contribuye a la gestión colectiva de este recurso; son resultado de los procesos de descentralización que se impulsaron en muchos países latinoamericanos en los años noventa. Significaron reestructuraciones en las relaciones entre sociedad y estado en un contexto socioeconómico adverso, con aumento de las desigualdades, el desempleo y la pobreza, como derivación del modelo económico que se aplicó en la región.

En el caso de Cuba surgieron desde el año 2013, con apoyo del Proyecto para la Innovación Agropecuaria Local (PIAL), en 50 municipios de Cuba. Son institucionalidades novedosas. Según la conceptualización del proyecto, constituyen una herramienta para dinamizar el desarrollo y la innovación agropecuaria local. Pretenden incidir en la gestión del desarrollo local. En la actualidad se han sistematizado dos de dichas plataformas: en Güines, provincia Mayabeque, en el año 2013, y la plataforma que surgió en Perico, provincia Matanzas, en el 2014.

La plataforma es un espacio de concertación y articulación de actores, que se caracteriza por la participación protagónica de agroproductores/as. En ella se concilian intereses, agendas, políticas, programas y acciones concretas, que responden y enriquecen las estrategias municipales de desarrollo. Un actor importante dentro de las plataformas es el gobierno local encargado de gestionar y coordinar el Sistema de Innovación Agropecuaria Local para hacer corresponder las demandas locales de innovación agropecuaria con las prioridades de desarrollo a nivel territorial.

Las plataformas, que se han formado desde el inicio de la tercera fase en 2013, fueron conceptualizadas como espacio para experien-

---

2 Como se ha dicho, las organizaciones que forman parte del proyecto *Gestión innovadora del desarrollo local para el fortalecimiento de la equidad social* generan plataformas multiactorales en los municipios donde trabajan. Este apartado hará énfasis en la socialización de innovaciones al sector de producción agrícola.

cias contrastantes (INCA, 2013: 20-21). Las mismas suelen estar integradas por representantes de:

- Gobiernos locales.

- Entidades y empresas relacionadas con las cadenas agroalimentarias.

- Asociaciones civiles: Asociación Cubana de Agricultores Pequeños (ANAP), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

- Grupos de Innovación Agropecuaria Local (GIAL).

- Centros Universitarios Municipales (CUM).

- Equipos de coordinación provinciales encargados de impulsar la innovación, la diseminación de las buenas prácticas, el aprendizaje en la acción y la gestión y administración contable del proyecto (Ortiz *et al*, 2014, p. 80, Hernández, Romero, 2015, p.11; citado por von Oppeln-Bronikowski, 2017). Es decir, son conceptualizadas como espacios donde interactúan los sujetos de cambio y los decisores.

En el análisis de estas plataformas se evidencian los siguientes aspectos, perfectamente generalizables a iniciativas similares:

- Constitucionalidad: surgimiento y constitución.

- Representatividad: debe representar los actores relevantes con respecto al objeto definido y el contexto dado.

- Organización interna: se distinguen por su grado de organización interna –un indicador por el nivel de consolidación de la propuesta.

- Relacionamiento con otros espacios de concertación a nivel municipal: vinculado a la historia de su conformación y también con su función.

- Plataforma como espacio de concertación horizontal y participativa: se caracteriza por la participación protagónica de los actores sociales.

### **Participación activa e inclusividad: un liderazgo democrático que facilita la concertación también busca la mayor participación**

El papel de los facilitadores: en espacios multiactorales de gestión resulta particularmente importante el desempeño de la facilitación. Depende mucho de la visión, del conocimiento, de las capacidades y habilidades que tienen estas personas, cómo trabaja la plataforma en la práctica y cuáles impulsos nuevos surgen.

- Plataforma como herramienta para dinamizar el desarrollo local: se concilian intereses, agendas, políticas, programas y acciones

concretas que responden y enriquecen las estrategias municipales de desarrollo.

-Plataforma y Estrategia Municipal de Desarrollo Local: requiere la formulación de objetivos compartidos –una visión que crea compromiso y que guíe la planificación estratégica y la movilización de recursos en función del objetivo formulado.

-Plataforma como herramienta para dinamizar la innovación: las plataformas constituyen formas de organización social de la innovación.

-Plataforma como espacio del diálogo de saberes: la plataforma está enfocada en la facilitación de procesos de aprendizaje.

### **Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)**

PADIT es un programa que propicia el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de planificación y gestión del desarrollo territorial, los procesos de descentralización, así como el desarrollo económico y social a este nivel. Al trabajar con un enfoque de territorio, establece particularidades a los niveles municipal, provincial y nacional, sin desechar ninguno de ellos, y promueve una gestión multinivel, intersectorial y basada en los recursos y capacidades del territorio.

En el trabajo de la plataforma se evidencian tres líneas estratégicas:

-Promover la visión integral territorial e incorporar la innovación en los mecanismos de gestión mediante la articulación entre los diferentes niveles de gobierno (municipales y provinciales) con estrategias y políticas nacionales impulsando los procesos de descentralización en marcha.

-Potenciar relaciones interterritoriales para escalar en oportunidades del desarrollo local utilizando estrategias concertadas, potenciando recursos y fortalezas comunes, ampliando la conexión de la agenda de desarrollo local con programas proyectos ejecutados por entes nacionales e internacionales.

-Abordar la complejidad estratégica, es decir, hacer operacionales las relaciones entre gobiernos territoriales y los sectores productivo y de servicios tanto estatal como no estatal permitiendo así establecer articulaciones horizontales de nuevo tipo para ampliar los resultados del desarrollo territorial. (Araújo, 2016).

Esta es la plataforma que más entidades integra:

-Universidades: Universidad de La Habana (Centro de Estudios Demográficos (CEDEM); Facultad de Derecho; Facultad de Comu-

nicación); Universidad de Pinar del Río (UPR) (Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR); Universidad de Cienfuegos; Unión de Informáticos de Cuba; Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI); la red de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo (GUCID).

-Gobiernos provinciales y municipales de nueve provincias del país.

-Organismos de la Administración Central del Estado: Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX); Ministerio de Economía y Planificación (MEP); Instituto de Planificación Física (IPF); Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE); Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

De igual manera, agrupa a organismos internacionales y agencias de cooperación: Agencia Suiza para la Cooperación (COSUDE); Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA).

### **Mirando adelante: apuntes finales**

Las experiencias de articulación de actores en Cuba comparten aspectos entre los que se encuentran: la formación de capacidades; el trabajo con los gobiernos y su involucramiento; la búsqueda de modelos de innovación social y tecnológica; la creación de diversos mecanismos de sostenibilidad, de crecimiento y desarrollo en espiral. Además de que se han configurado desde referentes diversos, que determinan mecanismos de funcionamiento igualmente diversos.

De forma general, los casos descritos representan importantes oportunidades de establecer y poner en marcha mecanismos de gestión más acordes a las necesidades y características de las localidades cubanas. Son insumos para el empoderamiento local y la descentralización, en tanto tejen redes de innovación y trabajo colectivo que se orientan a las prioridades del territorio. Por suerte, las experiencias adoptan un concepto multidimensional del desarrollo, que entiende la equidad social como condición de partida y dimensión clave del sistema de oportunidades.

La participación, otro elemento central, ha sido impulsada desde el empoderamiento de actores institucionales (capacidad de las organizaciones comunitarias de tomar decisiones, herramientas metodológicas para un trabajo más efectivo), hasta el fortalecimiento del acceso a la toma de decisiones de diferentes grupos sociales. Aunque no fueron consultados estudios específicos de los niveles de partici-

pación, puede afirmarse que estas iniciativas impulsan la corresponsabilidad y el surgimiento de nuevas asociaciones.

Entre los retos que supone la articulación de actores se encuentran desafíos como: el sentido de pertenencia, la escasa proyección de los actores locales; los intereses particulares o sectoriales; la visualización de espacios públicos de encuentro, concertación y negociación; así como el grado restringido de interacción de los actores entre sí.

Trabajar de manera articulada implica un cambio cultural, transitar de un funcionamiento sectorializado y vertical a un modelo horizontal, de construcción colectiva, participativo donde el aporte de cada uno de los actores involucrados, es importante.

Las diferentes redes que existen en la sociedad cubana deben articular sus esfuerzos en función de los propósitos y valores del proyecto social cubano, de la construcción de la sociedad a la que aspiramos y queremos.

Es necesario diseñar un marco organizacional y/o institucional encargado de legitimar e impulsar sus acciones, dar seguimiento y evaluar su desempeño.

Las articulaciones de actores deben incorporar principios de equidad social y participación popular en coherencia con los valores que nuestro sistema social promueve.

## Bibliografía

- Aguilar, M. J. y E. Ander-Egg (2006). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*, Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires.
- Araújo, R. (2016). “Desarrollo local y trabajo comunitario: la experiencia del CEDEM-UH en el marco de PADIT”, en *Novedades en población*, no. 24, julio-diciembre, La Habana.
- Benavides Miranda, Mirna (2007). *Alianzas multisectoriales: mecanismos de participación, concertación y movilización de recursos para el desarrollo local*, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE); Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Integral, FUSAI, San Salvador.
- Carvajal Oquendo, C. (2016). *Articulación de actores para implementar políticas de desarrollo y paz*, La Imprenta, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ et al (2016). *Guía para una estrategia de articulación de actores regionales para la implementación de políticas públicas de desarrollo, paz y reconciliación*, La Imprenta, Bogotá.
- Clemente, Adriana, Carmen González y Molvina Zeballos (2003). “Desarrollo local y trabajo en alianzas”, en *Pobreza urbana y De-*

- sarrollo, año 9, no. 21, disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fortal.pdf>
- Cravacoure, D. (2002). *La articulación de actores para el desarrollo local*. Ponencia presentada en Congreso. Obtenido de [www.saap.org.ar](http://www.saap.org.ar):<http://www.saap.org.ar/esp/docs-congreso/congresos-saap/VII/programa/paneles/d/dl/cravacoure.pdf>
- Espina, M. et al (2007). *Equidad y movilidad social en Cuba. Impactos del reajuste estructural*, CIPS, La Habana.
- Fernández, Margarita (2009): *Claves y límites de la articulación de actores: análisis exploratorio de las experiencias de desarrollo territorial identificados por territorio Chile*, Universidad de los Lagos, Santiago de Chile.
- Guzón, A. y Rider Hernández (2015). “A propósito del desarrollo local en Cuba”, en *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*, Editorial UH, La Habana.
- Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA, 2017). “Manual SIAL”, en proceso de publicación.
- Ortega, Diosnara y Aylinn Torres (2012). “Espacios locales en Cuba: opciones para el desarrollo”, en revista *Temas*, no. 71, julio-septiembre, La Habana.
- Rodríguez, D. (2015). *Desarrollo local y redes políticas en el contexto cubano. Experiencias en el municipio Cabaiguán*. Tesis en opción al título académico de Máster en Desarrollo Social, FLACSO, La Habana.
- von Oppeln-Bronikowski, C. (2017). *Las plataformas multiactorales de gestión nivel municipal: un estudio de casos en Güines, Maya-beque y Perico, Matanzas*. Tesis en opción al título académico de Máster en Desarrollo Social, FLACSO, La Habana.

# Masculinidades en Pinar del Río: de la acción individual al trabajo en red

LIC. JESÚS E. MUÑOZ MACHÍN

## Introducción

¿Qué es una red? ¿Qué significa trabajar en redes y cómo esta metodología aporta al desarrollo local? ¿Qué implica para un grupo académico y de activismo social asumir la filosofía y la práctica de trabajo en red para intentar generar cambios en los hombres de una comunidad, en este caso favorables a la igualdad de género?

Esas interrogantes serán respondidas en el siguiente artículo a partir un acercamiento teórico inicial, que luego dialogará con una experiencia práctica de la Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades (RIAM) en un municipio del occidente cubano.

Por un período de tres años, entre 2012 y 2014, la RIAM trabajó en la creación y desarrollo de dos foros locales, asentados en las provincias de Matanzas y Pinar del Río, territorios con escasos antecedentes en el trabajo con los varones y sus masculinidades, sobre todo en ámbitos como las academias, el arte y el deporte.

En Pinar del Río se logró el mayor impacto, en tanto se lograron articular esfuerzos de instituciones universitarias, proyectos socioculturales, escuelas deportivas y los medios de comunicación, como parte de un proceso que contribuyó a fortalecer capacidades locales.

Precisamente a la experiencia de la RIAM en la capital de la provincia más occidental de Cuba se aproxima el presente texto, con la intención de reflejar un recorrido de trabajo que dejó aprendizajes individuales y colectivos importantes, así como pautas metodológicas para futuros empeños.

La ruta trazada en las siguientes líneas examina algunas nociones sobre el trabajo en red y su importancia en los contextos locales, presupuestos conceptuales que conectan con la praxis de la RIAM en el municipio Pinar del Río.

El análisis de los resultados del proceso no se limitará a esbozar o cuantificar cantidades de actividades, participantes, publicaciones o el aporte a las academias, organizaciones o grupos, sino que intentará valorar también los recorridos profesionales y personales de quienes integraron el Foro de Masculinidades en Pinar del Río (FMPR).

Sería oportuno aclarar que las reflexiones que aparecen en este texto están inexorablemente mediadas por el sentido de pertenencia a la RIAM, pero además por la experiencia de haber desempeñado un rol activo en el FMPR. Lo que aquí se expresa es también evidencia de la huella que dejó el proceso en el autor.

### Una red, más que un *bits* o un *terabyte*

La palabra red está de moda. En una calle, en un parque, en una oficina, en una universidad, centro de estudios o proyecto comunitario se habla con frecuencia de red o redes.

Tampoco sería difícil advertir que la mayoría de las personas asocian el término a cuestiones como la informática y las telecomunicaciones, o para ser más precisos, al universo vinculado a Internet.

En la experiencia de trabajo de la RIAM, también resulta llamativo que cuando alguien explicita que colabora o forma parte de una red, las interrogantes más frecuentes suelen ser: “qué es” y “cómo funciona”.

El simple ejercicio —mediado obviamente por la tecnología y la polarización que ello pudiera significar— de colocar las palabras *redes sociales* en un buscador virtual confirma las ideas anteriores: los primeros 103 resultados estaban relacionados con el ámbito del ciberespacio.

Sin embargo, cuando se introduce la palabra comunitaria, o sea, incorporas la frase *red social comunitaria* o *redes sociales comunitarias*, al menos los 10 primeros textos o enlaces hacen referencia a las nociones que se abordan en este artículo: interacciones entre personas y relaciones sociales en contextos locales.

Lo anterior me lleva a considerar dos cuestiones. Por un lado, la reflexión en torno a las metodologías de trabajo en red no están agotadas y existe cierto desconocimiento, y por otra parte, tampoco son abundantes las posibilidades de acceso a información —incluso en círculos académicos— que permitan profundizar en estas propuestas.

### ¿Qué es una red social?

Como todo concepto, la palabra red ha sido definida en muchas disciplinas, lo que implica diferentes miradas teóricas y prácticas.

Más allá de tendencias, la mayoría de las aproximaciones al tema coinciden en que hace unas seis décadas el concepto de red comenzó a adquirir definiciones que, pese a ligeras variaciones, tienen muchos puntos en común para quienes están insertos en campos de estudio de la Ciencias Sociales.

De igual modo se reconocen antecedentes en las investigaciones realizadas en Estados Unidos por Jacob Moreno, psicólogo social de origen rumano, que en la década del treinta del pasado siglo sugirió considerar como “átomo social” (social atom), no tanto al individuo, sino al individuo y las relaciones interpersonales de atracción y rechazo que se organizan a su alrededor (Rúa, 2008, p.10).

En los años cincuenta del siglo xx fueron investigaciones en el campo de la antropología inglesa las que comenzaron a reflexionar sobre el conjunto de relaciones y vínculos en los cuales se desenvuelve una persona (Barnes, 1972). En general, suele afirmarse que el estudio de las redes ha estado dividido en dos polos: el estudio de un componente o actor específico de la red, conocido como Análisis de Redes Personales; y el estudio de las redes sociocéntricas (completas), que mira más hacia la complejidad de todas las relaciones al interior de una red y ha recibido el nombre de Análisis de Redes Sociales.

En cualquiera de los casos, pareciera ser que desde los inicios, tanto las indagaciones teóricas, como las que muestran resultados empíricos coinciden en señalar que solo se puede hablar de red social si al menos existen tres elementos: un conjunto de actores, un tipo particular de relaciones, y si dichas relaciones son observables (Rúa, 2008,p.11).

Atendiendo a la necesidad de conceptualizar qué es una red, entendemos que Rizo (2006, en Castillo 2009, p. 152) ofrece una de las definiciones más completas sobre el tema al explicitar que las redes son formas de interacción social que se erigen como una forma de organización social que permite a un grupo de personas potenciar sus recursos y contribuir a la resolución de problemas [...]. Su lógica no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes.

La propuesta anterior deja claro que las redes constituyen espacios donde convivimos (aunque no siempre implique cercanía física) y nos conectamos de forma más abierta y horizontal y, por tanto, suponen un desafío al verticalismo, a la fragmentación y la desarticulación, a la vez que potencian la acción colectiva y la transformación, elementos estos últimos que da sentido a la red.

Por supuesto, otros conceptos más anclados a las cuestiones prácticas enfatizan que una red es una manera efectiva de compartir información, de aprender de la experiencia de otras personas, de trabajar en unión y tiene un efecto multiplicador (Ballester *et al*, s/a), mientras que otras aproximaciones valorizan cómo contribuye a la creación de

alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades (capacidad innovadora) y resaltan la importancia de la reciprocidad (Ramos, 2010).

Las redes, por supuesto, no nacen maduras y complejas. Tengan o no un vínculo institucional o empresarial que les provea de soporte, suelen nacer de pequeños grupos de personas o entidades que reconocieron tener ciertos objetivos y metas compartidas que serían más fáciles de alcanzar con la utilización de esta metodología.

Después las redes maduran y se complejizan hasta lograr estándares más altos de diálogo, colaboración, organización, sistemas de coordinación, reconocimiento de otros grupos sociales por sus resultados de trabajo y productos como publicaciones, encuentros, conferencias y proyectos compartidos.

Entender las redes en toda su dimensión, también nos lleva a pensar en cierta “inestabilidad”, pues se constituyen como sistemas abiertos en los cuales entran y salen personas de forma continua y en las cuales las funciones pueden ser rotativas.

Estas cuestiones que a priori pudieran parecer una limitación realmente pueden contribuir a oxigenar el trabajo, dotar de nuevas miradas los procesos, siempre que se hayan concretado acciones básicas para garantizar la sostenibilidad.

La flexibilidad de las redes permite dar una respuesta rápida y efectiva a las demandas formuladas sin necesidad de movilizar todos los recursos de la red, haciendo una distribución efectiva de los mismos, disminuyendo el tiempo de respuesta (Ramos, 2010, p. 72).

No obstante, si bien ofrecen muchas oportunidades, también están latentes algunos retos a superar como las dificultades inherentes a la falta de consenso en la definición de trabajo en red, la necesidad de contar con una coordinación efectiva y dinámica, contar con un liderazgo efectivo y generar recursos de formación y de capacitación permanente (Ramos, 2010).

En un intento por resumir algunas nociones básicas del trabajo en red, podría afirmarse que tiene cuatro pilares que lo sustentan: el aprendizaje para el trabajo colectivo, el trabajo efectivo mediante metodologías y orientado a la resolución de problemas concretos y viables, y la participación real de sus integrantes.

El cuarto elemento, y al que apenas hemos hecho referencia es la adaptación a las realidades locales (conocimiento de las necesidades y demandas, comprensión de las dinámicas locales). Las redes están destinadas a la participación constructiva en los procesos comunitarios locales. (Ballester, s/a, p.3).

## Trabajo en red y desarrollo local

En la actualidad resulta difícil encontrar documentación de programas, proyectos o estrategias de desarrollo local en la cual no se explicita la idea de la creación o fortalecimiento de redes.

En el caso cubano sobresalen las redes campesinas, de personas que se dedican al trabajo artesanal, de instituciones académicas (gestión del conocimiento), medios de comunicación, redes ambientalistas, de educadores y educadores populares, entre otras que realizan aportes sustantivos a las comunidades.

Por una parte, los fundamentos teóricos de la metodología de trabajo en red declaran que esta se concreta o encuentra su sentido en lo local o territorial y, a su vez, la evidencia empírica demuestra que los procesos a escala local suelen valorizar el rol de las redes —formales e informales, más o menos estructuradas— en las comunidades, dada su importancia en el logro de objetivos económicos y sociales.

De hecho, no pocas conceptualizaciones que explican lo que desde el contexto cubano entendemos por desarrollo local o territorial, incluyen nociones asociadas a las redes.

Para Morales (*et al.*, 2012, p. 4) lo local, entre otras características, es lo opuesto a lo global y la noción de nodo (parte) con referencia a una red de flujos (todo) es fundamental para entender estas realidades comunitarias.

Mayra Espina, por su parte, cuando reflexiona sobre el territorio, fundamenta que no se trata de un espacio determinado, sino de un “conjunto de relaciones y redes económicas sociales, culturales, políticas, ambientales e históricas que convierten a dicho espacio en una unidad o subsistema, conectado con un conjunto de mayor y menor generalidad, pero con una estructuración y conectividad interna propias” (2006, p. 54).

De las ideas de Morales y Espina podemos inferir que en cualquier entorno local, además de tener en cuenta la identidad, valores y prácticas (culturales, históricas), y las relaciones formales que se explicitan en la política, la economía y la sociedad en general, hay que tener en cuenta la importancia del concepto de redes y las articulaciones que se generan en ellas y de ellas hacia afuera.

Negar la validez de la metodología de trabajo en red en el trabajo comunitario y su importancia para emprender procesos de desarrollo en una localidad, sería renunciar a un recurso potencial de movilización para la acción colectiva y la creación de estrategias de colaboración efectivas.

Si el desarrollo local exige una mirada transdisciplinar, que se construya a partir de una valorización de la cultura local como parte orgánica de la cultura material y espiritual, es decir, colocando en el

centro las tradiciones y potencialidades endógenas para mejorar la calidad de vida de la población, el trabajo en redes permitirá contribuir a la dinamización de esos procesos, en tanto tiene como objetivo central la transformación social, con el diálogo, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la construcción colectiva y la participación como pilares.

### ¿Qué implica para la RIAM asumir la metodología de trabajo en red en espacios locales?

Para la RIAM asumir una metodología de trabajo en red es una apuesta por el cambio, tanto en las lógicas de trabajo académico y de activismo, como en las prácticas cotidianas, sobre todo a partir de la promoción de relaciones más cercanas y solidarias entre hombres y mujeres, con énfasis en generar cambios de conductas en los varones, menos dados —por la manera en que han sido socializados— a la colaboración, la solidaridad y el diálogo horizontal que aprecie el valor de los afectos.

La red es un espacio en el cual se articula la investigación académica y el activismo en temas de masculinidades como contribución a una sociedad más justa, inclusiva y en la cual se respeten los derechos de mujeres y hombres.

Trabajar con los hombres implica que aprendan a mirar la realidad con el prisma de género, para poder aportar a su transformación personal y como fin máximo a la igualdad entre hombres y mujeres. Mirar (nos) hacia dentro conecta con la intención de generar cambios sociales más amplios de los cuales se beneficie toda la sociedad.

La metodología de trabajo en red, en la experiencia de la RIAM, se ha expresado en las formas de coordinar desde la corresponsabilidad, con prioridad para la construcción colectiva del conocimiento, la socialización de experiencias de trabajo y de vida en espacios formales e informales, con énfasis en la formación y capacitación permanente de sus integrantes, además de la realización de procesos de sensibilización en casi todas las provincias cubanas, con mayor fuerza en el occidente del país.

La RIAM concibe el trabajo en red en articulación con instituciones, organizaciones y grupos, pero también reivindica el valor de la persona y su capacidad para comprometerse con el cambio individual y la transformación colectiva. La meta siempre sería ir de la acción individual al trabajo colectivo, un proceso que nunca sería lineal.

En la red se concede vital importancia a la necesidad de que las personas tengan la posibilidad de continuar de forma permanente sus

procesos formativos, para encontrar un espacio de diálogo entre las necesidades individuales y las grupales, sin que ello signifique entrar en conflicto, aunque estos se pueden manifestar con cierta frecuencia.

Otra cuestión que favorece el trabajo de una red, y en particular ha potenciado la labor de la RIAM, es la creciente expansión en el mundo —y Cuba no está ajena— de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Una red descentralizada y en la cual los sujetos se encuentran en diferentes localizaciones espaciales y desarrollando proyectos individuales y grupales de forma simultánea, necesita apropiarse de esas herramientas: el trabajo en red no depende de la tecnología, pero hace uso de ella para fortalecer su coordinación y visibilidad.

El trabajo en red en contextos locales ha generado un reto para la RIAM, en tanto el principal foro del grupo estuvo siempre asentado en la capital cubana y de forma particular en espacios académicos como la Universidad de La Habana (lugar de mayor trabajo focalizado) y la Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, así como otros centros de estudios e institutos.

La experiencia de trabajo en espacios no académicos, vinculados mayormente al arte, el deporte y los medios de comunicación, permitió ir perfilando herramientas que luego favorecerían la articulación con personas, instituciones y proyectos en La Habana y el resto de los territorios donde se ha trabajado.

Como todo proceso, el trabajo de concreción de los foros experimenta siempre varias fases, que la bibliografía especializada identifica de diferentes formas, pero que pudiéramos resumir en cuatro grandes momentos: búsqueda y encuentro de los objetivos comunes, elaboración de acuerdos y estructuras que respondan a los objetivos, confección de un plan de trabajo y evaluación (Castillo, 2009).

Si desglosamos esos momentos, concretamente la gestación del Foro de Masculinidades en Pinar del Río (FMPR) se inició con la identificación de posibles activistas y/o académicos/as que facilitaron el contacto y diálogo con personas, instituciones, organizaciones y grupos locales. Esa primera fase incluyó siempre una evaluación de perfiles de esas instancias que se pudieran constituir en puertas abiertas para el trabajo conjunto.

La RIAM otorga especial importancia a la labor de diagnóstico de temas que pudieran ser abordados, tanto para desarrollar acciones de activismo, como de investigación social.

Los intercambios iniciales suelen incluir propuestas de talleres, charlas y encuentros de sensibilización en los espacios identificados,

aunque suelen sumarse personas de otros espacios que en ocasiones se convierten en aliados y aliadas importantes.

La fase de elaboración de acuerdos y estructuras se inscribe como un momento de concreción formal del foro, en el cual se colocan sobre la mesa las aspiraciones, intereses compartidos de quienes se han sumado a la iniciativa y se pone a dialogar con las necesidades del territorio en torno al trabajo con hombres y sus masculinidades, develadas en los diagnósticos.

La capacitación a los grupos de coordinación, si bien se tiene en cuenta en esta fase, se desarrolla de manera simultánea durante todo el proceso y se perfila aún más en el momento dedicado a la planificación, donde se elabora el plan de trabajo con las acciones concretas del foro en un período determinado.

Las reuniones de trabajo, el monitoreo y la evaluación se realizan de forma transversal a todo el proyecto, tal y como ocurre con la producción comunicativa, enfocada en visibilizar el trabajo realizado y la elaboración de materiales que reflexionen sobre las temáticas abordadas con una adecuada contextualización.

Por supuesto, la comunicación trasciende esa primera visión más instrumental y forma parte vital del ciclo de vida del foro, pues es un eje temático a desarrollar en las formaciones, en las cuales uno de los tópicos es comunicación sensible a género y no sexista. De igual modo, la información que fluye en todo el proceso no se limita a ir hacia afuera, sino también hacia adentro.

Es esencial que las personas vinculadas al foro manejen la información correcta y la transmitan de forma correcta al interior de la red y a agentes externos. Al respecto, resultan esclarecedores los aportes de Marchioni (2006), cuya propuesta de regla inversa de proporcionalidad se ajusta a lo que la RIAM ha desarrollado por más de una década de trabajo.

Marchioni sugiere que en el marco de acciones comunitarias se puede ofrecer “poca información” o información más sintética (tamizada, global, fácil de entender, destacable) a muchas personas, que en este caso se va priorizando a los medios de comunicación provinciales y nacionales (televisión, radio y prensa impresa), páginas web, redes sociales, blogs, etc.

Además, se debe ofrecer información “más elaborada” a un grupo intermedio (personas que integran la red, pero con una labor más intermitente o vinculadas a acciones puntuales) y “máxima información” (dossier completo) a personas más cercanas (aliados y aliadas fundamentales que integran el núcleo grueso del foro). Todo ello teniendo en cuenta los formatos, el público meta y las necesidades del proyecto.

La propuesta tampoco constituye una estructura rígida, porque ante coyunturas específicas, el hecho de contar con alianzas importantes en los medios de comunicación permite contar con canales vitales para problematizar los temas de masculinidades y género en la sociedad cubana y colocar en la agenda mediática las cuestiones que la red, los foros y otras instituciones acompañantes consideran relevantes.

En resumen, la RIAM maneja la idea de que, para crear un foro o fortalecer determinadas acciones en un espacio local, todo proceso debe partir de las necesidades e intereses de quienes conviven en el lugar y proponerse una transformación sostenible.

Tanto la RIAM como quienes serán protagonistas del proceso en la localidad deben tener algo que ofrecer, un aporte puede definirse en términos de conexión y vínculo con la realidad concreta circundante: las personas, la comunidad, los grupos, la inserción en las redes cotidianas, la capacidad para generar cambios en los varones como contribución a la igualdad de género.

Como se explicó, el “primer paso” es la identificación y el análisis profundo de esos espacios en los que se desenvuelven hombres y mujeres —y que son vitales en la construcción de las masculinidades y las feminidades—, para luego visualizar posibles caminos hacia la integración, que después conllevarán a la creación y fortalecimiento de los espacios de coordinación, esenciales para lograr una transformación más profunda.

La cuestión de una red no es “juntarse por juntarse”, si bien la integración es uno de los pilares que sustenta esta metodología de trabajo. La cuestión fundamental, la que aglutina, es el para qué, o sea, el objetivo común anhelado por la colectividad.

“Una red nace, crece y tiene sentido en la medida en que caminan hacia un horizonte (Castillo, 2009, p.152). La alusión metafórica de horizonte” como algo que pudiera parecer inalcanzable no es precisamente para devaluar y restar seriedad a la noción de red, sino para entender que precisamente cuanto más difíciles de conseguir son los objetivos, mayor es la urgencia por crear estrategias de coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y monitoreo de los procesos emprendidos.

### ¿Cómo se vivió el proceso?

I-Identificación de posibles activistas y/o académicos/as que faciliten el diálogo con personas, instituciones, organizaciones y grupos locales

En sus 10 años de trabajo, la RIAM ha organizado ocho ediciones de las Jornadas Cubanas de Estudios de las Masculinidades, para propiciar

la reflexión sobre las formas tradicionales de “ser hombre”, la posibilidad de potenciar “otras masculinidades” e ir impulsando el cambio a partir del compromiso, la participación y el activismo (RIAM, 2018).

Ese espacio ha permitido visibilizar el trabajo académico del grupo, intercambiar con especialistas foráneos, pero también debatir sobre temas que aún no han sido suficientemente abordados desde la academia y que se pudieran convertir en nichos investigativos.

Precisamente en la II Jornada, efectuada en 2012 y que tuvo como sede la Casa del Alba Cultural, en La Habana, se concretó la participación de varias personas procedentes de Pinar del Río, en particular de los medios de comunicación y los escenarios deportivos.

De ese vínculo surgió la idea de extender las acciones de sensibilización de la red a la más occidental de las provincias cubanas, con la coordinación de Alejandro Céspedes Morejón, comentarista deportivo de Tele Pinar, canal provincial.

A la iniciativa se sumaron estudiantes de la Universidad de La Habana, residentes en Pinar del Río, y cuyas investigaciones de pregrado estaban relacionadas con los temas de masculinidades.

El vínculo entre activistas y jóvenes académicos en formación permitió gestar un equipo de trabajo capaz de identificar posibles alianzas institucionales y coordinar el FMPR.

La Federación de Mujeres Cubanas, Tele Pinar, la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, la Universidad de Ciencias Médicas Ernesto Guevara de la Serna, la Escuela de Iniciación Deportiva Ormani Arenado, el Museo de Arte de Pinar del Río (MAPRI), entre otras instituciones, acogieron los talleres realizados.

Las universidades ofrecieron la posibilidad de fortalecer la articulación con profesionales con un recorrido investigativo en temas de género, y en algunos casos, con estudios puntuales enfocados en los varones y sus masculinidades. Desde el inicio se visualizó el ámbito universitario como escenario clave en el cual estaba reunida la inteligencia local que podría ponerse al servicio de los objetivos de trabajo.

Otros espacios, como los vinculados al arte y el deporte, abrieron sus puertas para el intercambio, pues conocían del trabajo previo de la RIAM con equipos de futbolistas universitarios, municipales, provinciales y una selección nacional de jóvenes menores de 20 años. Además, se conocía en el territorio la labor del grupo de conjunto con el proyecto Tod@s Contracorriente, dirigida a prevenir la violencia a través de la música.

II- Diagnóstico de temas que pudieran ser abordados: para el activismo y la investigación

Los diagnósticos de la RIAM en Pinar del Río permitieron identificar que las problemáticas que afectaban a los varones pinareños no eran exclusivas de la localidad, entre ellas estaban: violencia hacia las mujeres, violencia entre pares, uso de anabólicos en las prácticas de ejercicio físico, asunción de una sexualidad irresponsable y altos niveles de consumo de alcohol, etc.

La RIAM, a partir de su experiencia de trabajo con la Tríada de la Violencia Machista —la violencia que los hombres ejercen contra las mujeres; contra otros hombres; y contra sí mismos—, focalizó su labor de sensibilización en temas como la violencia de género, las agresiones entre iguales en espacios deportivos y sociales y el daño autoinfligido mediante el uso de sustancias dopantes en el fisicoculturismo.

De igual modo, se trabajó en la dimensión cultural de la violencia machista (y en la visibilización de la violencia simbólica), reflexiones para las cuales resultó esencial la presencia en diferentes talleres de la cantante Rochy Ameneiro, la directora de cine Catherine Murphy y el documentalista Ken Schneider, estos últimos de Estados Unidos.

### III-Sensibilización, capacitación y fortalecimiento de capacidades internas

Previo a la gestación del FMPR, y también durante todo el proceso, se priorizó la capacitación de las personas que coordinarían las actividades, y con ello el fortalecimiento de las capacidades internas del foro.

La mayor parte del grupo gestor de la iniciativa integraba la red con anterioridad al inicio de esta experiencia en Pinar del Río, por lo cual cuatro estudiantes, dos historiadores y dos comunicadores, tenían un recorrido en tertulias académicas interuniversitarias de estudios de las masculinidades, asignaturas optativas de la Facultad de Filosofía, Historia, Sociología y la Facultad de Comunicación, ambas de la Universidad de La Habana.

De enero a octubre de 2012 se desarrollaron los primeros encuentros, charlas e intercambios entre el grupo vinculado al FMPR. Justamente ese proceso tuvo como momento más importante la Tertulia Internacional Interuniversitaria sobre Masculinidades, efectuada entre julio y octubre, con la participación de estudiantes en procesos de tesis de pregrado de la Universidad de La Habana, así como sus homólogos del Colegio de La Salle, en Madrid, España.

Además de ser un evento académico, en el espacio se utilizó una metodología vivencial, con base en el aprendizaje dialógico, con el objetivo de que la argumentación teórica sirviera como herramienta

para reflexionar sobre las vivencias de los hombres en la sociedad cubana y, en particular, las de los 10 participantes en la tertulia.

Desde el inicio la intención era fortalecer los estudios en marcha, pero también generar cambios positivos en los varones que formaban parte de la iniciativa.

La lectura de 10 textos clave para entender la evolución de los Estudios de las Masculinidades y su propuesta guiaron los encuentros, en los cuales también se ponderó el desarrollo de habilidades para la síntesis de artículos científicos y la relatoría.

La elección de los artículos hizo coincidir a especialistas relevantes en el entorno anglosajón, en el cual se originaron los estudios de masculinidades, como R. W. Connell, Michael Kaufman, Michael S. Kimmel, Victor Seidler y Matthew C. Gutmann. Además, se debatieron las propuestas de referentes en Iberoamérica como Luis Bonino, Josep-Vicent Marqués, José Olavarría, Mara Viveros Vigoya, Juan Guillermo Figueroa y Julio César González Pagés.

De igual modo, el núcleo central de la FMPR formó parte del equipo coordinador de la segunda, tercera y cuarta Jornada Cubana de Estudios de las Masculinidades, la primera previo al inicio de este proceso y las otras efectuadas de manera simultánea, siempre en la capital del país.

Con intención de garantizar su formación permanente, el grupo gestor participó en eventos nacionales e internacionales de Género y Comunicación, efectuados en el Instituto Internacional de Periodismo José Martí, y a una parte ellos se les acompañó en sus investigaciones de tesis, recorrido que los llevó a abordar temas como la prostitución masculina y la construcción sociocultural de género en el discurso mediático, entre otros tópicos.

También se efectuaron reuniones técnicas en La Habana con una frecuencia mensual y diversos intercambios con la delegación de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) en Pinar del Río, alianza que favoreció el diálogo de la RIAM con los actores locales en un clima de confianza y empatía.

#### IV-Gestación del foro: necesidades locales e intereses comunes

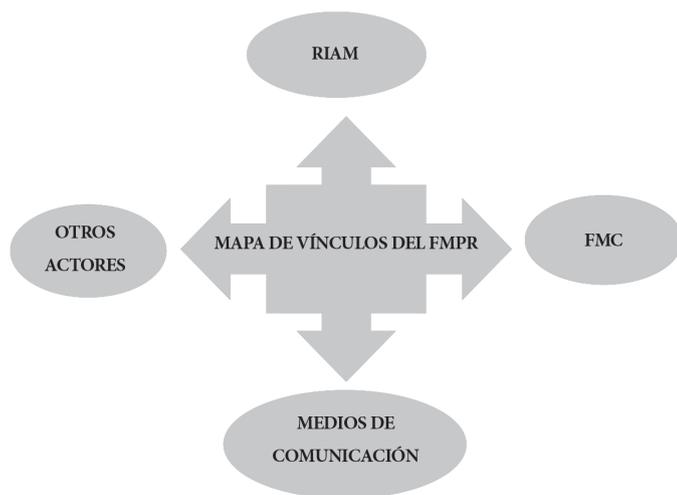
Pinar del Río se convirtió, desde el segundo semestre de 2012, en el espacio que, fuera de La Habana, con mayor número de acciones involucraría a integrantes de la RIAM.

El diagnóstico previo y los encuentros con la FMC permitieron visualizar las necesidades e intereses locales, sobre todo en temas como prevención de la Infecciones de Transmisión Sexual (ITS), el embarazo en edades tempranas y la violencia de género.

La RIAM se comprometió a dar su aporte en esos procesos, focalizando la mirada en el rol de los hombres. Los análisis se centraron en temas como el uso del condón, la necesidad de generar espacios de diálogo para planificar la descendencia, la no inclusión de los adolescentes varones de algunas decisiones reproductivas como el aborto y la continuidad de un embarazo, así como el abordaje y deconstrucción de mitos en torno a la sexualidad masculina.

De igual modo, se proyectaron charlas y encuentros para reflexionar sobre la violencia machista y las formas de prevenirla, con énfasis en espacios deportivos, artísticos y universitarios, pero también en otros como los centros de reclusión para mujeres, en sinergia con la FMC y el Ministerio del Interior.

Para desarrollar las acciones, el FMPR realizó una planificación de sus acciones, algunas de ellas concertadas y apoyadas con (y desde) la coordinación general de la RIAM, otras fruto de la alianzas e intereses territoriales que surgieron sobre la marcha.



Fuente: Elaboración propia.

Los medios de comunicación, tanto en su rol de espacios que ofrecen la oportunidad de visibilizar, como de instancias colaboradoras efectivas para generar debates y reflexiones sobre los temas de género y masculinidades, también fueron importantes durante el período de tres años de funcionamiento del FMPR.

Otra cuestión relevante fue la autonomía alcanzada por el foro en Pinar del Río, que le permitió asumir compromisos puntuales que una

estructura vertical tradicional hubiera demorado en gestionar, lo que responde a uno de los principios básicos del trabajo en red: respuesta rápida y efectiva a las demandas sin necesidad de movilizar amplios recursos.

Por lo general, el grupo gestor del FMPR estuvo conformado por un coordinador, en torno al cual se nuclearon personas encargadas de realizar labores de planificación, monitoreo y seguimiento, comunicación y recogida de las memoria de las acciones.

En la mayoría de los casos se trabajó con un equipo pequeño, que nunca rebasó las cuatro personas, quienes realizaron más de una labor concreta en dependencia de las necesidades del foro. Igualmente, la flexibilidad de la red permitía que entraran o salieran integrantes, aspecto que en ocasiones enriquecía el trabajo y otras veces debilitaba los procesos.

La asesoría temática y metodológica de la RIAM se desarrollaba de forma simultánea a todos los momentos y con frecuentes reuniones de intercambio y formación, este último un aspecto clave para garantizar la sostenibilidad del FMPR.

### **Resultados más notables: ¿espacios libres de machismo?**

Obviamente la pregunta que se coloca en el título en este epígrafe es una provocación. Una respuesta afirmativa era la aspiración, pues la meta del FMPR durante sus tres años de labor fue siempre generar espacios equitativos, solidarios y libres de violencia de género.

Los resultados de ese proceso estuvieron orientados a sensibilizar a personas (sobre todo a hombres jóvenes), instituciones y organizaciones en torno a los temas de masculinidades.

Además, tal y como se ha explicitado anteriormente, se ponderó la capacitación de actores locales para que pudieran multiplicar los aprendizajes y garantizar la sostenibilidad del foro. Para ello se atendió no solo a la dimensión cognoscitiva, sino también a las potencialidades y compromisos personales.

Otras de los objetivos fue visibilizar los temas de masculinidades en los medios de comunicación, como contribución al debate y la reflexión sobre las temáticas propuestas. Además, se pensó en la producción de materiales ajustados a las características del contexto, para ser empleados en los talleres.

El foro también dedicó esfuerzos a la promoción de investigaciones sobre masculinidades, atendiendo a las problemáticas diagnosticadas en el territorio.

#### **I-Sensibilización**

Los espacios de sensibilización realizados por el FMPR, en coordinación con otras instituciones y organizaciones favorecieron la participación de más de 800 personas, más del 60 por ciento en edad juvenil.

Las acciones se convocaron en la modalidad de charlas, talleres, encuentros deportivos y propuestas artísticas, en las cuales se abordaron temas variados como la violencia contra las mujeres, contra otros hombres, el uso de sustancias dopantes en el deporte, la violencia simbólica en el video clip cubano, así como aspectos relacionados con la paternidad, la sexualidad, el feminismo en Cuba, el alcoholismo, el embarazo en la adolescencia, entre otros.

En esas actividades se trabajó de forma articulada con la FMC, la Escuela de Iniciación Deportiva Ormani Arenado, el Museo de Arte de Pinar del Río (MAPRI), la delegación provincial del Ministerio del Interior, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, el proyecto Sociocultural Los Chapuserios, el grupo musical Toques del Río y el colectivo de artes plásticas D´ Raíces.

En el ámbito del deporte se lograron vínculos importantes con el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, lo que facilitó el contacto y la sensibilización de los equipos de béisbol y fútbol de la provincia, los cuales realizaron acciones por la no violencia en los campeonatos nacionales de sus disciplinas.

Por otra parte, el vínculo con la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca (UPR) y la Universidad de Ciencias Médicas Ernesto Guevara de la Serna, permitió concretar acciones de activismo, pero también profundizar el aspecto académico.

Sobre todo el contacto con la UPR abrió puertas de intercambio con estudiantes de Psicología, Estudios Socioculturales y Periodismo, y en este último grupo se acompañó una tesis de licenciatura sobre masculinidades.

La pluralidad de actores involucrados, más de una decena, fortaleció el alcance del trabajo y garantizó que los mensajes llegaran a públicos diversos.

En total, se realizaron más de 30 acciones en tres años, y 20 de ellas convocadas, coordinadas y ejecutadas con el protagonismo del FMPR. Algunas de las actividades fueron planificadas por el núcleo central de la RIAM y otras fueron organizadas por la FMC, que luego invitó al foro pinareño, como parte de una valiosa alianza de trabajo.

## II-Capacitación

Capacitarse implica ir un paso más allá de los encuentros y charlas puntuales. El proceso requiere constancia y profundización temática, aspecto que el FMPR priorizó en sus integrantes.

Tres de las personas que integraron durante un período más extenso el foro tuvieron acceso a variadas opciones de capacitación en La Habana.

Dos estudiantes de la carrera de Historia, en la Universidad de La Habana (UH), participaron en las asignaturas optativas impartidas por el Doctor Julio César González Pagés, quien además asesoró sus tesis como tutor.

De igual modo, otro de los estudiantes —en este caso de la Facultad de Comunicación de la UH— pudo profundizar sus conocimientos en espacios como los Encuentros Iberoamericanos de Género y Comunicación (ediciones de 2012 y 2014), así como en cursos, seminarios y diplomados sobre violencia de género y medios de comunicación, convocados por el Instituto Internacional de Periodismo José Martí.

A todo ello se le añaden las mencionadas participaciones en la organización y ejecución de la segunda, tercera y cuarta Jornada Cubana de Estudios de las Masculinidades, donde el grupo de estudiantes, en algunos casos ya egresados de sus carreras universitarias, desempeñaron roles activos.

Alguno de esos espacios contaron la participación del coordinador del FMPR, Alejandro Céspedes, quien con el apoyo de la RIAM pudo participar de manera asidua en eventos e intercambios en la capital cubana.

También un grupo del FMPR formó parte de la experiencia en tertulias académicas interuniversitarias de estudios de las masculinidades, coordinadas por la RIAM y el Colegio de La Salle, en Madrid.

Una mirada a los recorridos personales de quienes integraron el foro permite advertir cómo en sus proyectos de vida articulan la apuesta por vivir una masculinidad alejada de los cánones machistas —no sin contradicciones y regresiones— con el compromiso profesional e intelectual hacia los temas estudiados.

Si bien los recorridos familiares y profesionales han llevado a que seis años después del inicio de ese proceso solo una de las personas se mantenga trabajando el tema de forma sistemática en el activismo y la academia, en la mayoría de los jóvenes formados se aprecian cambios hacia actitudes no hegemónicas y más solidarias.

### III-El foro en (y con) los medios de comunicación

El vínculo del FMPR con los medios de comunicación ha sido uno de los pilares de su trabajo. La relación de trabajo con la prensa local permitió dar cobertura a cada una de las actividades realizadas, elaborar pro-

ductos comunicativos atemperados al contexto pinareño y fortalecer el trabajo de la RIAM en general, que cuenta con un blog desde el año 2008.<sup>1</sup>

El comentarista deportivo Alejandro Céspedes, de Tele Pinar, realizó durante esos tres años más de una decena de apariciones en espacios variados del telecentro y la emisora de radio provincial, además de colocar los temas de masculinidades en varias emisiones del programa *Desde las gradas*, cuya producción compartía con el periodista Glauber García Lara.

Uno de los productos comunicativos de mayor impacto del foro fue el reportaje *Uso de anabólicos y aceite de maní en el fisicoculturismo*, de la autoría del propio coordinador del FMPR, quien logró que el material se transmitiera en Tele Pinar —programas *Visión 27* y *Desde las gradas*— y además en el canal nacional de los deportes en Cuba, Tele Rebelde y la revista informativa Buenos Días, en ambos casos con un alcance superior al millón de personas.

El reportaje de Céspedes forma parte del grupo de materiales que la RIAM utiliza frecuentemente en los talleres, tanto dentro como fuera de Cuba.

Otro aspecto importa fue la publicación de algunos artículos en el semanario *Guerrillero*, el medio de prensa que con más regularidad ha continuado colocando en su agenda temas de masculinidades.

La periodista Anelys Alberto, cuya tesis de grado fue tutorada por la RIAM, publicó el artículo “Micromachismos: violencia casi invisible”, uno de los de mayor impacto en el periódico local. Esta misma comunicadora también realizó algunos trabajos para la televisión, incluido su ejercicio de graduación, el reportaje *Para no morir de hombría*.

De igual modo, el FMPR logró consolidar su labor de activismo en las plataformas virtuales, tanto en los perfiles individuales, como en el de la red. A ello se suma la publicación de más de 30 reportes en el blog de la RIAM y las colaboraciones<sup>2</sup> de algunos de sus miembros en medios radicados fuera la Pinar del Río como *Cubahora*, *Revista Mujeres* y *Radio COCO*, entre otros.

---

1 La Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades cuenta con un blog homónimo, creado en febrero de 2008, y que desde entonces ha recibido más de cinco millones de visitas. Además de visibilizar el trabajo del grupo, monitorea y publica productos comunicativos sobre masculinidades y feminismo.

2 Al contar con comunicadores y comunicadoras en el grupo gestor, el FMPR y la RIAM lograron publicar más de 100 artículos periodísticos entre 2012 y 2014.

#### IV-Experiencias en la academia

La prostitución masculina y el análisis del discurso en los medios de comunicación con perspectiva de género fueron algunos de los temas que los integrantes del FMPR abordaron como parte de sus investigaciones académicas.

Los proyectos de investigación iniciales de una asignatura optativa impartida por el profesor Julio César González Pagés, fundador de la RIAM, en la Facultad de Historia, Filosofía y Sociología de la UH se convirtieron en tesis de licenciatura.

De igual modo, la alianza entre la red y la Cátedra de Género y Comunicación Mirta Aguirre, del Instituto Internacional de Periodismo José Martí, que dirigía Isabel Moya, posibilitó la asunción conjunta de la tutoría —a cargo de Moya y González Pagés— de una investigación sobre la construcción sociocultural de género en la prensa deportiva cubana, de un estudiante de la Facultad de Comunicación, de la Casa de Altos Estudios habanera.<sup>3</sup>

En la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Anelys Alberto, con tutoría de Daimy Díaz Breijo,<sup>4</sup> se realizó en 2014 la primera tesis sobre masculinidades, con el título *Para no morir de hombría*. El estudio se hizo en la modalidad de tesis para la producción comunicativa, cuyo resultado final fue un reportaje.

En cuanto a las publicaciones, durante ese período de tres años, integrantes del foro publicaron en la revista académica argentina *Ef-deportes.com* y presentaron varios ensayos en las diferentes ediciones de la Jornada Cubana sobre Estudios de las Masculinidades.

Dos de los integrantes del grupo gestor se encuentran en procesos de maestría, uno de ellos en temas asociados a las masculinidades, como parte de la decimotercera edición de la Maestría en Desarrollo Social, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Cuba.

#### Reflexiones finales

La creación del Foro de Masculinidades en Pinar del Río dejó aprendizajes importantes para la RIAM y para las organizaciones e instituciones que participaron en el proceso.

---

3 El doctor Julio César González Pagés, en aquel momento coordinador de la RIAM, fue el tutor de tres tesis de estudiantes de pregrado de la provincia Pinar del Río, quienes se graduaron en la Universidad de La Habana, con investigaciones sobre masculinidades.

4 Jesús E. Muñoz fungió como consultante en la investigación.

Los tres años de trabajo demostraron que la metodología de trabajo en red encuentra su sentido más amplio justamente en el espacio local, en los lugares donde las interacciones entre las personas y cada actor social son más inmediatas y dinámicas.

Que los hombres encuentren espacios para reflexionar sobre sus vivencias y dar pasos hacia una masculinidad no hegemónica y que contribuya a la igualdad de género y la inclusión puede lograrse de muchas formas, pero ninguna quizás tan enriquecedora como cuando se logra la organización y coordinación de esfuerzos individuales y colectivos orientados hacia la resolución de problemas comunes. Y eso hizo el FMPR.

El foro logró colocar como eje de acción cuestiones esenciales como la colaboración, la capacidad de asociación, solidaridad, diálogo y participación.

Con el transcurso del proceso, cada vez quedaba más claro que la capacitación de actores locales y el fortalecimiento de las capacidades internas del foro eran apuestas directas a la sostenibilidad de la iniciativa.

De igual modo, se alcanzó una mayor comprensión y valorización de la importancia de vincular la investigación académica a las labores de activismo, por la necesidad de poner el conocimiento generado al servicio de las personas sin tantas mediaciones.

Además se destacó el esfuerzo por trascender las fronteras disciplinares, pues la propuesta del FMPR —que coincide con uno de los pilares de la RIAM— es transdisciplinar, porque lleva a compartir y socializar lo que se hace desde diferentes campos para integrarlo en un espacio común de diálogo y construcción colectiva: el foro visualizaba la necesidad de formar personas menos centradas en el yo y en sus nichos académicos para que pudieran asumir múltiples roles y compromisos, tanto en la investigación como en el activismo.

Las sinergias con una gran diversidad de actores sociales posibilitaron un mayor alcance del trabajo del foro, lo que favoreció el cumplimiento de los objetivos planteados y en algunos casos superarlos.

La labor conjunta con la FMC demostró que la organización de las mujeres cubanas tiene grandes potencialidades para el trabajo comunitario y poder de convocatoria si se le acompaña en los procesos.

El foro también contribuyó a fortalecer el trabajo de la RIAM en materia de comunicación, porque la base del grupo gestor provenía específicamente de esa área. A su vez, logró una relación de trabajo sólida con los medios de prensa locales, instancias cada vez más importantes teniendo en cuenta la naturaleza mediática de toda acción social.

La alianza con comunicadores y comunicadoras no buscó solo visibilizar o lograr que lo realizado tuviera la trascendencia adecuada, sino también convertir esas plataformas de alcance masivo en espacios de reflexión y diálogo con hombres y mujeres de Pinar del Río.

Por supuesto, el foro no fue un espacio exento de contradicciones. Los recorridos personales y profesionales de sus integrantes, marcados por la emigración interna hacia la capital cubana y una parte hacia el exterior, afectaron la sostenibilidad del grupo y con ello el buen desarrollo de su trabajo.

Pero me sumo a la tesis del profesor español Raúl Castillo (2009), en la que afirma que los procesos que se cierran no constituyen un fracaso, porque verlo así sería renunciar a la creencia de que lo vivido —con las interrupciones temporales incluidas— son oportunidades para nuevos comienzos, retomar o fortalecer las redes e impulsar nuevos desarrollos.

El FMPR dejó una huella que ha sido descrita en este artículo y que tres años después ha motivado nuevos acercamientos: en 2017 comenzó un pedido de algunos actores locales de reactivar el trabajo con hombres y sus masculinidades.

A inicios de 2018 ya se han coordinado al menos dos espacios de encuentro con el taller “Lucha por la Paz”, con el objetivo de utilizar el deporte como transformador social y el espectáculo-taller “Menos machos”, que apunta a la reflexión vivencial para, desde el arte, abordar las experiencias cotidianas de los varones.

Mientras se articulan nuevas alianzas y se fortalecen otras ya existentes, aquí ofrecemos pistas de cómo fue el camino recorrido por el Foro de Masculinidades en Pinar del Río entre 2012 y 2014, un espacio que tejió redes en el occidente cubano.

## Bibliografía

- Ballester, Lluís, Carmen C., J. Oliver, M. March (s/a). *Metodología para el trabajo socioeducativo en red*, visitado el 19 de enero de 2018, <http://www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf>
- Boisier, S. (2001). “Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?”, en *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Editorial Homo Sapiens, Rosario.

- Campos, J. (1996). “Redes y el trabajo social”, en *Revista Taula. Cuadernos de Pensamiento*, no. 25-26.
- Castillo, R. (2009). “El trabajo en red. Reflexiones desde una experiencia”, en *Revista Zerbitzuan*, no. 46, diciembre.
- Espina, M. (2006). “Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial”, en *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*, Editorial Academia, La Habana.
- Fantova, F. (2002). “Intervención social y construcción de redes”, en *Revista Documentación Social*, no. 29, octubre-diciembre.
- Garcés, R., A. Díaz (2015). “¿El lugar o el vínculo entre actores sociales? Lo comunitario en la gestión del desarrollo local”, en *Revista Retos de la Dirección*, vol. 9, no. 1.
- González, J. C. (2010). *Macho, varón, masculino. Estudios de masculinidades en Cuba*, Editorial de la Mujer, La Habana.
- Mirabal, A. (s/a). “La capacitación de los actores locales y el desarrollo local”, en *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*, CEDEL, La Habana.
- Morales, M., N. Moya, Y. Olivert (2012). “Los retos de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local”, en *Revista Congreso Universidad*, vol. I, no. 1.
- Peña López, I. (2002). “Cooperación y voluntariado en red y en la Red”, en Cáritas Española (ed.), *Documentación social*, no. 129, Trabajo en red, pp.187-203, visitado el 20 de enero de 2018, <[http://www.ictlogy.net/articles/20021124\\_ismael\\_pena\\_cooperacion\\_y\\_voluntariado\\_en\\_red.pdf](http://www.ictlogy.net/articles/20021124_ismael_pena_cooperacion_y_voluntariado_en_red.pdf)>
- Ramos, I. (2010). “El trabajo en red: de la metáfora a la aplicación del análisis de redes sociales”, en *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, volumen especial, diciembre.
- Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades (2018). *Masculinidades en movimiento. Una propuesta para el trabajo con hombres desde la sensibilización y el activismo*, RIAM, La Habana.
- Rúa, A. (2008). “Análisis de redes sociales y trabajo social”, en *Revista Portularia*, vol. VIII, no. 1, Universidad de Huelva, visitado el 20 de enero de 2018, <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161017350001>>

Ubieto, J. (2007). “Modelos de trabajo en red”, en *Revista Educación Social*, no. 36.

Ussher, M. (2009). “Redes sociales e intervención comunitaria”, en *Revista Acta Académica*, <<https://www.aacademica.org/000-020/543.pdf>>

## Anexo I

<b>Instituciones y organizaciones con las cuales colaboró la RIAM en Pinar del Río (2012-2014)</b>
Federación de Mujeres Cubanas
Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca
Universidad de Ciencias Médicas Ernesto Guevara de la Serna
Escuela de Iniciación Deportiva Ormani Arenado
Museo de Arte de Pinar del Río
Delegación Provincial del Ministerio del Interior
Asociación Nacional de Economistas de Cuba
Proyecto Sociocultural Los Chapuserios
Grupo musical Toques del Río
Colectivo de artes plásticas D´ Raíces.
Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación
Equipo de béisbol de Pinar del Río
Equipo de fútbol de Pinar del Río
Tele Pinar
Radio Guamá
Periódico Guerrillero

## Anexo 2

### Principales acciones del FMPR en Pinar del Río (2012-2014):

-Charla y encuentro deportivo en la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca.

-Universidad de Ciencias Médicas Ernesto Guevara de la Serna: concierto, taller y proyección audiovisual como parte de la gira nacional de la cantante Rochy Ameneiro, el cineasta Ken Schneider y el investigador Julio César González Pagés.

-Primer Taller de Masculinidades en Pinar del Río. UCM Ernesto Guevara de la Serna.

-Museo de Arte Pinar del Río (MAPRI). Concierto, taller y proyección audiovisual como parte de la gira nacional de la cantante Rochy

Ameneiro, la cineasta Catherine Murphy y el investigador Julio César González Pagés.

-Charla de sensibilización en la sede de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba.

-Proyecto Sociocultural Los Chapuserios (Taller “Más hombres, menos machos”). Taller y proyección audiovisual.

-Charla y taller con el equipo provincial de softbol femenino integrado por atletas menores de 15 años (sub.15), quienes estudiaban en la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar Ormani Arenado.

-Encuentro deportivo por la violencia entre equipos de softbol de Pinar del Río y La Habana.

-Charla con el equipo de béisbol de Pinar del Río.

-Charla con el equipo de fútbol de Pinar del Río.

-Proyecto “Fútbol Inclusivo”, coordinado por José Raúl Aragón Espinosa. Licenciado en Cultura Física y entrenador de fútbol. Reparto 10 de Octubre.

-Charla en la penitenciaría provincial para mujeres.

-Charla en las comunidades Reparto 10 de Octubre, en la ciudad de Pinar del Río.

-Charlas en varios bloques de la FMC.

-Charla con investigadores del Departamento de Trabajo Investigativo del Ministerio del Interior.

-Exposición “Las raíces en nuestro tiempo”, del grupo D´Raíces, conformado por jóvenes artistas plásticos en Pinar del Río.

-Talleres y varios conciertos del grupo musical Toques del Río.

# Experiencias de innovación y gestión del conocimiento en redes: apuntes, avances y desafíos

MSc. ARIAMNIS ALCÁZAR QUIÑONES

DR. JORGE NÚÑEZ JOVER

DRA. AMÉRICA MARITZA PÉREZ SÁNCHEZ

## Introducción

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos (ODS), aprobados en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, representan el consenso de gobiernos y actores diversos en pos de una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental. Se trata de una agenda civilizatoria con un enfoque universal, indivisible y basado en derechos que propone “que nadie se quede atrás” y requiere la participación de todos los sectores de la sociedad para su implementación (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017).

A nivel regional, América Latina y el Caribe debe ser capaz de re- vigorizar la integración regional, hoy fragmentada y debilitada, para usarla como instrumento de diversificación productiva y construcción de capacidades. A nivel nacional, se requiere una nueva generación de políticas sociales, de educación y de desarrollo productivo que inserten a la región en la nueva revolución tecnológica, en la que convergen la innovación, la inclusión social y la protección del medio ambiente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017).

En Cuba prestamos atención a estos temas; a través de los Lineamientos y el Plan Nacional Estratégico con vistas a 2030 la sociedad cubana se encuentra experimentando progresivamente una serie de cambios económicos, políticos y sociales, sin abandonar los principios de justicia y equidad social que han caracterizado al proyecto revolucionario cubano.

En el presente artículo abordamos algunos temas importantes en la Agenda 2030 y a nivel de país: reflexionamos sobre las conexiones entre educación superior, desarrollo local/sostenible y equidad. Para ello ilustramos las experiencias de redes de trabajo que articulan estos ejes: Red Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación

para el Desarrollo (GUCID), de carácter nacional, y la red de Desarrollo Local de la Universidad de la Habana (UHDEL). En ambas se promueven espacios de articulación, proyectos, programas de formación, publicaciones y talleres que permiten fomentar el rol de las universidades en los procesos de desarrollo que se implementan en el país, a la luz de los nuevos cambios económicos y sociales.

Ilustramos, además, algunos referentes conceptuales desde los cuales trabajamos para la promoción de una educación superior justa e inclusiva en los espacios locales a través de los Centros Universitarios Municipales (CUM) y otras redes de producción de alimentos, energía, viviendas, etc.

Articular las redes de actores y generar interacciones entre ellos es clave y complicado. Los actores involucrados en el nivel local son diversos: universidades, centros de investigación, administración local, empresarios, actores políticos, organizaciones profesionales y sociales, movimientos sociales, representantes locales de los ministerios, entre otros. Cada uno de esos actores tiene diferente función dentro de la red, pero todos son importantes. Las redes locales (conectadas a las regionales, nacionales e internacionales) constituyen sistemas de interacciones estructuradas que involucran actores relevantes para la producción y utilización del conocimiento. (Núñez y Alcazar, 2016). Otro de los desafíos que entraña trabajar en redes apunta a la necesaria equidad social que debe prevalecer entre los actores que intervienen en este proceso.

Finalizamos esta contribución, con una serie de comentarios, que se convierten en desafíos/metapas para seguir potenciando el vínculo Educación Superior con Desarrollo Local.

### Referentes conceptuales

Existe una amplia bibliografía generada en Cuba durante los últimos años sobre los temas de innovación, conocimiento, educación superior y desarrollo local. (Véase Núñez, 2010; Núñez, 2014; Núñez y Alcázar, 2016; Núñez, J. G., Figueroa, A., Alcázar, y T., Proenza (2016); Núñez y Alcázar (2018); Aguilera, 2018, entre otras).

El estudio de una abundante literatura y el intercambio con notables especialistas a nivel internacional, nos aportó conceptos seminales como tecnologías sociales, sistemas de innovación, tecnología e inclusión social, arreglos productivos e innovativos locales, entre otros, los que nos permitieron dotar a nuestra red GUCID de una perspectiva conceptual adecuada para intervenir en los debates sobre

políticas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación en nuestro país y también fuera de él (Núñez y Alcázar, 2016).

No solo los aportes se realizaron desde el punto de vista conceptual, nos pre-ocupa el orden metodológico y la producción científica de una serie de estudios de casos sobre estas cuestiones. Ello se ha reflejado en varias publicaciones sobre los procesos de cambio tecnológico local en energías renovables (Alcázar, 2013 y 2017), producción de Ecomateriales para la vivienda (Armas, 2012) y producción de alimentos sobre bases agroecológicas (Núñez, J.; I. Armas; A. Alcázar and G. Figueroa, 2014).

En la actualidad diseminamos varios cursos sobre los arreglos productivos locales en varias iniciativas de formación (diplomados) con proyectos como Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL), para producir un buen material empírico que nos permita levantar valiosas experiencias que existen hoy en nuestro país.

## Red GUCID

Desde el 2006 diferentes grupos de profesores universitarios y directivos del Ministerio de Educación Superior nos agrupamos en el Programa de “Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo” (GUCID) que nació bajo la idea de que la contribución de la educación superior al desarrollo local y territorial no se agotaba con la fórmula del acceso. Se comprendió que era necesario promover el desarrollo local y que las universidades podían desempeñar un rol fundamental en ese proceso. Apareció así en la agenda universitaria cubana el tema del desarrollo local y su articulación con las actividades de ciencia, tecnología e innovación. (Núñez, Alcázar y Proenza; 2017). La cátedra CTS+i se encarga de la coordinación académica de la Red.

La perspectiva de GUCID se resume en las siguientes ideas: la educación superior es esencial en la producción, distribución y uso del conocimiento orientado al desarrollo; la gestión social de ese conocimiento es clave: gestionar conocimiento es conectar conocimientos con problemas económicos, sociales, ambientales. Finalmente, innovar es dar solución creativa —basada en el conocimiento— a problemas que representan necesidades básicas de la población, entre ellos la producción de alimentos, energía, vivienda, etc. (Núñez y Alcázar, 2016).

Las experiencias de GUCID llevaron al Ministerio de Educación Superior y las universidades que él coordina a incorporar a la planeación estratégica durante los dos últimos años un objetivo dedicado al fomento del desarrollo local. Entre las acciones que de él se deri-

van está la colaboración con los gobiernos y otros actores sociales en el diseño de estrategias municipales de desarrollo que incorporen la gestión del conocimiento y la innovación. La planeación promueve también la transferencia de tecnologías a los municipios para atender prioridades tales como producción de alimentos, energías renovables, construcción de viviendas, manejo de riesgos, cuidado del medio ambiente, entre otras.

Estudios realizados por GUCID (Núñez, 2014 y Núñez y Alcázar, 2016) evidencian una participación creciente de los CUM en actividades como las siguientes:

1. Asesoría en la gestión de las políticas públicas de los gobiernos locales, enfatizando “políticas de conocimiento” (educación básica, formación de técnicos medios, programas de capacitación, formaciones superiores, investigación, etc.).

2. Promoción en los actores locales de una visión integrada, holística, del desarrollo local orientada al desarrollo sostenible, equitativo e incluyente.

3. Desarrollo de capacidades de emprendimiento en el sector productivo, cooperativas, campesinos, etc. Fomentan el imaginario innovativo.

4. Generación de conectividad y sinergias entre actores para impulsar proyectos de desarrollo local.

5. Asesoramiento en la implementación de proyectos, incluidos los de la cooperación internacional, los cuales requieren enfoques de equidad y género.

6. Funcionamiento como interface entre universidades, centros de I+D+i y las necesidades del DL en el territorio.

7. Realización de vigilancia tecnológica, participación en la transferencia de tecnologías (energía, vivienda, producción de alimentos, métodos para mejorar la administración pública, etc.), procesos siempre vinculados a espacios de aprendizaje y generación de empleos con enfoque de género.

8. Realización de diagnósticos de capacidades humanas, recursos productivos, culturales y diversas fuentes en que puede apoyarse el Desarrollo Local como fuentes para la promoción de políticas.

9. Énfasis en capacitación de directivos, tanto de la administración pública como del sector productivo. En los niveles municipales no han existido tradicionalmente procesos de capacitación que favorezcan una mejor comprensión de la conexión entre conocimiento, tecnología, innovación y desarrollo local. Los CUM trabajan con esos actores para mejorar sus desempeños.

10. Monitoreo del desarrollo local con apoyo de indicadores que GUCID ha generado colectivamente. Se avanza en el despliegue de sistema de vigilancia con apoyo de las TIC.

En poco más de una década GUCID ha organizado una veintena de talleres, casi todas las universidades del país cuentan con programas de formación en posgrado en materia de desarrollo local, hemos coordinado desde el nivel nacional tres libros que ilustran disímiles experiencias de todas las universidades del país, centros de investigación y otras redes adscritas a la educación superior cubana. Se han logrado importantes alianzas y sinergias con otras iniciativas importantes a nivel de país, para el fomento de desarrollo local como la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), Programa de Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Local (PRODEL) y PIAL. Somos parte del Grupo Temporal de Trabajo para las políticas territoriales del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Ello permite valiosas sinergias con otros ministerios e instituciones en el país que promueven desarrollo local.

Los resultados, experiencias, publicaciones y convocatorias de la Red son socializados por todo el país a través del Boletín GUCID, el cual tiene cuatro ediciones digitales por año.

En 2016 recibimos el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba al resultado Gestión del conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local: papel de las universidades. En el premio aparecen reflejadas casi todas las universidades del país y el MES. En fecha reciente, hemos obtenido el Premio del Ministro del MES al mayor aporte al desarrollo local.

Sostenemos importantes vínculos de colaboración con la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL). Ello se refleja en la elaboración de un documento para ser presentado en la Conferencia Regional de Educación Superior a celebrarse en Córdoba, Argentina en 2018.

La UDUAL coordina, además, la red Vinculación de Universidades al Desarrollo Local (DELUNI) que aglutina en su seno a varias universidades latinoamericanas. GUCID es pionera en esta red internacional y participa activamente a través de investigaciones, talleres internacionales e intercambios de trabajo durante varios años.

### **Red de Desarrollo Local de la Universidad de La Habana**

Desde la Cátedra CTS+i también realizamos la coordinación metodológica de la Red de Desarrollo Local de la Universidad de la Habana (UHDEL). Ella está conformada por más de 20 centros y

facultades de la Universidad, las cuales permiten análisis multidisciplinarios que incorporan consideraciones económicas, comunicacionales, sociales, entre otras. La red posee más de una veintena de proyectos de investigación, de ellos, seis integran el Programa Nacional de Desarrollo Local.

Se han realizado ocho talleres cuyos objetivos han sido asesorar, desde el punto de vista científico en materia de desarrollo local, a decisores interesados, articular la red UH a la red nacional GUCID y a través de ella con las restantes universidades, potenciar la formación de potencial humano en DL y explorar posibilidades de proyectos internacionales que apoyen a la red, enlazar las actividades que en materia de DL realizan diversas áreas de la UH con el propósito de generar sinergias, promover proyectos conjuntos, publicaciones, etc., lo que se refleja en la capacidad de convocatoria, articulación y sistematicidad en el trabajo demostrada por la red.

Durante el año 2017 se desarrollaron los VI, VII y VIII talleres de la red. Si realizamos un balance de los aspectos fundamentales desarrollados en ellos podemos apreciar que se continúan promoviendo experiencias y resultados, se incorporan nuevas instituciones; en este caso el Centro de Investigaciones Sociológicas y Psicológicas (CIPS), y se debate en torno al contexto actual de las transformaciones económicas y sociales del país y el papel de la red.

La red ha desplegado una fructífera y extensa área de colaboración con otros actores y proyectos nacionales. Uno de ellos, Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), cuenta con instituciones asociadas, de las cuales cuatro pertenecen a nuestra red (Facultad de Derecho, Facultad de Comunicación, CEDEM y Cátedra CTS+i). PADIT interviene en cuatro provincias del país (Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín) y procura procesos de capacitación en descentralización y financiamiento para el desarrollo local, disseminación de tecnologías y buenas prácticas, articulaciones multiniveles de actores, por solo citar algunas de sus efectos y objetivos.

El curso sobre descentralización y financiamiento para el desarrollo local auspiciado por la Facultad de Derecho fue celebrado en octubre de 2016 con importantes resultados; se realizó el curso sobre dinámicas poblacionales liderado por el Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) y otros cursos sobre sistematización y buenas prácticas en los espacios locales, bajo el auspicio de la Cátedra CTS+i y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE).

Con el Programa de Innovación Agropecuario Local (PIAL) se trabaja en el diseño y elaboración de dos diplomados en estudios sobre arreglos productivos locales, los cuales permitirán avanzar en la conceptualización de un sistema de innovación agropecuario local para el país. Hemos participado activamente en la sistematización de buenas prácticas de este proyecto internacional.

Del trabajo de la RED UHDEL se han podido publicar cinco libros, varios artículos en el Boletín GUCID y se han presentado dos tesis de licenciatura, además de ponencias en eventos nacionales e internacionales.

Los libros antes mencionados son:

*¿Qué municipios queremos?: respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*, Editorial UH, La Habana.

*Universidad y desarrollo local. Contribuciones latinoamericanas*, Cátedra CTS+i, Editorial Félix Varela, La Habana.

*Mapa geográfico sobre las tierras de la provincia Mayabeque*, Facultad de Geografía, La Habana.

*Manejo integrado de zonas costeras*, CIM, La Habana.

*Experiencias sobre procesos de desarrollo local en Yaguajay*, Facultad de Biología, La Habana.

Las proyecciones de la red apuntan a una revisión y actualización de los proyectos que la integran, alianzas con otros proyectos y redes nacionales e internacionales, realización de talleres en la Plataforma PADIT en su segunda fase de implementación y la publicación de un libro sobre desarrollo local para 2018.

## Comentarios finales

Si bien desde la Educación Superior cubana se fomentan importantes acciones y redes que se articulan/vinculan al desarrollo local y sostenible con importantes resultados y avances, los desafíos en esta área son numerosos. A continuación comentamos algunos de ellos:

Socializar la Agenda 2030 en las universidades cubanas y reflexionar, debatir, consensuar, etc. sobre los aportes de la Educación Superior en esta agenda mundial. Recientemente se realizó en La Habana, en el marco del XI Congreso Internacional Universidad 2018, la Convergencia Estratégica para la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible promovida por la UDUAL. Uno de los resultados del informe final de esta convergencia apunta: “Hay que estimular a las universidades para que se comprometan en el desarrollo de procesos docentes y de investigación para lograr metas de los ODS identificadas como

prioritarias, así como en la aplicación de acciones de convergencia estratégica para lograr impacto en el ámbito local”.

Continuar fomentando el diálogo entre los diversos actores locales, territoriales que intervienen en los municipios. Los imaginarios de que el CUM es “solo” para impartir y formar docentes aún es una visión que sobrevive en algunos espacios y hay que superarla.

Fomentar la implementación de cursos de gestión de proyectos, estudios de factibilidad, costo beneficio, etc.: materias indispensables para un desarrollo local sustentable. Si bien existen numerosas iniciativas desde universidades cubanas, ellas deben crecer más y diseminarse por todo el país.

Lograr atraer la cooperación internacional hacia los territorios. Este es un tema complejo, para el cual se requiere de un *know how* e importantes alianzas a todos los niveles (nacional, provincial y municipal) para la concertación de proyectos e iniciativas. Hay que aprovechar las fuentes nacionales de financiamiento: las iniciativas municipales de Desarrollo Local (IMDL), la contribución territorial del 1%, por solo mencionar algunas.

Gestar proyectos de desarrollo local promovidos por la Educación Superior y colocar explícitamente el enfoque de equidad y género. Si bien son ejes transversales a todos los procesos de desarrollo que implementamos, no siempre están visibilizados y fundamentados empíricamente.

## Bibliografía

- Alcázar, Quiñones, A. (2013). *Construcción social de la tecnología de biogás. Experiencia del municipio Cabaiguán en el Proyecto Biomasa Cuba*. Tesis de Maestría en Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología, Universidad de La Habana, La Habana.
- (2017). “Metodología «arreglos y sistemas productivos innovativos locales» en municipios cubanos”, en *Retos de la dirección* 11(2), <http://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/issue/view/218>
- Aguilera García, L. (2018) (coord.). *Sistematización de experiencias de desarrollo local. Estudios en cuatro provincias cubanas*, Ediciones Holguín.
- Armas Marrero, I. (2012). *La trayectoria socio-técnica de los ecomateriales desde la experiencia del CIDEM. Un estudio de caso*. Tesis de Maestría en Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología, Universidad de La Habana, La Habana.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe* (LC/L.4268(FDS.1/3)/Rev.1), Santiago de Chile.
- Núñez, J. (2010). *Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria y posgrado*, Editorial UH, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (coordinador) (2014). *Universidad, innovación, conocimiento y desarrollo local*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Núñez, J.; I. Armas; A. Alcázar y G. Figueroa (2014). *Higher education, innovation and local development: experiences in Cuba*, en *National innovation systems, social inclusion and development. The Latin American experience*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Núñez, J.; G., Figueroa; A., Alcázar, y T., Proenza (2016). *Universities, inclusive development, and social innovation: Does that matter in Cuba?* en *Universities, inclusive development, and social innovation*, Springer.
- Núñez Jover, J.; A. Alcázar, Quiñones (coord.) (2016). *Universidad y Desarrollo Local. Contribuciones latinoamericanas*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2018). *La educación superior como agente del desarrollo local: experiencias, avances, obstáculos*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Núñez, J.; A. Alcázar y T. Proenza (2017). “Una década de la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local en Cuba”, en *Retos de la Dirección*, vol. 11, no. 2, Universidad de Camagüey.

# En clave de diálogo: caminos comunicativos para promover equidad en Cuba

MSc. ANETTE JIMÉNEZ MARATA

LIC. WILLY PEDROSO AGUIAR

## La infocomunicación en la mira: nuevas dimensiones del concepto de equidad

Parecería que los debates sobre derecho y acceso a la información y la comunicación se han desarrollado de forma aislada a los estudios de las disparidades en la sociedad y la promoción de políticas efectivas. Aunque predomina una concepción multidimensional de la equidad, son ciertamente incipientes (sobre todo, en lo metodológico) los abordajes integrados a las posibilidades de búsqueda, evaluación, producción, socialización y uso de significados y conocimientos, en relación con otras agendas como la discapacidad, la educación y el género (tal vez el más abordado).

Hecho contradictorio, teniendo en cuenta que probablemente desde el mismo inicio de los estudios en el tema, se ha reconocido el carácter simbólico de la configuración de imaginarios y representaciones sociales en torno a determinados grupos, así como el papel de la socialización en la construcción y reproducción de significados culturales como la discriminación, los prejuicios y estigmas (Cuadro 1):

Cuadro 1. Procesos de comunicación en algunas teorías sobre configuración y reproducción de desigualdades	
Abordaje teórico	Dimensión comunicativa
Teorías sobre el racismo (Allport, 1962; Álvarez Dorronsoro, 1994; Barker, 1981; Sears et. al., 2000; Taguief, 1988, 2001)	<ul style="list-style-type: none"><li>-Plano simbólico: uso de la actividad científica, religiosa y legislativa para justificar tratamientos diferenciados y actitudes discriminatorias.</li><li>-Traslado del racismo de base biologicista al centrado en la etnia y la cultura: énfasis en la preservación de la diferencia cultural entre los grupos sociales.</li><li>-La manifestación empírica de la conducta racista tiene lugar (entre otros) en el lenguaje (agresiones verbales), en los medios de comunicación, en el discurso publicitario y propagandístico.</li></ul>

<p>Teorías sobre discapacidad (Barnes, 1998; Oliver, 1990, 1996, 1998; Shakespeare, 1994, 1996, 2000; Swain et al., 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El propio término tiene una carga semántica y simbólica que aparta a las personas que forman parte de estos grupos.</li> <li>-En una primera etapa, la comunicación fue herramienta para divulgar características sociodemográficas y clínicas, así como tratamientos médicos y las innovaciones científicas (comunicación de salud).</li> <li>-Comprensión de la discapacidad como “etiqueta negativa” que aplican unas personas a otras, no como carácter esencial (interaccionismo simbólico, enfoque del estigma).</li> <li>-Las TIC como espacio tanto de potencial inclusión social, como de profundización de las brechas.</li> <li>-Las actitudes, el lenguaje y la cultura (entre otras) son definidas como barreras.</li> <li>-Comunicación como instrumento de movimientos sociales y de empoderamiento.</li> <li>-Espacio de construcción y exteriorización de representaciones sociales.</li> </ul>
<p>Teorías sobre Género (Longino, 1990, 1993; Nelson, 1995; Ritzer, 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las primeras teorías identifican como ente socializador principal a la familia patriarcal.</li> <li>-La comunicación como proceso que permite socializar el patriarcado como significado cultural.</li> <li>-Las teorías microsociales también aluden al interaccionismo simbólico y la etnometodología. Entienden la construcción de roles, identidades y diferenciaciones de género como resultado de la interacción social.</li> <li>-El género no nace con la persona, se adquiere a través de procesos de socialización.</li> </ul>
<p>Teorías sobre equidad en la educación (Barquero, 2003; Castañeda, 2002; UNESCO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El enfoque de una comunicación más participativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo que se estimule la enseñanza liberadora.</li> <li>-Las TIC como oportunidad de acceso al conocimiento.</li> <li>-La comunicación oral en el proceso docente y las técnicas de trabajo grupal pueden profundizar (o no) las brechas entre el estudiantado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De manera transversal, son reconocibles procesos comunicativos e informacionales en los siguientes elementos:

- Reproducción sociocultural e histórica de prejuicios y estereotipos como significados culturales. Incluye la transformación de estos significados en modos contemporáneos con una base eminentemente cultural.

- Construcción y exteriorización de identidades culturales, que pasa por la identidad de género, color de la piel, territorio, grupo generacional (infancia, adolescencia, adultez, tercera edad), clase social, entre otros.

-Manifestación de la conducta discriminatoria, a través del lenguaje, los medios de comunicación, la comunicación organizacional, publicitaria y propagandística, así como discursos más institucionalizados como la ciencia, el derecho y la religión.

-Impulso del empoderamiento de grupos sociales en situación de discriminación / marginación/exclusión, para que participen activamente en la vida social.

-Apoyo a la actividad de movimientos sociales e iniciativas de desarrollo que defienden los derechos y buscan beneficios para estos grupos.

La equidad social como objeto de estudio excede los marcos metodológico-conceptuales específicos y las herramientas individuales como la gestión documental, la publicidad, la gestión de medios o la comunicación para el desarrollo. De modo que lo infocomunicacional se erige como ese espacio inter y potencialmente transdisciplinar<sup>1</sup> que permite describir integralmente los intercambios de sentidos, informaciones y conocimientos entre actores individuales y grupales con diferentes grados de institucionalización, desde donde tiene lugar la identificación, análisis y respuesta colectiva a problemas sociales.

El investigador Armando Malheiro Da Silva (2006) define el fenómeno infocomunicacional como “la capacidad simbólica [humana y social] de dar forma mental a ideas y emociones, y de transmitir las a los demás mediante una efectiva interacción, es decir, a través de un intercambio recíproco de sentido [comunicación]” (citado por Yang, Saladrigas y Torres, 2016, p. 172, traducción y aclaraciones de las autoras citadas). A tono con una visión de proceso que exige la consideración articulada de ambos campos.

La implementación del enfoque infocomunicacional no está ajena al camino de los retos, como señalan Garcés y del Pino: “La realidad infocomunicativa del contexto cubano es un escenario en evolución, que multiplica aceleradamente el acceso de los ciudadanos a Internet y desarrolla el componente infocomunicacional de las empresas y la administración pública, pero padece los lastres de una concepción instrumental demasiado sumergida en resolver problemas concretos” (2016, pp. 102-103).

---

1 La infocomunicación es un debate incipiente con producción teórica aún desarticulada, de modo que solo se atisban las posibles articulaciones entre las ciencias de la información y las ciencias de la comunicación para el abordaje de los fenómenos sociales. Su consideración como transdisciplina requerirá, entre otros elementos, el análisis de los diálogos con otros saberes, la identificación de marcos conceptuales y metodológicos propios, así como esquemas propios de producción.

En el caso que corresponde, tanto la identificación de brechas como la promoción de relaciones horizontales requieren una mirada más aguda a las estrategias institucionales y sociales de articulación, asociatividad, gestión del conocimiento, circulación de contenidos y participación. Procesos que se profundizan en un contexto de sociedad-red, donde la información y el conocimiento son recursos esenciales en el ejercicio de la ciudadanía, así como el desarrollo organizacional y social.

Los documentos programáticos aprobados en el VII Congreso del Partido –actualizados en la sesión de la Asamblea Nacional en 2017–, abordan estos aspectos en tres sentidos (cuadro 2): como bien público y derecho ciudadano, como dimensión del desarrollo, y como recursos estratégicos de dirección del Estado, las instituciones, las empresas y los medios de comunicación (PCC, 2016).

<b>Cuadro 2. Papel asignado a la comunicación, la información y la tecnología en el modelo de desarrollo cubano</b>	
Dimensiones	Implicaciones
Bien público y derecho ciudadano	Vías para el acceso “de forma analítica, crítica y selectiva” a la producción cultural, científica y tecnológica. Espacio para la participación ciudadana. Permite conocer, debatir y decidir sobre problemas de desarrollo. Vías para el acceso y multiplicación del conocimiento, así como su uso en la solución de problemas de desarrollo. Espacio para el consumo y reproducción cultural, así como el esparcimiento.
Dimensión del desarrollo	Indicadores de prosperidad social ciudadana. Espacio de guerra de símbolos, violencia simbólica y pugnas de poder; sobre todo por parte de Estados Unidos. Co-responsabilidad entre los diferentes actores sociales en la gestión del desarrollo.
Recursos estratégicos de dirección	Contribuyen a la modificación de concepciones y prácticas obsoletas. Permiten impulsar la participación a partir de una nueva relación con la ciudadanía, basada en la transparencia, la rendición de cuentas y el control popular. Contribuyen a la eficacia y eficiencia en la gestión organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de contenido de la *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*.

Para implementar esta visión será necesario avanzar en los siguientes temas (desde la modesta opinión de los autores):

-*Aprobar una política infocomunicacional para Cuba*: Es necesario dejar clara la función del Estado como garante del acceso a la información

y la comunicación en el país, desde una visión integral que considere procesos educativos, mediáticos, jurídicos, institucionales, etc., y que promueva estrategias concretas a todos los niveles. En este sentido, la Política Integral para el Perfeccionamiento de la Informatización de la Sociedad Cubana (a través del Programa Nacional de Informatización) ha logrado avances considerables en la formación de capital humano, el fomento de la industria de aplicaciones informáticas, la tecnología educativa, la democratización del acceso a Internet, la modernización de los servicios a la ciudadanía, entre otras. Medidas centradas en la tecnología, cuando debieran considerarse cuestiones culturales asociadas a la calidad del uso, las competencias, los valores, la organización social, que garanticen el mantenimiento de nuestro socialismo.

Acercamientos de la Facultad de Comunicación a los requerimientos de esta política (Somohano, 2015) identifican algunos principios: tributar a transformaciones sistémicas, en diálogo con las prioridades de desarrollo del país; acompañar su implementación de una transformación en los modos de gestionar la vida política, más basados en la participación y en la transparencia; garantizar una ejecución multiactoral y estratégica en todos los niveles; pasar del énfasis en el acceso al énfasis en el uso de calidad, que permitan que las personas tomen decisiones sobre los problemas que les conciernen; además de incidir en los modos de organización del sistema mediático para una mayor plurivocidad y representatividad de nuestra diversidad social.

*-Transversalizar un enfoque de infocomunicación en la política social, en la gestión de gobierno y en la creación de ciudadanía: Ser ciudadano implica reconocerse como sujeto político, capaz de tomar decisiones sobre los asuntos públicos y aportar al bienestar social. Esto requiere el desarrollo de capacidades críticas, éticas y expresivas que les permitan hacer uso de los espacios públicos para participar en todas las dimensiones del concepto. Esto no será posible sin nuevos modelos de gestión de gobierno (sobre todo local), basados en la transparencia, rendición de cuentas, y acceso abierto a las evidencias de la gestión pública.*

El enfoque inclusivo demanda revisar la política social en términos de acceso a la información y la comunicación, posibilidades de participar en los procesos de gestión del conocimiento, posibilidades de acceder a servicios básicos que hoy en día están totalmente informatizados, nuevas competencias tecnológicas e infocomunicacionales que demanda el sector laboral, criterios de discriminación en el discurso público, entre otros. Temas como este deberán incorporarse a las estrategias de seguridad social y reducción de vulnerabilidades sociales.

*-Incorporar indicadores infocomunicacionales a los estudios sobre equidad:* Metodológicamente, los estudios de equidad social se alejan de la perspectiva unidimensional y economicista, escenario propicio para repensar las metodologías para la descripción de estrategias sociales de acceso al conocimiento, a contenidos culturales, a información imprescindible para tomar decisiones (empezando por identificar cuál es esa información), además de las formas de construcción de colectividades y el *networking*. Estos elementos adquieren particularidades con la consideración de otros indicadores, como el territorio de residencia, el color de la piel o los niveles de ingreso. Por otro lado, la inserción de las TIC ha transformado los objetos de estudio, hacia el surgimiento de nuevas perspectivas como las humanidades digitales, y de espacios poco explorados en el país, como las manifestaciones de discriminación en redes sociales y medios; el papel de las tecnologías en la configuración de la identidad, y las exteriorizaciones identitarias en estos ámbitos; la actualización de las estrategias de formación de valores, teniendo en cuenta los nuevos espacios, y otros temas.

*-Impulsar estudios de comunicación para la equidad social en el país, que aprovechen y mejoren las herramientas existentes:* Las ciencias de la información y la comunicación han impulsado estudios específicos en temas de equidad social, lo que ha ido configurando un área de especialización que se concentra en la tecnología, así como la gestión de medios de comunicación y proyectos de desarrollo (cuadro 3).

Cuadro 3. Algunas herramientas de comunicación para la equidad	
Modelos/ herramientas	Principios generales
Lenguaje inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lenguaje oral y escrito, actividad periodística.</li> <li>-Evita el uso de terminologías discriminatorias, ofensivas para determinados grupos, o no alusivas a la diversidad social.</li> <li>-Rompe con cánones históricos de uso del masculino como genérico hacia el uso de términos más generales.</li> </ul>

<p>Comunicación con enfoque de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividad periodística, publicitaria, mediática, propagandística, gestión de proyectos, gestión de redes sociales.</li> <li>-Busca que todos los productos y espacios comunicativos sean accesibles, tanto en su diseño como en su formato.</li> <li>-Promueve la participación de los destinatarios en la concepción, elaboración, socialización y uso de los productos y espacios.</li> <li>-Aplica el principio de no discriminación al lenguaje oral y escrito, así como a los códigos y contenidos generados (imágenes, audiovisuales y otros productos que muestren a la población en su diversidad).</li> </ul>
<p>Normas WCAG*</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de redes sociales, tecnología.</li> <li>-Ofrece consideraciones para que los contenidos y soportes digitales sean accesibles a todos los grupos, con énfasis en las personas en situación de discapacidad.</li> <li>-Se establece como norma de calidad ISO/IEC 40500.</li> </ul>
<p>Alfabetización/competencia mediática/digital/informacional/transmedia. -Educación para la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ciudadanía, gestión de proyectos.</li> <li>-Identifica las competencias y habilidades en información y comunicación que necesitan las personas para participar de forma efectiva en la vida política.</li> <li>-Ofrece herramientas para formar las competencias necesarias en los diferentes grupos sociales.</li> <li>-Aprovecha la infocomunicación para generar reflexiones y capacidades de transformación más profundas.</li> </ul>
<p>Movimiento Open (acceso abierto, gobierno abierto, datos abiertos, recursos abiertos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ciudadanía, actividad científica, administración pública, tecnología.</li> <li>-Genera plataformas tecnológicas para compartir datos, recursos y conocimientos de forma gratuita.</li> <li>-Promueve políticas de acceso masivo a la producción científica, las evidencias de la gestión pública, programas informáticos, y otros elementos.</li> </ul>
<p>Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ciudadanía, administración pública, tecnología.</li> <li>-Genera plataformas para poner a disposición de la población datos y documentos referentes a la gestión pública.</li> <li>-Genera espacios de rendición de cuentas de la gestión pública, así como la discusión de las políticas.</li> <li>-Principio fundamental para la confiabilidad, la anticorrupción y el buen gobierno.</li> </ul>

\*Normas de accesibilidad para contenidos web (*Web Content Accessibility Guidelines*).

Comunicación para la potenciación / comunicación comunitaria / comunicación popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opera en todos los ámbitos, sobre todo a nivel local.</li> <li>-Promueve la generación de espacios de expresión y autoexpresión de los grupos sociales y las comunidades en los medios y los canales comunitarios.</li> <li>-Potencia expresiones no necesariamente tecnológicas como el teatro comunitario, ferias de semillas, etc.</li> <li>-Tiene la participación social como principio fundamental.</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Por supuesto, muchas de estas herramientas carecen de un análisis de sus posibilidades de implementación en el contexto cubano y se hacen necesarias aproximaciones que logren sinergia de lo que se implementa en todos los espacios. Aunque se hace camino al andar, también se hacen necesarias las pausas para mirarnos por dentro.

### Una brecha que crece: acceso a la información, la comunicación y la tecnología en Cuba

El acceso y empleo de las TIC en Cuba representa un tema de creciente interés entre los estudios sobre equidad, en tanto no todos los individuos están en igualdad de condiciones cognoscitivas, económicas, educativas y culturales para el pleno ejercicio de este derecho en la Isla. De acuerdo con el documento oficial de la CEPAL “Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe”:

“La penetración de las TIC en todos los rincones de la sociedad también impone como condición necesaria para la inclusión social la superación de umbrales de competencia digital, cuyo cambio es aún más vertiginoso que el que afecta a la educación. Si bien las credenciales educativas son muy importantes para la participación plena en la economía, la sociedad y la política, también y cada vez más, el pleno acceso y uso de las TIC se impone como un factor fundamental. Mientras la brecha digital exacerba las brechas en aprendizajes, comunicación ampliada, redes sociales, acceso a empleo productivo y voz pública, la convergencia digital ayuda claramente a revertir estas desigualdades”.

“Las desigualdades también se manifiestan en las diferencias en la capacidad de dar un uso fructífero a las TIC y aprovechar las oportunidades que brindan para el desarrollo de competencias y habilidades cada vez más necesarias para la integración en el mundo globalizado” (CEPAL).

En la hora actual de Cuba se hace necesario continuar investigando y debatiendo, desde enfoques plurales, no solo las brechas en el acceso

a las TIC, sino también otra dimensión del asunto: los modos e intensidades de uso de Internet, que aún siguen siendo bajos e insuficientes con respecto a otras regiones del orbe.

Gran parte de la literatura acerca de las TIC tiende a presentarlas como un gran factor igualador de oportunidades de la población. Sin embargo, no todos los individuos están en el mismo punto de partida a la hora de enfrentarse y “beneficiarse” con ellas. Para Guillermo Sunkel:

“Según algunos autores esta potencialidad incluye oportunidades para acceder a materiales de alta calidad desde sitios remotos; aprender independientemente de la localización física de los sujetos; acceder a un aprendizaje interactivo y a propuestas de aprendizaje flexibles; reducir la presencia física para acceder a situaciones de aprendizaje; desarrollar servicios para el aprendizaje que permitan superar la situación de acceso limitado a la información que tienen principalmente los países pobres; generar mejor información sobre los progresos, preferencias y capacidad de los aprendizajes, posibilidad de evaluar y certificar los aprendizajes *on-line* y usar las TIC para incrementar la eficiencia, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos.

“Estas promesas de las TIC en educación están lejos de ser realidad. No se trata de negar la potencialidad democratizadora o innovadora de las nuevas tecnologías sino de enfatizar que el ejercicio de esa potencialidad no depende de las tecnologías mismas sino de los modelos sociales y pedagógicos en las cuales se utilice” (Sunkel, 2013).

Por tanto, las TIC no tienen el poder “natural” de reducir las desigualdades, sino que dependen del marco de política social, educativa y cultural en la cual se insertan en cada país y región. Por otro lado, la representación de las brechas de género, color de la piel, edad y territorio en el ámbito comunicativo no se comporta de un modo homogéneo ni ellas están igualmente representadas, excluidas o “silenciadas” en esta área del saber.

Los medios son esenciales en la construcción de imaginarios a favor de la equidad, la promoción de la igualdad de derechos de todos los individuos en la sociedad, la lucha contra las prácticas excluyentes y la deconstrucción de tabúes y estereotipos que funcionan como sustento de la desigualdad en determinados contextos sociales, culturales, políticos y económicos.

El trabajo mediático sostenido de la Agencia Servicio de Noticias de la Mujer de Latinoamérica y el Caribe (SEMLac), por ejemplo, constituye un patrón de buenas prácticas en la producción y socialización de servicios informativos que intentan reducir las brechas de equidad de género.

Esta asociación sin fines de lucro ha evidenciado cómo desde la comunicación se puede cuestionar el canon patriarcal tradicional, romper los silencios y estereotipos de las representaciones y dar voz a individualidades tradicionalmente marginadas.

Entre sus propósitos está contribuir a la equidad entre hombres y mujeres, promover la presencia de la mujer en los medios informativos y su visión sobre los más diversos aspectos de la realidad, así como fomentar su derecho a estar convenientemente informada sobre decisiones que afectan su vida y su dignidad.

Igualmente busca influir en la visualización de las violaciones de los derechos de cualquier sector de la población, incluidos los grupos vulnerables, marginados y estigmatizados por la sociedad, además de estimular la intervención de los diferentes sectores poblacionales y de la sociedad civil en la vida pública local, regional y global.

Entre sus objetivos, contempla entonces la creación, redacción, edición, publicación y distribución de información y materiales periodísticos sobre población, desarrollo, sexualidad, salud reproductiva y temas de actualidad con enfoque de género, en diversos formatos impresos, digitales o multimedia, así como la producción de informes e investigaciones con enfoque de género sobre diversos temas como la población rural, indígena, negra, la juventud, la infancia, la sexualidad, la salud reproductiva, ciencia y tecnología, en los distintos países de la región.

La corresponsalía en La Habana de SEMlac es la única de su tipo a nivel regional que desarrolla un periodismo desde las mujeres y con una perspectiva de género.

Entre sus propósitos está que se conozca, dentro y fuera de Cuba, la realidad social, cultural, económica y política de la Isla, desde la perspectiva de mujeres comunicadoras y mediante trabajos e investigaciones periodísticas sobre los más diversos temas, en especial aquellos poco tratados por otros medios de comunicación. Su trabajo no se limita exclusivamente al tema de la mujer. Toman en cuenta la realidad de mujeres y hombres, la relación entre géneros y el impacto, sobre unas y otros, de los diversos procesos cotidianos, aunque jerarquizan a las mujeres como fuente de información. Producen materiales periodísticos sobre Cuba con diversos formatos, con énfasis en el tema de la sexualidad.

Más allá de que algunas se aborden y generen mayor información que otras, en sentido general todavía es insuficiente el grado de problematización de las inequidades en los medios comunicativos cubanos, donde la mayoría de las veces se refleja o proyecta determinado conflicto generador o resultado de la desigualdad, pero en pocas ocasiones se ahonda en las causas verdaderas que lo provocan.

En este sentido, tal y como señalara Isabel Moya, directora de la Editorial de la Mujer hasta su fallecimiento: “no se trata de fórmulas o recetas sino de renovar las formas de mirar y contar, de hacer una revisión crítica del proceso comunicativo, desde la recolección de información, la construcción del discurso, la difusión de los mensajes hasta las relaciones con las audiencias” (Más, 2014).

En tal sentido las inequidades en los medios comunicativos se proyectan no solo a través de su abordaje (más o menos crítico y problematizador) sino también en las brechas de equidad que existen en la recepción.

Es este un tema que demanda estudios multidisciplinarios que permitan una mejor comprensión del fenómeno, en tanto sabemos que los programas y campañas de bien público focalizados en una temática de promoción de la equidad no son recepcionados de igual modo por parte del público meta.

Incluso, muchas veces los directores y guionistas de espacios radiales y televisivos sienten que están siendo muy precisos y exactos al expresar que: “el programa va dirigido a las mujeres de la tercera edad”, “a los jóvenes rurales” o “a las parejas y familias interraciales”.

Pero, ¿es suficiente con esto? ¿Cuántas subjetividades se esconden detrás de estos grupos tan abarcadores? ¿Realmente llega el mensaje a esos destinatarios? ¿Qué recursos y competencias tienen para analizar críticamente el contenido? ¿Se recepciona igual un programa en todas las áreas del país? ¿Hasta qué punto el abordaje mediático de las inequidades concientiza o reproduce las desigualdades y los imaginarios asociados a ellas? ¿Se realizan en Cuba, con el suficiente rigor, estudios de audiencia y recepción de las desigualdades que proyecta la pantalla? ¿Los decisores de los medios toman en cuenta estos resultados?

### Experiencias de infocomunicación para la equidad desde FLACSO-Cuba

El área de estudios Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad, perteneciente a FLACSO-Cuba, ha logrado aportes valiosos en el diseño y ejecución de productos comunicativos que promueven el debate y la integración teórica, metodológica y práctica en este tema.

A continuación se refieren los principales objetivos y fortalezas de estos productos de comunicación con énfasis en la equidad, que buscan promover la discusión y servir de apoyo y puente de diálogo en el área de la investigación, la docencia, el trabajo comunitario y en la toma de decisiones en los diversos escenarios sociales de la realidad cubana actual.

*a) Estrategia infocomunicacional participativa por la equidad social*

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, programa Cuba, elaboró una estrategia infocomunicacional participativa con acciones que apuntan hacia un modelo de desarrollo basado en la justicia social y la expansión de las oportunidades y capacidades de las personas, a tono con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las proyecciones estratégicas de la gestión del desarrollo en el Estado cubano: los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* y la *Conceptualización del modelo económico y social y el Plan nacional hasta 2030*.

Fue elaborada a partir de un proceso de identificación colectiva de los principales problemas a resolver como punto de partida, a través de grupos de discusión; la elaboración de una propuesta inicial; la validación de la propuesta y la posterior identificación de las actividades específicas. Se contó con la colaboración de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Para la elaboración del documento, se partió de la metodología de Carlos Núñez y Roberto Antillón (1998, en Olivera y Rodríguez, s.f.).

La estrategia ha sido implementada por el área de estudios Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad, de FLACSO-Cuba, de la Universidad de La Habana, en colaboración con la Facultad de Comunicación de la propia institución académica. Las acciones cuentan con el apoyo del Centro Félix Varela, la Fundación Nicolás Guillén, el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC), y el Centro de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero (OAR).

Luego de la primera fase de análisis, se decidió trazar la siguiente estrategia metodológica:

Objetivo General: Gestionar procesos de intercambio de informaciones, sentidos y conocimientos para sustentar la incorporación transversal del enfoque de equidad en la gestión e investigación de los procesos y políticas de desarrollo social.

Objetivos Específicos:

-Visibilizar los aportes de FLACSO-Cuba a los estudios de desarrollo social con enfoque de equidad, así como sus posibilidades en la formación de actores de la gestión del desarrollo.

-Promover la equidad social como objeto de estudio en el ámbito de las ciencias sociales.

-Sensibilizar a actores de la gestión del desarrollo sobre la necesidad de incorporar la equidad como dimensión transversal.

A partir de esos objetivos se adoptaron las siguientes líneas de acción:

*Gestión del conocimiento:* Se refiere a la identificación, captura, almacenamiento, socialización y uso de los conocimientos que se generan durante la implementación de las actividades comunicativas, lo que tributa a la sostenibilidad de las transformaciones que se desean generar. Teniendo en cuenta el alto componente de formación y de intercambio de documentos, esta línea puede incluir el desarrollo de plataformas infocomunicacionales para compartir contenidos. La línea estará conformada por cuatro tipos de acciones:

-Socialización de experiencias y aprendizajes.

-Gestión de plataformas.

-Gestión documental.

-Participación en espacios de divulgación científica.

*Comunicación promocional:* Concentra las acciones para dar a conocer los resultados e impactos de la labor científica de FLACSO-Cuba en los estudios y prácticas de gestión del desarrollo con enfoque de equidad.

*Relaciones con los medios:* El conjunto de acciones en esta dimensión se centrará en el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los medios más oportunos para la comunicación con los públicos, a partir de un conocimiento profundo de sus hábitos de consumo.

*Comunicación de bien público:* Se ha de centrar en la elección de la línea de mensajes, los medios y soportes más adecuados para transmitirlos, buscando soluciones coherentes, creativas y novedosas. Uno de los insumos principales de las acciones en esta línea ha de ser el Manual de Identidad Visual, un documento que establezca las pautas para mostrar el identificador visual y sus aplicaciones para los soportes determinados, así como los logotipos de los públicos de referencia que deben figurar.

*Gestión de alianzas:* Acciones para establecer nexos estratégicos de colaboración con otras entidades, a tono con los objetivos de la estrategia.

El documento permitirá coordinar las acciones de información y comunicación que realiza FLACSO-Cuba en pos de la equidad y la participación. Se incorpora de forma orgánica al resto de las políticas y procedimientos del centro, a tono con una mirada

transversal y global al proceso y se rige por los marcos programáticos del área de estudios Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad, los proyectos e iniciativas que el grupo gestiona y/o acompaña y las contribuciones de sus participantes; además, expresa como principio fundamental el estímulo a la participación, que debe estar presente desde la propia planificación de las actividades.

Todas las acciones comunicativas de la estrategia se desarrollarán bajo los siguientes enfoques transversales:

-Comunicación inclusiva: Los productos y acciones comunicativas deberán potenciar la equidad desde su concepción, por tanto: se caracterizarán por un lenguaje no discriminatorio; visibilizarán las contribuciones de las personas, las iniciativas y las comunidades en su diversidad, sin ponderar por criterio alguno; considerarán las particularidades culturales que determinan la aceptación y comprensión de los mensajes y contenidos; además, promoverán siempre la capacidad crítica en la lectura de los productos comunicativos.

-Gestión del conocimiento: Existirá el compromiso de sistematizar los conocimientos y las buenas prácticas generadas durante el período de implementación, para enriquecer la práctica de los actores locales y las del propio proyecto en fases posteriores, además de promover experiencias similares en otros centros.

-Comunicación intercultural: Los discursos, mensajes y contenidos generados deberán adecuarse a las particularidades de las personas a las que se dirijan y de los espacios donde sean expuestos.

#### *b) Pensando la equidad multimedialmente*

El tema de la equidad constituye hoy un eje esencial de las agendas de investigación y acción comunitaria de diversas instituciones, universidades y proyectos de desarrollo local, tanto a nivel foráneo como nacional.

En los artículos científicos y libros cubanos que han abordado esta temática se observa una tendencia a realizar estudios de diagnóstico de las brechas de equidad que existen en diferentes áreas sociales, políticas, económicas o culturales.

Le siguen un conjunto de investigaciones en las que sus autores se han involucrado de un modo más directo con la realidad social abordada y, a partir de esto, han propuesto una serie de recomendaciones y han actuado en un nivel micro, meso o macrosocial para concientizar y/o lograr la transformación a partir de la reducción de esas desigualdades.

En menor medida se encuentran aquellos estudios que, en la cuerda de las propuestas prácticas, aporten medios, metodologías o productos comunicativos útiles para pensar y generar nuevas miradas a la equidad y cuya estructura flexible, dialógica, polifónica e innovadora

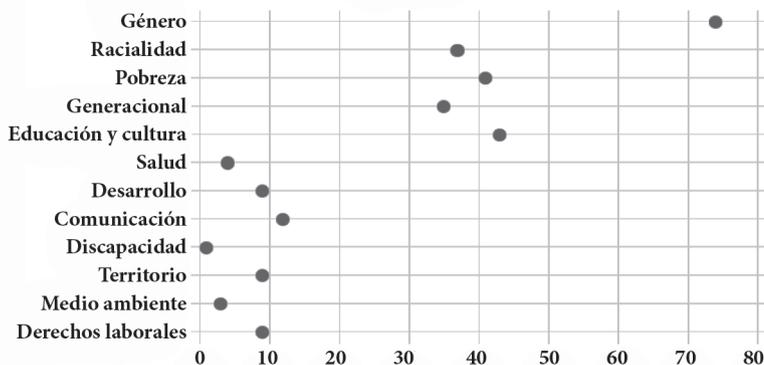
pueda nutrir las experiencias de trabajo y estudio de investigadores, decisores, agentes locales, ONGs, líderes informales y sociedad civil en general.

Este es el propósito fundamental de la multimedia *Desarrollo social y equidad*, producto comunicativo que reúne una amplia diversidad de textos teóricos, metodológicos y prácticos, cubanos y foráneos, en torno al tema.

El material fue creado por el equipo de profesores que trabaja los temas de Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad en FLACSO-Cuba y contó también, en el área de diseño, edición y programación, con la participación de David Vicedo, Rolando Lupote y los autores de este artículo.

Los puntos de encuentro y/o discordancia entre la equidad e infancia, juventud, tercera edad, cultura, comunicación, discapacidad, género, pobreza, educación, salud, color de la piel y desigualdades territoriales, entre otras, representan el *leit motiv* de esta multimedia que se propone servir como material de consulta y a la vez generar el diálogo entre todos los actores relacionados con estos ejes sociales.

Temáticas abordadas en los textos académicos compilados en la multimedia



Fuente: Elaboración propia

La abundante y diversa bibliografía compilada en los dos DVD que conforman la multimedia (gráfico 1) tiene un énfasis en autores cubanos y latinoamericanos, entre los que se destacan las principales voces del continente y de nuestro país que con mayor rigor y sistematicidad han estudiado el tema de la equidad.

También están incluidos, como útil material de consulta, muchos de las memorias de simposios y una amplia muestra de antologías y

documentos oficiales de la CEPAL, la UNESCO, el PNUD, la UNICEF y otros organismos internacionales que atienden la temática.

Uno de los aspectos más novedosos de esta propuesta comunicativa son las videoconferencias realizadas por varios profesores de FLACSO, especialistas en el tema (María del Carmen Zabala, Geydis Fundora, Danay Díaz, Vilma Hidalgo, Dayma Echevarría y Marta Rosa Muñoz). Estos audiovisuales representan el punto de partida de un camino que nutrirá y a la vez beberá de los talleres, clases y seminarios en cualquier zona de Cuba y funcionará como medio democratizador de los saberes.

Otro de los grandes valores de este producto mediático es que en él se compilan también, a modo de mediateca, una selección cuidadosa de canciones, videos y material audiovisual que puede servir de gran ayuda para investigadores, profesores, instituciones y agentes del desarrollo local interesados en provocar el debate grupal y la retroalimentación sobre el tema.

Temas musicales de gran popularidad como *Científicamente negro*, *Háblame de colores*, *La zanja*, *Marginales.com*, *Techos de tejas*, *Ella y Dicen que*, entre otros, de autores cubanos y extranjeros como Polito Ibáñez, Gerardo Alfonso, Tony Ávila, Bebe, Buena Fe, Pablo Milanés, Aceituna sin Hueso y Telmary vienen a complementar la dimensión teórica de esta propuesta.

Además de esto, el equipo de realización de la multimedia incluyó en ella una serie de documentales que, con un enfoque crítico, problematizan sobre el color de la piel, la violencia doméstica, la emigración, la discriminación social, las carencias económicas, el enfoque de género, los cuidadores, las inequidades etarias y territoriales, la explotación sexual, el aborto, el mercado de trabajo, la comunidad LGTB, entre otros tópicos.

Esta recopilación de canciones y audiovisuales hacen mucho más atractivo este producto de comunicación y lo cargan de un sentido más utilitario y práctico, condición necesaria para que el debate sobre las desigualdades y la promoción de la equidad escape de las cerradas cúpulas académicas y se acerque mucho más a la gente de a pie y a su cotidianidad.

La multimedia *Desarrollo social y equidad* nació como una iniciativa de FLACSO-Cuba con la aspiración de provocar el debate social, generar nuevas interrogantes sobre estos temas y, sobre todo, crecer con el aporte y experiencia de cada uno de sus usuarios.

## Más que conclusiones, nuevos puntos de partida...



Fuente: Portada de la multimedia.

Los esfuerzos científicos, institucionales y políticos por un desarrollo cubano con equidad crecen, aunque los avances en el ámbito tecnológico y las dinámicas sociales de producción y socialización de contenidos cambian más rápido.

Corren tiempos de modernización, promoción de la creatividad y la innovación social y estímulo de la participación ciudadana con sentido estratégico, lo que demanda, necesariamente, una consideración más integral y transversal de los procesos infocomunicacionales. Quedar atrás no es solo el anclaje a maneras menos eficientes de gestión, es abrir la puerta a la diferenciación social, la apatía y la penetración cultural.

En términos de equidad, el reconocimiento de la información y la comunicación como dimensiones apoyará la identificación y caracterización de prácticas diferenciadas de participación ciudadana, acceso al conocimiento, uso de los servicios basados en tecnología y acceso a la información para la toma de decisiones.

Estos elementos profundizan las brechas identificadas y han sido objeto de pocas miradas en Cuba, aunque su abordaje es urgente.

Pero todo no es gris: al igual que FLACSO-Cuba, varios actores a lo largo de todo el país perfeccionan sus herramientas de gestión de la comunicación y la información para incorporarlas a la gestión de gobiernos locales, de organizaciones y de proyectos puntuales.

Existen, además, iniciativas para mejorar el acceso social a la información y la comunicación, generadas tanto desde espacios locales como desde organizaciones nacionales. Los Joven Club de Computa-

ción y Electrónica, por ejemplo, son una oportunidad latente para la construcción de ciudadanía desde lo local.

### Bibliografía

- Allport, G. (1962). *La naturaleza del prejuicio*, Eudeba, Buenos Aires.
- Álvarez Dorronsoro, I. (1994). “Los retos de la inmigración”, en *Los retos de la inmigración. Racismo y pluricultura*, Talasa, Madrid.
- Barker, M. (1981). *The New Racism*, Function Books, London.
- Barnes, C. (1998). “Las teorías de la discapacidad y los orígenes de la opresión de las personas discapacitadas en la sociedad occidental”, en *Discapacidad y sociedad*, Morata, Madrid.
- Baquero, R. (2003). “De Comenius a Vygotsky o la educabilidad bajo sospecha”, en *Infancias y adolescencias, teorías y experiencias en el borde. La educación discute la noción de destino*, Fundación CEM/ Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.
- Castañeda, E. (2002). *Colombia. Equidad social y educación en los años 90*, IPE – UNESCO, Buenos Aires.
- CEPAL. “Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe”, en <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/desafios-Buenos-Aires.pdf>
- Garcés, R. y T. del Pino (2016). “Gestionando la infocomunicación en la práctica: rutas, tropiezos, certidumbres”, en *PRISMA.COM* (31).
- González, R. F. (2016). “La cultura del silencio en el Estado, lo público y la ciudadanía, Cuba posible”, en <https://cubaposible.com/>, consultado en enero de 2018.
- Longino, H. E. (1990). *Science as social knowledge: Values and objectivity in scientific inquiry*, Princeton University Press, Princeton.
- \_\_\_\_\_ (1993). “Subjects, power, and knowledge: Description and prescription in feminist philosophies of science”, en *Feminist Epistemologies*, Routledge, Nueva York.
- Más, S. (2014). “Abriendo caminos de equidad desde la comunicación”, en <http://www.redsemlac-cuba.net/comunicacion/abriendo-caminos-de-equidad-desde-la-comunicaci%C3%B3n.html> (consultado el 20 de diciembre de 2017).
- Nelson, L. H (1995). “The very idea of feminist epistemology”, en *Hypatia* 10(3).

- Núñez, C. y Antillón, R. (1995). “Para construir el futuro hay que soñarlo primero. Elementos en torno a la planeación estratégica”, en Olivera, D. y Rodríguez, L. O. (s.f.), *Selección de lecturas sobre planeación estratégica*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*, McMillan, Basingstoke.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Understanding Disability*, McMillan, Basingstoke.
- \_\_\_\_\_ (1998). “¿Una sociología de la discapacidad o una sociología discapacitada?”, en *Discapacidad y sociedad*, Morata, Madrid.
- Partido Comunista de Cuba (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano y Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030*, disponible en <http://www.cubadebate.cu/> (consultado el 4 de abril de 2017).
- Portal, R., R. Garcés y W. Pedroso (2017). *Información, comunicación y cambio de mentalidad. Nuevas agendas para un nuevo desarrollo*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Ritzer, G. (2002). *Teoría sociológica moderna*, Mc Graw Hill, México.
- Sears, D., J. Sidanius y L. Bobo (2000). *Racialized politics: The debate about racism in America*, University of Chicago Press, Chicago.
- Shakespeare, T. (1994). “Cultural representation of disabled people: dustbins for disavowal?”, en *Disability and Society*, 9 (3).
- \_\_\_\_\_ (1996). “Disability, identity, difference”, en *Exploring the Divide: Illness and Disability*, The Disability Press, Leeds.
- \_\_\_\_\_ (2000). “Disabled Sexuality: Towards rights and recognition”, en *Sexuality and Disability*, 18 (3).
- Shakespeare, T. y N. Watson (1996). “Defending the Social Model”, en *Disability and Society*, 12 (3).
- Somohano, A. (2015). “Debate teórico-conceptual, confrontación histórica y supuestos de partida de una política pública de comunicación para el contexto cubano”, en *Alcance. Revista cubana de información y comunicación*, vol. 4, no. 8, La Habana.
- Sunkel, G. (2013). “Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación en América Latina. Una exploración de indicadores”, en <http://repositorio.cepal.org/> (consultado el 13 de diciembre de 2017).

- Swain, J., V. Finkelstein, S. French y M. Oliver (Eds.) (1993). *Disabling Barriers. Enabling Environments*, Sage-Open University, London.
- Taguieff, P. A. (2001). “El racismo”, en *Debate feminista. Racismo y mestizaje*, año 12, vol. 24, México.
- \_\_\_\_\_ (1988). *La force du Préjugé. Essai sur le racisme et ses doubles*, La Découverte, Paris.
- Yang, Y., H. Saladrigas y D. Torres Ponjuán (2016). “El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos”, en *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 8 (2), en <http://rus.ucf.edu.cu> (consultado en diciembre de 2017).

# A modo de recomendaciones

## Innovar en la gestión y gestionar la innovación

MSc. GEYDIS FUNDORA NEVOT

### Introducción

En el contexto local tienen lugar muchas prácticas que benefician o afectan a sus habitantes. Más allá de lo establecido en las normas jurídicas, el curso de la vida colectiva está condicionado por “decisiones” o “no decisiones” de quienes ejercen roles de dirección, administración, gerencia, coordinación, etc.

En el caso cubano, una delegada o delegado de circunscripción<sup>1</sup> decide, en última instancia, a quienes convoca para formar un grupo de trabajo comunitario integrado, con qué frecuencia se reúne, qué tipo de diagnóstico se realiza, con qué frecuencia se actualiza. En un ámbito menos institucional, una lideresa o líder comunitario puede desarrollar un proyecto o alguna acción puntual. Queda a su discreción si lidera el proceso en solitario o crea un grupo gestor; si institucionaliza o no el proyecto; si lo realiza con fondos personales o establece alianzas para el apoyo financiero, etc.

Una presidenta o presidente de Consejo Popular<sup>2</sup> canaliza ante la AMPP<sup>3</sup> las demandas de la población y tiene potestad para dialo-

---

1 La célula básica de toda la estructura del Poder Popular cubano es la circunscripción, cuya concepción y funcionamiento convergen esencialmente en la figura del Delegado. No constituye una instancia intermedia a los fines de la división político-administrativa. Las circunscripciones electorales se crean en cada municipio a partir del número de habitantes en ciudades, pueblos, poblados y caseríos o dispersos. Tiene 200 habitantes como mínimo y 3000 como máximo. (Definición establecida en el IV congreso del Partido Comunista de Cuba. Consultado el 18 de junio de 2018 en: <http://www.parlamentocubano.cu/index.php/delegados-de-circunscripcion/>).

2 El Consejo Popular es un órgano del Poder Popular, local, de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones. Comprende una demarcación territorial dada, apoya a la Asamblea Municipal del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones. Se crean en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales. Cada Consejo Popular comprende cinco circunscripciones como mínimo. Artículo 104 de la Constitución de la República de Cuba. Artículos 2 y 6 de la Ley 91 de los Consejos Populares.

3 Las Asambleas Municipales del Poder Popular, constituidas en las demarcaciones polí-

gar con instancias empresariales y administrativas de subordinación provincial y nacional.

En ese espacio de poder, se decide qué demanda posicionar mejor en la agenda política; con qué tipo de instituciones u organizaciones hacer alianzas o no; qué tipo de soluciones promover mediante la concertación con diferentes organismos; enfrentar o mitigar las decisiones de actores gubernamentales o empresariales que afectan a la comunidad; invertir tiempo en organizar a las comunidades para la autogestión, convocar a las comunidades a esperar soluciones de instancias superiores, o crear un estado de opinión pesimista u optimista; desmovilizar o movilizar.

A nivel municipal, quienes ocupan posiciones en las AMPP o en el CAM,<sup>4</sup> deciden que qué comisiones crear o no; acatar programas, proyectos y presupuestos por mandato de instancias provinciales y nacionales o debatirlos y ajustarlos a las expectativas locales; qué demandas planteadas por la población “engavetar” o qué demandas viabilizar; divulgar las sesiones asamblearias y sus resultados, o realizarlos a puerta cerrada; cuán participativos serán los diagnósticos locales, las sesiones de la asamblea, la decisión sobre el uso del tributo territorial, la construcción de estrategias y planes de desarrollo; que propuestas de proyectos aceptar de universidades, redes, ONGs, etc. y cuáles no; a quiénes convocar para participar en estos y a quiénes no; dónde colocar los principales recursos de un proyecto y donde no; qué tipo de capacitaciones priorizar y cuáles no; incorporar nuevas herramientas de gestión, crear herramientas propias, o reproducir las que conocen; aplicar resultados científicos para la toma de decisiones, o tomar decisiones desde criterios personales; entre otros.

La distribución de subsidios, ayudas técnicas, prestaciones de asistencia social; la aprobación de trabajadores del sector privado; la calidad de las condiciones laborales de cualquier espacio de trabajo; el apoyo institucional a diferentes modelos de producción agrícola

---

tico-administrativas en que se divide el territorio nacional, son los órganos superiores locales del poder del Estado. Consultado el 18 de junio de 2018 en <http://www.parlamentocubano.cu/index.php/asambleas-municipales-del-poder-popular/>

4 Consejo de Administración Municipal constituido por las Asambleas Municipales del Poder Popular para dirigir las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende la jurisdicción de cada una. Consultado el 18 de junio de 2018 en <http://www.parlamentocubano.cu/index.php/asambleas-municipales-del-poder-popular/>

y gestión de servicios; las adaptaciones en planes educativos; la prevención social, la prevención ante desastres; el apoyo a las manifestaciones culturales y artísticas; la protección al medio ambiente; la planificación de IMDL<sup>5</sup> y muchos otros espacios, son susceptibles de ser atravesados por un enfoque de equidad.

El desarrollo local no se trata solo de ganar capacidad de auto-gestión, autonomía y mejorar el bienestar de todos. También debe tenerse en cuenta que, en esas categorías amplias de “la población”, “la ciudadanía local” o “los habitantes”, hay una diversidad de personas que: 1) no cuentan con los mismos recursos para aprovechar las oportunidades que se crean; 2) no despliegan las mismas estrategias personales para incorporarse a las convocatorias locales; 3) no priorizan de la misma manera las necesidades a suplir; 4) no tienen las mismas expectativas respecto a los cambios; 5) no desean los mismos satisfactores para las mismas necesidades.

Atender la diversidad dentro de la igualdad, y controlar el acaparamiento de oportunidades, son dos desafíos para un desarrollo local que se mida por la satisfacción y felicidad de quienes lo protagonizan; y no solo por el incremento de recursos económicos y financieros, el mejoramiento de infraestructuras e inmuebles, la cantidad de productos alimenticios, de viviendas, de actividades culturales, de parques, de consultas médicas u otros servicios, etc. Por ello, la insistencia de fortalecer el enfoque de equidad en los procesos de desarrollo.

Declarar que nuestro desarrollo es socialista; aprobar constitucionalmente que el socialismo es irreversible; tener hegemonía de la propiedad estatal y planificación económica centralizada; promover leyes que garantizan derechos y penalizan la discriminación; establecer políticas sociales universales y gratuitas; desmontar el pluripartidismo; tener una sociedad civil formalmente organizada; garantizar la enseñanza de las contradicciones del capitalismo, el mercado y la propiedad privada; no son antídotos para prevenir las desigualdades.

Como se demuestra en los diversos artículos del presente volumen, hay viejas brechas de equidad que se reconfiguran o se incre-

---

5 Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. Metodología establecida por el Ministerio de Economía y Planificación, que tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país. (Quevedo, Fernández y Díaz, s.a).

mentan, a la vez que aparecen otras nuevas. Pero también se mantienen acciones públicas tradicionales de la Revolución cubana para atender estas brechas, y a la vez emergen nuevas prácticas de gestión –con diferentes niveles de creatividad y desarrollo. Estas abren otros horizontes, en ese camino difícil de promover justicia social según las condiciones globales donde nos insertamos.

### El desarrollo local y sus formas de gestión

El desarrollo local implica un conjunto de transformaciones en una demarcación territorial, donde se articulan elementos de autonomía territorial con estrategias más generales (sinergia multi escala). Para dichos cambios se hace necesario movilizar recursos y personas, organizar procesos, coordinar acciones, en síntesis, gestionar. Por ello, un proceso de desarrollo debe suponer el empoderamiento de los actores locales a través de la descentralización de competencias, funciones, autoridad y recursos. De esta forma se diversifican los agentes de poder que cogestionan iniciativas intra e inter espaciales, de forma que se provean oportunidades para la satisfacción de necesidades, y se asegure la reproducción armónica de la vida material y espiritual de todos los actores que habitan dicho espacio.

En el desarrollo local interviene el gobierno a diferentes escalas administrativas, instituciones de servicios, empresas, la ciudadanía, organizaciones políticas y de masas, cooperativas, ONGs, agencias de cooperación, entre otros. No obstante, se reconoce como un factor clave la coordinación del gobierno elegido popularmente para concertar los diversos intereses.

El desarrollo local se puede gestionar a través de medidas, iniciativas comunitarias, acciones afirmativas, acciones de responsabilidad empresarial, campañas comunicacionales, proyectos, programas, planes, políticas, estrategias, leyes, etc., que se llevan a cabo en un territorio específico, o son establecidas por autoridades superiores con influencia en el espacio local.

No existe una sola definición de gestión. Es una palabra que, según el espacio donde se aplique, refiere formas de acción diferentes. No es lo mismo la gestión de una empresa, de una cooperativa, de un municipio, de una comunidad, de un centro educativo, de una ONG, de un partido, de una red, o de un proyecto, etc.

Para una introducción en el tema, si se consulta el diccionario, entre las acepciones de la gestión se encuentran: la acción, actuación, comisión, diligencia, trámite, encargo, cometido, misión.<sup>6</sup> En cuanto

---

6 Ver: Arquetipo Grupo Editorial (2008). *Diccionario de sinónimos, antónimos, parónimos*,

a la producción científica, se destacan campos como el derecho administrativo, las ciencias empresariales, las ciencias de las organizaciones, etc. Predomina el abordaje de los aspectos técnicos, legales y económicos de la gestión, con énfasis en el enfoque de eficiencia.

Con la evolución de estos saberes, se han incorporado otros aspectos. En este sentido, Fantova identifica al menos diez procesos de gestión:

- tres procesos básicos (planificación, interlocución y evaluación)
- cuatro procesos vinculados a cuatro tipos de recursos (recursos humanos, recursos económico-financieros, información, y materiales)
- tres procesos avanzados de gestión (gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje) (Fantova, 2003, p. 5).

El mismo autor, retomando a Bass, 1999; Euskalit, 2002; Malone *et al*, 1999; y Mayntz, 2001; Moreno-Luzón y otros, 2001; sistematiza otras clasificaciones debatidas en los últimos años: la gestión estratégica; la gestión basada en evidencia; la gestión integral y sinérgica de las relaciones, con énfasis en la comunicación interpersonal; la gestión por procesos, reingeniería y gestión de calidad; y la gestión en red aplicada a la gobernanza o la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. (Fantova, 2002: 9-12)

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, se destaca la gestión de proyectos. Entre sus elementos principales se encuentran: el análisis de contexto con énfasis en los actores, la participación, la transparencia, la concertación, el respeto a criterios de género, y el uso de un procedimiento de programación, seguimiento y evaluación. También se promueven los principios de la Declaración de París (apropiación, alineación, armonización, gestión basada en resultados y responsabilidad mutua). Hay una hegemonía del modelo de marco lógico, aunque se han hecho revisiones críticas desde la teoría del cambio. (Pettit, Guijarro, Boni e Iñigo, 2016)

La gestión de proyectos, en los marcos de la cooperación para el desarrollo, ha sido adaptada y enriquecida por diferentes actores, según el contexto donde trabajan. Por ejemplo, el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria, propone varias fases y tareas:

- Identificación: diagnosticar la realidad de forma integral (triple enfoque, reconocimiento de la realidad, identificación de recursos y potencialidades, actores y problemas); establecer la prioridad de los problemas (análisis de las relaciones causa-efecto); identificar y seleccionar posibles alternativas de solución (ideas del proyecto).

-Planificación y negociación: concebir el proyecto; diseñar la metodología de intervención (objetivos, resultados, actividades, recursos); seleccionar o construir estrategias e instrumentos; y legitimar el proyecto.

-Ejecución y seguimiento: poner en marcha del proyecto; ejecutar las acciones; seguir y monitorear el proceso.

-Evaluación y sistematización de la experiencia: medir, constatar y reflexionar; recuperar críticamente el procesos; identificar aprendizajes y aportes metodológicos (Juliá, González, Fabelo, 2004, pp. 4 y 5).

En el ámbito de los debates sobre cooperativismo, economía social y poder popular se hace un énfasis en superar el economicismo y el tecnicismo, y apostar más por la autogestión. Se subraya el carácter político de las formas de gestión, con una mirada crítica a la concentración del poder por el Estado y el mercado. También se cuestiona la distribución del poder cuando se apuesta por la delegación y la representación (Sopransi, M. B., Zaldúa, G., Longo, R., 2011).

Esta diversidad en la concepción de la gestión no es un obstáculo para el desarrollo, siempre que se maneje desde el diálogo de saberes. En los espacios municipales, donde se ubican las experiencias presentadas en este libro, coexisten distintas visiones de la gestión, dada la convergencia de los gobiernos locales, las ONGs, las cooperativas, las empresas, y otros actores. De ahí, la importancia de adoptar una postura epistemológica amplia y flexible respecto a cómo analizar la gestión.

### La gestión del desarrollo local en el contexto cubano actual

En el caso cubano, hay un desafío: ¿Cómo lograr un equilibrio entre los aspectos técnicos de la gestión que garanticen eficiencia, y los aspectos políticos que garanticen el fortalecimiento del poder popular? En el ámbito público local, los documentos normativos establecen atribuciones donde se combinan: 1) acciones previstas en los modelos hegemónicos de administración pública y 2) acciones enmarcadas en un modelo de democracia socialista. (Ver Cuadro 1 en la página siguiente).

A partir de estas atribuciones, se pueden realizar varias lecturas sobre el poder de gestión que tienen los actores locales para promover el desarrollo:

-Una lectura centrada en las restricciones o límites de las competencias: Se enfoca en la “camisa de fuerza” que la excesiva centralización y verticalismo del sistema le pone a los actores locales (Ej: alusión a *los principios establecidos por el Consejo de Ministros* o

las políticas trazadas por los OACE). Ello justifica su reproducción o inercia en el afrontamiento de problemas, la falta de creatividad en las formas de gestión, etc. Se apuesta por nuevos cambios estructurales, especialmente de tipo normativo e institucional, para que cambien las prácticas de gestión. La debilidad de esta postura está en apostar por cambiar estructuras, sin haber agotado completamente las posibilidades que ofrecen aquellas que están vigentes; así como minimizar el peso de las características y capacidades personales en los estancamientos.

Cuadro 1. Síntesis de algunas atribuciones de las AMPP y los Consejos Populares

AMPP	Consejos Populares
<p>f) fiscalización y el control de las entidades de subordinación municipal</p> <p>g) revocar o modificar los acuerdos y disposiciones que infrinjan la ley o afecten intereses de comunidades</p> <p>h) adoptar acuerdos y dictar disposiciones dentro del marco de la Constitución y de las leyes vigentes, sobre asuntos de interés municipal y controlar su aplicación</p> <p>k) determinar, conforme a los principios establecidos por el Consejo de Ministros, la organización, funcionamiento y tareas de las entidades encargadas de realizar las actividades económicas, de producción y servicios, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas, de protección del medio ambiente y recreativas, que están subordinadas a su órgano de Administración</p> <p>m) constituir y disolver comisiones de trabajo</p> <p>n) aprobar el plan económico-social y el presupuesto del municipio, ajustándose a las políticas trazadas para ello por los organismos competentes de la Administración Central del Estado, y controlar su ejecución</p> <p>o) coadyuvar al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de producción y de servicios de las entidades radicadas en su territorio que no le estén subordinadas</p> <p>s) conocer acerca de la atención y tramitación de las quejas y planteamientos formulados por los ciudadanos</p>	<p>c) trabajar activamente para que se satisfagan las necesidades asistenciales, económicas, educacionales, culturales y sociales de la población y en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados</p> <p>d) exigir eficiencia en el desarrollo de las actividades de producción y de servicios a las entidades enclavadas en su área de acción y apoyar, en lo posible, su realización</p> <p>e) coordinar, cuando resulte necesario, las acciones de las entidades existentes en su área de acción y promover la cooperación entre ellas;</p> <p>f) controlar y fiscalizar las actividades de las entidades existentes en la demarcación, independientemente de su nivel de subordinación</p> <p>g) promover la participación de la población, de las instituciones y entidades de la demarcación para desarrollar iniciativas</p> <p>j) apoyar el trabajo de prevención y atención social</p>

-Una lectura centrada en la voluntad y capacidad de los individuos para aprovechar las competencias: se interpreta la legislación de manera flexible y abierta. Se identifican todos los ámbitos que se pueden explotar para introducir innovaciones (Ej: alusión a *adoptar acuerdos y dictar disposiciones, constituir comisiones de trabajo, determinar organización y funcionamiento de entidades que brindan servicios, etc.*). Se distingue entre los actores que, con las mismas competencias, aprovechan todos los espacios que determina la ley (también sus indeterminaciones) para llevar a cabo su gestión, y aquellos actores que por su falta de voluntad y preparación en el ejercicio de las atribuciones deciden no actuar.

El análisis sobre el alcance de la gestión local del desarrollo exige combinar ambas lecturas. Del reconocimiento de los desafíos; pero también de la capacidad demostrada por aquellos actores que hacen uso de sus competencias, nacen experiencias como las que se han narrado en este volumen. No se trata solo de actores que movilizan, organizan y coordinan recursos, personas, procesos; sino que además lo hacen de forma innovadora.

La innovación en la gestión pública ha sido abordada por varios autores/as (Moore *et al*,1997; Mulgan y Albury, 2003; Osborne y Brown, 2005; Hartley, 2006; CEPREDE, 2006; Mulgan, 2007; Currie, 2008; citados por Ramírez-Alujas, 2012: 12 y 13). Alude a las ideas ingeniosas o nuevas que dan respuesta a necesidades, desafíos y problemáticas que surgen en determinado contexto, incluyendo la provisión de bienes, servicios, formas de organización social y mejora de los procesos que eleven la calidad de vida de la sociedad. Se hace énfasis en que estas soluciones creen valor público y que sean aplicadas.

En esa apuesta por mejorar la calidad de vida, se incluyen aquellas innovaciones que promuevan equidad. Las atribuciones de los actores locales ofrecen un margen para accionar en este sentido. La intervención en las desigualdades es un área estratégica de la gestión del desarrollo, mucho más en una transición socialista. El bienestar individual y colectivo, el desarrollo de capacidades humanas, las relaciones armónicas y solidarias, la reproducción de la fuerza de trabajo, la sostenibilidad ecológica, incluso, la productividad y el crecimiento económico, se potencian en una producción y distribución más justa.

Sin embargo, una tradición de políticas sociales centralizadas ha desdibujado la acción por la equidad en los marcos del desarrollo local. Generalmente los actores locales han sido ejecutores de acciones públicas concebidas a nivel central. A ello se suma que muchas de las causas de las desigualdades, han estado fuera del alcance de las

decisiones locales: la estructura ocupacional, la estructura de propiedad, las escalas salariales, las partidas presupuestarias destinado a la asistencia, el diseño de servicios sociales, el diseño de los currículos escolares, etc.

Por ello, generar iniciativas propias de promoción de equidad, se considera una innovación social que actualmente introducen algunos actores locales en su espacios de gestión. Algunas de estas propuestas rompen con un homogenismo en las formas de dirección, coordinación y administración pública. En el presente trabajo se hace especial énfasis en las innovaciones en dos ámbitos básicos (gestión de bienes y servicios, y gestión del empleo); así como tres ámbitos transversales (gestión del financiamiento, de la participación y del conocimiento).

Haciendo uso de atribuciones tan importantes como el trabajo de articulación y cohesión, los actores gubernamentales han abierto espacios para diferentes propuestas de desarrollo. De este diálogo entre formas más institucionalizadas y formas emergentes nacen prácticas que enriquecen el imaginario político en torno a la gestión del desarrollo local y la justicia social.

### **Innovar en la gestión: experiencias de referencia**

La gestión de bienes y servicios y la gestión del empleo son dos de los ámbitos básicos del desarrollo local que se han destacado por la introducción de cambios en las formas de crear o recolectar, organizar, distribuir los recursos locales para atender desigualdades, o para atender problemas del desarrollo con un enfoque de justicia social. A continuación se describen algunas de las propuestas innovadoras que ya se han introducido o que se proyectan, a partir de las lecciones aprendidas en el trabajo municipal y comunitario.

#### **a) Innovaciones en la gestión de bienes y servicios**

El acceso a bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de alimentación, protección, producción y consumo cultural, etc. ha sido parte de las prioridades del desarrollo social en Cuba. Para ello, desde el presupuesto central del Estado se transfieren montos elevados, los que se destinan a inversiones en programas de construcción de viviendas, desarrollo agrícola, reparación de escuelas, hospitales, instituciones de la cultura; al funcionamiento de servicios educativos, de salud, culturales. A pesar de esta voluntad política, el uso y control de estos recursos no siempre es equitativo, por razones diversas (demanda que supera la oferta; formas de gestión verticalista, opciones homogéneas, etc.). Además hay necesidades de grupos específicos que no quedan resueltas en la estructura de servicios existentes.

La diversificación en las fuentes de recursos y en las formas de gestión, ha sido otra vía que la política-país ha promovido para resolver estos “cuellos de botella”. Aquí la iniciativa local ha sido determinante, sin desconocer que todos los territorios no tienen las mismas condiciones.

Es importante precisar que cuando hablamos de bienes y servicios nos referimos a algunos de los tipos satisfactorios que contempla Max-Neef en su enfoque de desarrollo a escala humana. Para dicho autor, a necesidades finitas y universales, corresponden satisfactores tan diversos como la diversidad de elementos que cada ser humano considera significativos, propios, óptimos para alcanzar su bienestar y desarrollo. Estas consideraciones están atravesadas por los esquemas de percepción, valoración, apreciación que ha desarrollado cada persona según su socialización familiar, grupal, comunitaria, nacional, mediática, etc.<sup>7</sup>

Mención especial merece el caso de los servicios sociales. Este ha sido un tema muy desarrollado por la literatura sobre el bienestar social. En ella se tiende a clasificar de forma separada los servicios sanitarios, educativos, de pensiones y los servicios sociales.<sup>8</sup> De cara al fortalecimiento de la equidad, esta separación puede encerrar riesgos ya que tiende a parcelar las soluciones a un problema que tiene múltiples dimensiones. No obstante, esta focalización ha posibilita-

---

7 Manfred A. Max-Neef en 1993 propone un interesante marco conceptual sobre las necesidades humanas vinculadas a los procesos de planificación del desarrollo. Introduce la distinción analítica entre necesidades y satisfactores, dando cuenta del carácter finito, y universal de las necesidades; en contraposición a la diversidad de satisfactores condicionados por la cultura. Divide las necesidades en categorías existenciales - necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar- y categorías axiológicas- necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. Para la satisfacción de las necesidades hay diversos tipos de satisfactores que con un fin analítico el autor divide en sinérgicos, singulares, inhibidores, pseudo-satisfactores y violadores o destructores. Entre los satisfactores se incluyen bienes económicos, atributos personales o colectivos, formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos y actitudes, los cuales pueden tener diversas características y atravesar procesos de consolidación y cambio. (Max-Neef, 1993, pp. 58-64). Esta propuesta contribuye a repensar las desigualdades respecto a qué tipo de satisfactor y en qué tipo de necesidad, para proyectar acciones de desarrollo que tengan en cuenta aspectos esenciales y aspectos culturales.

8 “Subrayar la entidad y especificidad de los servicios sociales (...) prevengamos aproximaciones irrespetuosas o desconocedoras de la masa crítica de práctica y conocimiento existente en el sector de los servicios sociales (...) Huir de aquellas aproximaciones que confunden los servicios sociales con el conjunto de servicios e iniciativas que se orientan a la búsqueda del bienestar individual y social, ya que los servicios sociales constituirían una de esas ramas o sistemas pero no cabe confundir la parte (los servicios sociales) con el todo (conformado, además, por servicios educativos, sanitarios y otros)”. (Fantova, s.a, p. 130)

do la diversificación de iniciativas. Estas experiencias internacionales pueden estudiarse desde Cuba para ampliar la oferta de servicios en nuestros contextos locales, sin desconocer que apostamos por un manejo integral.<sup>9</sup>

Los servicios sociales también han respondido a una concepción donde se cuestiona la dependencia, la desadaptación o el desajuste de los individuos, y no la capacidad de la sociedad o del contexto para incluir y funcionar acorde a las diversidades. También está vinculado a la polémica sobre la responsabilidad del bienestar: ¿personal, familiar, comunitaria o estatal? ¿Los servicios deben ser públicos, privados o autogestionados comunitariamente? Son de las interrogantes cuyas respuestas dependen del tipo de sistema político. No obstante, han sido un instrumento clave para promover equidad.

Su concepción ha tenido cierta evolución del asistencialismo y las acciones compensatorias a las acciones preventivas y desarrolladoras de capacidades. En este sentido, los servicios sociales engloban todas aquellas “prestaciones técnicas y otras actividades en las que se brinda ayuda o apoyo, fundamentalmente relacional y de proximidad, para la cobertura de carencias y el desarrollo de potencialidades en lo que tiene que ver con la autonomía (o dependencia) personal y la integración (o exclusión) comunitaria y social en general”. (Casado y otras, 2005 citado por Fantova, s.a, p. 130) Estas prestaciones varían desde la información, la orientación, el estudio, la valoración, el acompañamiento, el alojamiento hasta la prevención y atención integral ante situaciones de exclusión social.

Fantova (s.a) apunta a rechazar aquellas concepciones que le otorgan un carácter residual o subsidiario a los servicios sociales; superar las definiciones que los reducen solamente a unas determinadas poblaciones o colectivos; y precisar su institucionalización al diferenciarse de las dinámicas o iniciativas (informales) de carácter familiar o comunitario.

Entre los tipos de servicios sociales se encuentran las asociaciones que ofrecen asesoramiento documental y técnico; los destinados a informar, coordinar y facilitar el acceso hacia los dispositivos comunitarios de bienestar social (servicios técnicos generales); los centros

---

9 Un ejemplo para analizar es el caso del Instituto Municipal de Servicios Sociales de Barcelona que incluye más de 40 centros que ofrecen servicios universales y diferenciados: hacia la mujer y hacia hombres en situación de violencia, hacia los adultos mayores, hacia las juventudes, hacia la niñez y adolescencia, hacia personas en situación de vulnerabilidad, hacia inmigrantes, hacia personas con discapacidad, bancos de tiempo, hacia colectivos que quieren organizarse, etc.

de orientación que prestan servicios de diagnóstico, valoración, seguimiento y tratamiento ambulatorio según sea el caso; los centros de día que promueven la convivencia, en una determinada población o barrio mediante actividades de asistencia social, educativas y recreativas; los centros que ofrecen servicio residencial (Centro de Acogida, Albergues, Centros de Recuperación en régimen de internado, Hogares Funcionales y Residencias); los centros de ocupación y de empleo destinados a proporcionar servicios de terapia ocupacional y empresas cuya plantilla está constituida en su totalidad por personal con discapacidad; entre otros.<sup>10</sup>

La gestión de los servicios sociales implica la responsabilidad sobre los recursos, las actividades, las estructuras y los efectos de ese proceso. Un elemento de suma importancia es la construcción del mapa<sup>11</sup> de procesos de una unidad, organización, sistema o red de servicios sociales (procedimientos universales o selectivos; modos impositivos o voluntarios, con centralización o descentralización técnica; atención estandarizada o diversificada; acción directa o indirecta, adaptación al individuo o al medio).

Innovar en este ámbito del desarrollo se traduce en crear y mantener una oferta de bienes y servicios de calidad, atendiendo a la diversidad de los sectores poblacionales. Para ello es necesario implementar nuevas acciones de planificación, negociación, organización de recursos y procesos e implementación de actividades, que se orienten a ampliar, diversificar, ajustar la estructura de oportunidades, en función de satisfacer necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, según principios de no discriminación, no inferiorización y no acaparamiento.

En el caso cubano, la innovación puede darse en dos sentidos: 1) desarrollo de acciones afirmativas de accesibilidad en los servicios ya existentes;<sup>12</sup> así como en la producción, distribución y consumo de

---

10 Ver: [http://www.eustat.eus/documentos/opt\\_2/tema\\_24/elem\\_1570/](http://www.eustat.eus/documentos/opt_2/tema_24/elem_1570/) Consultado en julio de 2018.

11 La construcción del mapa implica el manejo de retos de gestión como: destinatarias y destinatarios que lo son en función de unas necesidades no necesariamente sentidas y que no necesariamente demandan el servicio o pagan por él (que no necesariamente son sus clientes, digamos). (...) El peso y el alcance de la regulación y supervisión por parte de los poderes públicos, al menos en aquellas sociedades que consideran que en los servicios sociales se juegan importantes aspectos relacionados con la dignidad humana de las personas y con el bienestar y la cohesión social. (Fantova, s.a, p.136).

12 Por ejemplo, las Casas de Orientación de la Mujer y la Familia; los servicios organizados por la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social; los grupos intersectoriales de prevención; entre otros.

bienes;<sup>13</sup> y 2) creación de nuevos servicios y nuevos bienes, atendiendo a las brechas de equidad más significativas.

Entre las iniciativas locales que se han propuesto para fortalecer la equidad se encuentran:

-Creación de centros de servicios sociales. Por ejemplo, centros comunitarios de inclusión social con sistemas de talleres educativos para garantizar el acceso a la educación profesional de hijos e hijas de padres con bajos ingresos; centros de cuidados con acciones afirmativas en su personal, en la matrícula y en el establecimiento de precios (Ver Díaz, González, Coderch); Centros de gestión del desarrollo local (Ver Juliá y Caballero).

-Prestación de nuevos servicios y organización del autoservicio comunitario: prestación de servicios de atención a mujeres víctimas de violencia de género con la vinculación de instituciones y organizaciones ya existentes en los territorios (personal de salud, la policía y organizaciones comunitarias como la Casa de Orientación a la Mujer y la Familia) (Ver Díaz, González, Coderch); dotar de capacidad de autoservicio a familias con personas con discapacidad en territorios más aislados, donde son más escasos servicios especializados de salud y explorar otras vías de rehabilitación como la equinoterapia (Ver Díaz, Hidalgo, Muñoz, Guethón).

-Introducción de acciones afirmativas adaptadas localmente en los programas nacionales que atienden el desarrollo social y de infraestructuras: En la producción y distribución de viviendas; en la distribución de recursos y servicios para construir, y en la intervención del hábitat (venta de materiales, subsidios, créditos, diseño participativo del hábitat y las viviendas sociales adaptadas a tipos de personas y familias, dotación de tecnologías energéticas limpias, eliminación de barreras arquitectónicas, entrega de locales en desuso), se proponen la aplicación de criterios de discriminación positiva: atención prioritaria de personas en condición de vulnerabilidad por bajos recursos, y por afectación ante fenómenos climatológicos (Álvarez, Valdés, Durán, Díaz; Nuñez y Palay).

-Introducción de medidas afirmativas en las formas de abastecimiento alimentario: Incrementar el abastecimiento alimentario en los mercados estatales de territorios en desventaja; incentivación para la creación de huertos familiares destinados a familias menos favorecidas con el apoyo de promotores experimentados; gestionar

---

13 Por ejemplo, los programas de construcción de vivienda, de abastecimiento alimentario, de cultura, etc.

el funcionamiento de organopónicos comunitarios, con posibilidad de empleo para adolescentes, mujeres y adulto mayor (Ver González, Martínez, Mitjans y García).

-Introducción de medidas afirmativas en la distribución de recursos locales para el apoyo a la producción y consumo cultural, en especial de comunidades y grupos con identidades socioculturales menos favorecidas: Reabrir las plazas para promotores/as culturales en las comunidades intrincadas; apoyar el desarrollo de la cultura popular tradicional en barrios con comunidades mayormente negras y mestizas; revitalizar las tradiciones culturales de descendientes del Caribe; diversificar y mejorar opciones de recreación y esparcimiento; creación de bibliotecas comunitarias asistidas por profesionales jubilados; liberación de terrenos para construir parques infantiles con medios rústicos propios del entorno, etc. (Ver Juliá y caballero; González, Martínez, Mitjans y García; Núñez y Palay).

Estos bienes y servicios locales se conciben con el objetivo especial de satisfacer necesidades específicas de personas y hogares en desventaja social, asociada a la desigualdad de género, la discapacidad, el territorio, el nivel económico, el color de la piel, la condición etario-generacional.

Responden a problemas con alta visibilidad en la agenda pública como la insuficiente cobertura de los servicios de cuidado y la desigual distribución territorial de los servicios de salud y de cultura, las condiciones deterioradas del habitat y la vivienda, el abastecimiento alimentario. En parte, también responden a problemas menos visibilizados como la violencia de género.

La concepción de estos servicios responde a una visión más integral del desarrollo (como es el caso de la concepción sociocultural). También parten de otras formas de diagnóstico y priorización de problemas, al concentrarse en las desigualdades y no solo en las necesidades universales de todos los habitantes. Por ello propone formas alternativas a la gestión de satisfactores con lógica ramal o sectorial, sin desconocer que esta forma tradicional en la organización de servicios es clave para la construcción de un piso básico en la cobertura de necesidades. A pesar de estos avances, quedan varios desafíos. Existen deficiencias en el diseño, actualización o divulgación de los mapas de procesos y servicios que requiere la atención integral a cualquier situación de desventaja, lo cual debiera incluir un entrelazamiento más orgánico con el repertorio de servicios organizado y actualizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Si se compara el alcance de estos servicios locales con el desarrollo que han tenido en otros contextos<sup>14</sup>, aún queda mucho por avanzar. No es suficiente la arquitectura institucional creada hasta el momento para responder a estas necesidades. En cuanto a las instituciones y organizaciones previstas para dar respuesta a estas demandas a escala local, la forma en que está definido su objeto social, los recursos con los que cuentan, y sus modelos de gestión no cubren todas las necesidades expuestas, ni dan solución integral al conjunto de brechas identificadas.

#### b) Innovaciones en la gestión del empleo

El empleo puede entenderse como el *desempeño de una ocupación remunerada (...) que tiene que permitir vivir de ella en condiciones socialmente aceptables y con la expectativa de seguirlo haciendo* (Martín, 2017, p. 39). El empleo se gestiona a través de políticas que estimulan, promueven y a la vez *regulan la inserción de las personas en la actividad del país y sus retribuciones-directas e indirectas*-. (Echevarría y Díaz, 2017, p. 47). Atendiendo a estas definiciones, son varios los espacios de dirección, planificación, organización, y evaluación del empleo, donde se puede innovar.

Para la gestión territorial del empleo debe tenerse en cuenta la multiespacialidad económica, es decir, tanto el sector formal como el informal; el trabajo remunerado y no remunerado; los ocupados y desocupados; el sector público empresarial, el sector público presupuestado, los trabajadores por cuenta propia o autoempleados, el sector privado de las pymes y el sector cooperativo; niveles de seguridad del empleo en sector estatal, cooperativo y sector privado.

Un proceso de gestión territorial debe manejar:

-La capacidad empleadora (magnitud y calidad) de cada espacio económico; la demanda y oferta de plazas acorde a prioridades de desarrollo y expectativas personales.

-El uso eficaz de los recursos laborales (evitar la subutilización de la fuerza de trabajo, coordinar el pluriempleo, etc.).

---

14 Como ejemplo puede consultarse la concepción del Instituto Municipal de Servicios Sociales IMSS (Barcelona) en el sitio [http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials/menuitem.931633495\\_bcd\\_6167b4f7b4f7a2ef8a0c/indexebd3.html?vgnnextoid=47fd35cc02fc6310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&vgnnextchannel=47fd35cc02fc6310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&lang=es\\_ES](http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials/menuitem.931633495_bcd_6167b4f7b4f7a2ef8a0c/indexebd3.html?vgnnextoid=47fd35cc02fc6310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&vgnnextchannel=47fd35cc02fc6310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&lang=es_ES). Teniendo en cuenta diferencias en el financiamiento disponible y otras condiciones económicas y de infraestructura, este ejemplo sirve de referencia para experimentar nuevos diseños de servicios con mayor alcance y sensibilidad a las desigualdades y a la heterogeneidad social.

-El sistema de contratación (contratos suscritos y verbales y su carácter vinculante).

-El cumplimiento real de las condiciones o garantías laborales y salariales en todas las formas de propiedad y gestión (relación trabajo-ingresos, horarios laborales, cargas laborales, responsabilidades, protección por enfermedad, accidente, maternidad, pago de seguridad social, eliminación de relaciones de explotación, violencia y acoso).

-La formación de capacidades y competencias que garantice una calificación progresiva de la fuerza laboral.

-La dinamización de la institucionalidad obrera para garantizar la participación de trabajadores en la dirección y planificación; el empoderamiento de los trabajadores en la supervisión y control de la política salarial de la empresa; así como espacios de rendición de cuenta entre administrativos y trabajadores, y entre empleados y empleadores del sector estatal.

-La prevención del drenaje de fuerza de trabajo hacia el exterior o fuera de los territorios, así como el reajuste de los planes de desarrollo ante la migración permanente o circular de población en edad laboral (Ver Martín, 2017; Echevarría y Díaz, 2017).

Cada uno de estos ámbitos, requiere de formas creativas de intervención en los espacios laborales para un desarrollo inclusivo. Este proceso debe manejarse estratégicamente desde una desagregación de datos socio-demográficos, combinado con el análisis cualitativo de trayectorias laborales según diferencias de género, etario-generacionales, color de la piel, condición de migrante, etc. En este sentido, la gestión local debe prestar atención específica a:

-El empleo por asignación (personas con discapacidad, graduados de educación especial, personas que cumplen sanción o medidas de seguridad en libertad, licenciados del servicio militar activo) (Echevarría y Díaz, 2017).

-La adaptación de puestos laborales a la diversidad funcional de las personas con discapacidad.

-La intervención en el sexismo del mercado laboral y la estructura ocupacional (Echevarría y Díaz, 2017).

-La valorización social y económica del trabajo doméstico y de cuidado, y la inversión en infraestructura para mejorar las condiciones para su realización.

-Las políticas de conciliación entre el tiempo doméstico y el tiempo de trabajo remunerado; los coeficientes de dependencia de la economía social y familiar.

-Las políticas y leyes de protección a la maternidad y la paternidad trabajadoras.

-El tratamiento de los trabajadores envejecientes (Martín, 2017).

-Las perspectivas juveniles de ocupación, ingresos, condiciones laborales y participación en el mundo del trabajo y de las organizaciones sindicales (Echevarría y Díaz, 2017).

Entre las iniciativas de gestión de empleo que se desarrollan a escala local, se encuentran la promoción del trabajo por cuenta propia, en actividades con remuneración superior al salario medio estatal. Entre ellas se encuentran la formación, equipamiento e inserción de mujeres en emprendimientos económicos no tradicionales femeninos y la gestión de un centro de cuidado infantil, por parte de mujeres negras con nivel económico bajo y en un territorio desfavorecido; todos desde una de economía popular solidaria (Ver Díaz, González, Coderch; León, Mujica y Medina). En la creación de los nuevos trabajos, también se gestiona la conexión orgánica de los trabajadores/as con la realidad socio-económica del territorio (Ej: estudios de factibilidad para procurar mayor sostenibilidad); con la institucionalidad (Ej: ONAT, Dirección de Trabajo, y otras para evitar la inseguridad del trabajo informal); y en menor medida, se han garantizado los vínculos con las organizaciones sindicales. (Ver Juliá y Caballero)

En otros espacios económicos, con énfasis en brechas territoriales y algunas de género, se halla el fomento de empleos a través de la fabricación de carbón y otras actividades de protección y preservación del medio ambiente (Ver Rojas y Vilaboy). En el caso de las personas con discapacidad, se procura garantizar su inserción en distintos talleres de música, carpintería, agricultura (Ver Díaz, Hidalgo, Muñoz y Guethón). En ocasiones no se trata de nuevos empleos, sino del mejoramiento de las condiciones laborales en espacios estatales ya existentes.

Es de destacar que, debido al funcionamiento burocrático en la aprobación de puestos de trabajo, las nuevas propuestas se realizan principalmente en el sector no estatal. A pesar de que varias iniciativas se diseñan como emprendimientos colectivos, en la implementación transitan hacia el autoempleo para adaptarse a los tiempos de los proyectos o a las necesidades urgentes de ingresos que tienen los sectores vulnerables.

Aunque no se haya materializado aún en acciones concretas, se hace más explícita la demanda de políticas territoriales de empleo; así como políticas integrales que estimulen la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral en el campo, en especial de

jóvenes y mujeres, y la recuperación de las comunidades agrícolas. Estas coinciden con las propuestas de Echevarría y Díaz:

“Las oficinas de trabajo territoriales deberían desarrollar políticas específicas de empleo para todos los sectores, estatal y no estatal, para cualquier miembro de la sociedad. Al mismo tiempo, la implementación de políticas de apoyo a grupos vulnerables para generar emprendimientos que generen empleos de calidad, podría ser otra de las estrategias a fomentar para que el sector privado asuma un rol más protagónico en el desarrollo territorial (...) se podrían ir proponiendo...por territorios políticas direccionadas a incentivar empleos en el sector estatal (y no estatal) de prioridad para el desarrollo (...) mantener condiciones de trabajo decente”. (Echevarría y Díaz, 2017, p. 66)

### **Innovar en la gestión...y gestionar la innovación**

Dentro de los procesos avanzados de gestión se identifican tres factores que son transversales a cualquier ámbito del desarrollo innovador: la participación, el conocimiento y el financiamiento. En la concepción de cada uno, se han introducido transformaciones para una mejor promoción de equidad.

a) La participación: una innovación fundamental para todas las formas de gestión

La gestión de bienes y servicios puede realizarse de forma centralizada, verticalista, autoritaria o puede realizarse desde la participación real. Ello implica por parte de los actores que coordinan un proceso de gestión, el desarrollar acciones para que las personas sean, sepan, quieran y puedan ser parte de las decisiones. Aplicando algunos presupuestos teóricos, gestionar la participación en el desarrollo local, implica crear espacios para garantizar la presencia, la voz y la incidencia de los actores que habitan y laboran en el territorio. (Petit, Guijarro, Boni e Iñigo, 2016).

La participación es un instrumento para promover equidad. Según cómo se conciba, puede garantizar la representación, la presencia física, la opinión, la co-decisión y la co-gestión de actores, cuyas identidades, condiciones o posiciones sociales han estado más invisibilizadas en el escenario público. Un factor para innovar en las acciones de desarrollo local ha sido la convocatoria intencionada de diferentes personas, según dimensiones de la equidad: género, etario-generacional, color de piel, discapacidad, migración, etc. Aunque es muy difícil que una convocatoria contemple toda la diversidad de sectores poblacionales, al menos se han tomado en cuenta diferencias

en puntos de partida, en expectativas, en intereses, en percepción de necesidades, oportunidades y satisfactores.

Una vez en los espacios de gestión, es necesarios el uso de nuevas metodologías que permitan aprovechar el capital cultural de cada actor presente, para que su voz realmente sea representativa de la condición y posición del grupo al que representa. Entre estas de destacan la construcción participativa de indicadores; los diagnósticos participativos con enfoque de equidad; el mapeo de actores; la comunidad de aprendizaje; la evaluación participativa; las metodologías audiovisuales; la sistematización de experiencias; la metodología de Mapa Verde, etc.

Se subrayan el reforzamiento de espacios de participación tradicionales; pero también la creación de otros nuevos donde no se busca la construcción de sinergias y articulaciones. Los nuevos espacios varían en su temporalidad, escala espacial, tipo de actor que lo conforma, tipo de asunto a decidir, carácter vinculante de las decisiones, etc. Para desarrollar la innovación en los bienes, servicios, empleo, etc. han sido clave: los grupos coordinadores y los equipos técnicos asesores metodológicos a nivel provincial y municipal, los grupos gestores de iniciativas o proyectos, las mesas de concertación con el gobierno, el seminario permanente de política social, las mesas temáticas, los comités organizadores de eventos, las redes, las plataformas, las juntas vecinales, y los espacios de consulta pública para la gestión del turismo, o del hábitat local.

Según las distintas experiencias, se conciben tipos de articulaciones que han resultado importantes para el trabajo con la equidad:

- Gobierno local -grupos vulnerables-actores de la sociedad civil.
- Gobierno – instituciones – ONG - organizaciones de masas - líderes comunitarios.
- Pobladores – líderes - directivos - funcionarios.
- Gobiernos locales-Organismos de la Administración Central del estado (Cultura, Educación, Salud, Trabajo, Deportes, Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Planificación Física, Oficina de Estadísticas).
- Actores de la política económica y de la política social.
- Decisores de diferentes estructuras del sistema político de la sociedad.
- Gobierno local-Centro Universitario Municipal-Universidad (sede central).
- Academia-Activistas sociales.
- Gobiernos locales - trabajadores no estatales - personas con discapacidad - grupos portadores de tradiciones .

-Gobierno-sociedad civil-iglesia.

b) Innovaciones en la gestión del financiamiento

En las experiencias locales de promoción de equidad, los cambios en la gestión de fondos para financiar el desarrollo son esenciales. De solo contar con el financiamiento limitado, y de distribución predefinida a nivel central (plan de la economía), se transita a formas diversas de gestión económico-financieras. Desde estas experiencias, se propone una combinación de acciones que permitan gestionar financieramente la innovación en materia de promoción de equidad:

-Análisis crítico de formas tradicionales de distribución de los fondos públicos, para reorientar una parte de ellos hacia acciones afirmativas.

-Redistribución de la contribución local al desarrollo territorial (1 %) desde la perspectiva de la equidad.

-Estimular la producción y gestión económica sobre criterios de asociatividad, como la economía solidaria y el cooperativismo. Estos fomentan la participación y el empoderamiento en sus expresiones más plenas, y como formas de propiedad social propician la reflexión-acción entorno a la inclusión y la responsabilidad social (Ver Rojas y Vilaboy).

-Negociación entre actores sociales diversos (gobierno, cooperativas, cuentapropistas, grupos gestores de proyectos de cooperación para el desarrollo, etc.) para generar iniciativas de promoción de equidad (Ver Juliá y Caballero).

-Implementar incentivos económicos (tributarios, arancelarios, crediticios, entre otros), para incluir de modo prioritario los jóvenes desempleados, las amas de casa, las personas con discapacidad, las personas de bajos ingresos, las personas en espacio más deprimidos, etc.

-Cofinanciamiento entre el gobierno y ONGs para la rehabilitación de servicios de asistencia social (Ver Díaz, González, Coderch).

-Cerrar la cadena de valor dentro de las iniciativas culturales (destinar los beneficios económicos de la producción y servicios culturales a la sostenibilidad de las propias iniciativas; así como al mejoramiento de condiciones de vida de algunas familias y del radio de acción donde se despliega la iniciativa) (Ver Juliá y Caballero).

-Atraer la cooperación internacional hacia los territorios, poniendo atención especial a las convocatorias que destinan fondos específicos al trabajo con género y equidad, para alinearlas con las necesidades municipales que se hayan identificado en diagnósticos.

c) Innovaciones en la gestión del conocimiento

Se entiende por gestión del conocimiento *el conjunto de acciones, procesos, vínculos intersubjetivos que permiten que el patrimonio intelectual de una entidad o lugar —como suma de capacidades y valores individuales, colectivos y locales— se incremente de manera significativa en correspondencia con los recursos existentes y las ideas estratégicas que orientan sus procesos de desarrollo. Se dirige a identificar, adquirir, desarrollar, difundir, utilizar y retener los conocimientos relevantes.* (Garcés, 2012).

El conocimiento es un recurso clave para la promoción de equidad. Hay diferencias sustanciales en materia de justicia social, cuando se aplican por formas de distribución igualitaristas y formas equitativas. No se debe confundir igualdad de derechos, oportunidades y resultados con un universalismo homogéneo e igualitarista, que no toma en cuenta las diferencias en las formas de pensar, sentir y actuar de las personas, muchas de ellas ancladas en prácticas históricas de discriminación. Identificar estas diferencias y gestionar un desarrollo que involucre a todas las personas con atención a esta diversidad requiere de conocimientos y herramientas de política pública; así como del saber local de los usuarios o destinatarios de los bienes, los servicios, los empleos, etc.

De las experiencias que aparecen en el libro, se extraen un conjunto de acciones claves para gestionar el conocimiento y la innovación, en torno a la intervención de los actores locales en las desigualdades.

Para la identificación del conocimiento para promover equidad, se recomiendan los diagnósticos participativos, donde se destacan la aplicación de la metodología de IAP y los presupuestos de la Educación Popular. Estos se han combinado con otras técnicas como el análisis de documentos, la observación en los territorios y las entrevistas.

Los talleres focalizados en cada dimensión de la equidad, con aplicación de técnicas de autoevaluación, han creado un espacio de reflexión colectiva donde se distinguen los recursos cognitivos que moviliza cada tipo de actor<sup>15</sup> para la intervención en las desigualdades. No se debe dar por supuesto que existe un consenso, este debe construirse.

De las contradicciones y coincidencias entre actores, se han extraído los tipos de conocimientos que son necesarios identificar para intervenir desigualdades. Los tres más genéricos son:

---

15 Gobierno local, ONGs, organizaciones políticas, organizaciones de masas, grupos de trabajo comunitario, grupos gestores de proyectos de desarrollo, universidades, etc.

-El objeto de intervención que distingue cada tipo de actor: ¿hogares, familias, población o individuos vulnerables, grupos en desventaja, población en riesgo, personas pobres, brechas de equidad? En el caso de las brechas ¿entre grupos, o de un mismo grupo atendiendo a variaciones espaciales y temporales? ¿Entre individuos según género, edad, generación, nivel económico, color de piel, discapacidad, condición de migrante, nivel de escolaridad, etc.? ¿Entre individuos según ingresos, ocupación, empleo, patrimonio o propiedades, capital cultural, poder político y/o administrativo, hábitat, participación, acceso a servicios sociales, culturales, recreativos, de atención personal, y otros satisfactores?

-La problematización que hace de dicho objeto: ¿centrado en las expresiones de la desigualdad, en sus causas materiales o en sus causas simbólicas? ¿Interpretación como un problema histórico y general de la sociedad cubana, o búsqueda de las expresiones particulares que tiene el fenómeno en el territorio? ¿Valoración del fenómeno como prioritario o secundario en la agenda pública, cómo un problema con solución a corto, mediano o largo plazo, cómo un problema con posibles soluciones locales y autogestionarias o un problema imposible de resolver? ¿Es un problema que debe ser responsabilidad personal, familiar, comunitaria, del gobierno local, del gobierno nacional, o de varios actores?

-Las prácticas de intervención que cada tipo de actor ha decidido, implementado o que recomienda a futuro: ¿acciones asistenciales, acciones compensatorias, acciones afirmativas en la participación, transferencias de recursos, distribución de la renta, regulación en el acaparamiento de oportunidades, penalización de la discriminación, etc.? ¿Cuánto y qué tipo de recursos se destinan a trabajar con las desigualdades, cómo se distribuye? ¿Intervenciones puntuales, o sistemáticas, focales o transversales, reactivas o estratégicas? ¿Acciones espontáneas, basadas en estudios teóricos y de otros contextos, basadas en orientaciones centralizadas, o basadas en análisis del contexto propio? ¿Acciones que replican la política internacional y nacional, adaptación de estas acciones y/o iniciativas locales? ¿Qué instrumentos de diseño y planificación seleccionan? ¿Con qué herramientas e indicadores miden y valoran los resultados, efectos e impactos?

La identificación de los saberes es una dimensión clave en el caso cubano, pues la equidad no ha sido un campo tan estructurado de conocimientos en los espacios de planificación y gestión del desarrollo local. La justicia social ha sido un principio político aceptado históricamente, pero que ha carecido de una actualización sistemática sobre los instrumentos para alcanzarlo, dada la evolución de las condicio-

nes económicas, sociales, y políticas de Cuba, y en especial de cada recorte político administrativo.

De ahí la dispersión de opiniones, percepciones, valoraciones, posiciones teóricas y metodológicas sobre la igualdad, la equidad, el igualitarismo, la heterogeneidad, la inclusión, muchas de las cuales reproducen discriminación, prejuicios, o naturalización de las desigualdades. Es importante identificar esta diversidad y hacer una puesta en común para una estrategia orgánica de promoción de equidad. Ello también implica identificar los vacíos cognitivos, las demandas de formación, y las ideologías sexistas, machistas, racialistas, discapacitantes, adultocentristas, etc., elevadas a rango de conocimiento científico o sentido común.

Una vez identificadas los conocimientos existentes y las necesidades de formación de cada tipo de actor, es importante el desarrollo de espacios de construcción y aprehensión de conceptos, valores y habilidades para promover equidad mediante acciones, proyectos o políticas. En las capacitaciones que tradicionalmente se han organizado a nivel local, se propone incluir temáticas como la equidad de género, la discriminación racial, la equidad etario generacional, la condición de discapacidad, la discapacidad intelectual, las desigualdades culturales y educativas, el acceso a la información, innovaciones tecnológicas para equipos rehabilitadores de personas con discapacidad, etc. En el caso del género, se hace énfasis en algunos elementos como identidades locales de género, machismo, violencia, roles, liderazgo femenino, autoestima, para mujeres campesinas y hombres de los diferentes asentamientos rurales; así como masculinidades y paternidad responsable.

Otras competencias de gran utilidad para el desarrollo, atraviesan y son atravesadas por el enfoque de equidad. Entre ellas están la concepción cultural del desarrollo, trabajo comunitario, los modelos de gestión, la rehabilitación basada en la comunidad, el diseño de iniciativas, la gestión de proyectos, estudios de factibilidad, la solución positiva de conflictos, herramientas para la concertación y el diálogo, para la coordinación de grupos de trabajo, para el manejo de recursos financieros y los presupuestos.

No solo basta un giro en los contenidos, sino que también en el propio proceso formativo. Desde el mismo diseño debe haber participación (no forzada) de actores de diferentes instituciones, disciplinas y espacios profesionales (proyectos comunitarios, gobiernos, universidades, centros de investigación, ONGs. En cuanto a los grupos sociales se identifica la necesidad de intencionar una mayor partici-

pación de hombres, de jóvenes, y garantizar el trabajo con la niñez. Desde el punto de vista institucional u organizacional, hay que enfatizar en la presencia de las delegaciones de la FMC, el personal docente, representantes de la PNR, el sector agropecuario, los tomadores de decisiones y líderes formales de los consejos populares.

Se deben introducir cambios en los medios y materiales de las formaciones sobre equidad, atendiendo a la diversidad de personas que asisten, sus intereses, expectativas, recursos disponibles y capital cultural. Pueden combinarse la bibliografía digital e impresa con audiovisuales, velando por la accesibilidad de la comunicación.

En el caso del enfoque de equidad, el desarrollo del conocimiento se ha fomentado con una especialización en contenidos y métodos de los espacios formativos, la formación de multiplicadores, y la incorporación de nuevos actores a los espacios de formación. Aún es muy débil el imaginario de innovación aplicado a la dimensión social del desarrollo, y en especial a la disminución de desigualdades. De ahí la necesidad de incentivar más el intercambio de experiencias.

Tanto para la construcción, el desarrollo, la distribución y la transferencia del conocimiento sobre promoción de equidad, ha sido propicio organizar espacios de aprendizaje como talleres de sensibilización, convivencias, ferias expositivas del quehacer de las mujeres, creación de grupos de innovación, trabajo en equipos, trabajo en red, foros locales en academias, espacios deportivos y espacios artísticos, talleres, encuentros de plataformas, publicaciones colectivas, entre otros.

Respecto a la utilización del conocimiento, se han creado mejores condiciones para aplicarlo (ejemplo, la diversificación de fondos). Los principales cambios en esta dimensión se encuentran en el desarrollo de nuevas herramientas de gestión, o en la modificación de las existentes. El perfeccionamiento de procesos de diagnóstico con la inclusión de indicadores de equidad; el reajuste de proyectos e iniciativas a partir de la visibilización de brechas; la reorientación de las capacitaciones; la construcción de una estrategia info-comunicacional participativa por la equidad social; el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local y comunitario con enfoque de equidad, a partir de una guía metodológica; y actualmente la sistematización de experiencias teniendo en cuenta la participación y la equidad como ejes importantes; son acciones que develan innovaciones en la gestión.

Sin embargo, queda mucho por hacer en la retención del conocimiento para promover equidad. Los principales avances se encuentran en la recopilación y archivo de las experiencias (lecciones aprendidas, buenas prácticas, etc.); pero aún no se han desarrollado políticas loca-

les efectivas para seleccionar y tratar a las personas que más han contribuido en buscar soluciones innovadoras que promuevan equidad.

### Conclusiones

La innovación en las iniciativas de promoción e equidad, ha de gestionarse para que no sea solo un tema de moda en la agenda local. El compromiso con la justicia social se concreta en acciones. Estas requieren inventar nuevos modos de intervenir en la realidad social, a un ritmo más rápido que el de la reconfiguración del mercado ilegal, las relaciones de explotación, la violencia de género, el acaparamiento de oportunidades, etc.

¿Por qué se ha avanzado más en el trabajo con la desventaja de las mujeres y menos en el trabajo con las masculinidades y las identidades de género no binarias? ¿Por qué a escala local se abordan más las brechas etario-generacionales, las urbano-rurales, o las de discapacidad y apenas se abordan las de racismo o las de diferencia socio-clasista? ¿Por qué se ha avanzado más en la aplicación del enfoque de equidad en acciones puntuales y proyectos de cooperación internacional, y no se ha avanzado igual en las políticas locales o en las Estrategias de Desarrollo Municipal? ¿Por qué se identifican más innovaciones en experiencias promovidas por formas de gestión no estatal que convocan a gobiernos y consejos populares, y menos en experiencias promovidas por órganos Locales del Poder Popular?

Otras interrogantes surgen del desarrollo desigual entre los ámbitos de gestión. Atendiendo a la organización ramal típica en el caso cubano, la vivienda, la alimentación, la asistencia social, la cultura y la recreación aparecen como ámbitos de intervención más frecuentes; mientras que el trabajo, el transporte, la agricultura, la distribución de la propiedad y del usufructo, los medios de comunicación, etc., a pesar de sus potencialidades, no son tan utilizados como espacios efectivos para promover equidad. En ellos se promueve más el universalismo, en detrimento de una sensibilidad al género u otras diferencias. También es más frecuente la aplicación del enfoque de equidad a diagnósticos, diseño de acciones, conformación de grupos gestores, capacitaciones; y en menor medida en procesos de construcción de presupuestos, seguimiento, evaluación.

Queda como un desafío para la planificación del desarrollo local, explorar estos ámbitos donde apenas se han aplicado principios de equidad; mejorar los espacios donde ya se desarrollan acciones; y crear formas de abordar aquellas desigualdades menos atendidas.

Según las corrientes actuales en materia de innovación en la gestión pública, hay al menos seis tipos de transformaciones que promueven administraciones locales de distintas partes del mundo. Todas son susceptibles de incluir el enfoque de equidad: 1) introducción de nuevos servicios o mejora de la calidad de los existentes; 2) cambios en las formas de proveer los servicios públicos; 3) cambios en las estructuras organizativas, en las prácticas de gestión y en las rutinas con las que el personal de “ventanilla” entrega servicios y/o el personal de apoyo presta soporte a dichas acciones; 4) desarrollo de nuevas visiones o enfoques en los supuestos que sustentan los productos, servicios, procesos y formas de organización; 5) modificaciones en las políticas públicas con nuevos programas ; 6) nuevas formas de interactuar con otras organizaciones y fuentes de conocimiento (Windrum, 2008, citado por Ramírez-Alujas, 2012, p. 16).

Para ello es clave gestionar la innovación con la identificación colectiva de ideas, el desarrollo de proyectos y búsqueda de financiación, y garantizar el aseguramiento de la innovación, su implementación eficaz, y la gestión de este conocimiento. (De la Torre, Hernández y Vela, 2008, p.9)

También es importante avanzar en la institucionalización de las buenas prácticas, y transitar de acciones puntuales a políticas y estrategias locales de promoción de equidad. Para lograr esto, se debe perfeccionar la legislación, a fin de extender y fortalecer el carácter vinculante de las decisiones que tomen los actores locales a toda la arquitectura institucional que debe servir de soporte a las políticas públicas de promoción de equidad.

La gestión de la innovación para el fortalecimiento de la equidad no solo recae en los actores que operan a escala local. A pesar de la existencia de políticas nacionales y ramales de ciencia, tecnología e innovación, altas inversiones en la formación de científicos/as, los foros de ciencia y técnica, el desarrollo de centros de investigación, el apoyo a la construcción de tejido social en torno a la innovación como la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y la Red Universitaria para la Gestión de la Innovación y el Conocimiento, hay fenómenos sociales que no han estado en el centro de atención de todo este movimiento.

Acorde a los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030, se hace necesaria una política que fomente la innovación en la gestión pública para intervenir desigualdades. Las políticas centralizadas que se han aplicado durante la Revolución cubana han garantizado la movilidad social

de muchos sectores; pero también tienen límites. Estos se expresan en las brechas de equidad referidas en varios de los artículos de este libro. Por la proximidad de los gobiernos locales, estos despuntan como potenciales coordinadores de políticas multiactorales de promoción de equidad, que complementen las ya existentes.

La política de estímulo a la gestión innovadora del desarrollo local, para fortalecer la equidad social, puede impulsarse y/o coordinarse desde diferentes entes: la Dirección de Desarrollo Territorial del Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Sociedad y la ANIR.<sup>16</sup> Entre sus acciones podrían incluirse los incentivos a los gobiernos y otros actores que innoven en la materialización del eje estratégico Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social del PNDES 2030; el seguimiento a los territorios donde se incrementen las brechas de equidad; la difusión de buenas prácticas y herramientas de gestión pública con enfoque de equidad; el fortalecimiento de las organizaciones de base de la ANIR con la incorporación de más innovadores/as en tecnologías sociales aplicadas a la intervención en las desigualdades, etc. Sean estas propuestas un insumo para el debate sobre el socialismo cubano.

## Bibliografía

- ANIR (2007). *Reglamento de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores*.
- Arocena, R. J. Sutz (s.a). *Sistemas de innovación y países en desarrollo*, Universidad de la República de Uruguay.
- Arquetipo Grupo Editorial (2008). *Diccionario de sinónimos, antónimos, parónimos*, Lexus Editores S.A, Lima.
- Constitución de la República de Cuba*.
- De la Torre, J. R., J. Hernández, D. Vela (2008). *Guía práctica. La gestión de la innovación en ocho pasos*, Agencia Navarra de Innovación, Navarra.
- Echevarría, D. y I. Díaz (2017). “Política y empleo en Cuba 2007-2015: desafíos a la equidad”, en *Cuba: trabajo en el siglo XXI. Propuestas y desafíos*, ICIC Juan Marinello, La Habana.

---

16 Aunque esta organización no es un organismo de gobierno o administración, sí tiene el mandato nacional de fomentar la innovación, la generalización e introducción de nuevas tecnologías, la gestión de la información y el conocimiento, de proyectos de colaboración y la aplicación de la ciencia y la tecnología. Ver Reglamento de la ANIR, 2007, p.2.

Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*, CCS, Madrid.

\_\_\_\_\_ (2002a). “Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social”, en *Documentación Social*, no. 128, julio-septiembre.

\_\_\_\_\_ (2003). *Perspectivas en gestión de servicios sociales*. (Artículo preparado para la revista Zerbitzuan). Consultado en [www.siiis.net](http://www.siiis.net).

\_\_\_\_\_ (s.a). “Gestionar los servicios sociales: ¿la asignatura pendiente?”, en *Educación Social*, no. 34.

Fraga, M. (2015). “La descentralización de la toma de decisiones políticas como presupuesto para un efectivo control popular de la gestión gubernamental en el ámbito municipal cubano”, en *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*, Editorial UH, La Habana.

Juliá, H. L. González y R. Fabelo (2004). *Formación de gestores de proyectos. Propuesta metodológica. Resumen*. CIERIC.

*Ley 91 de los Consejos Populares*.

Martín, J. L. (2017). “El trabajo como desafío para las ciencias sociales en Cuba”, en *Cuba: trabajo en el siglo XXI. Propuestas y desafíos*, ICIC Juan Marinello, La Habana.

Max-Neef, M. A. (1993). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, Icaria Editorial, S.A. Barcelona.

Padilla, R. (2013). *Sistemas de innovación en Centroamérica. Fortalecimiento a través de la integración regional*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Pettit, J. D. Guijarro, Boni, A. e Iñigo (2016). *Conferencia impartida en Curso en Evaluación, Monitoreo y Aprendizaje Participativos*, INGENIO, Universidad de Valencia-IDS, Universidad de Sussex.

*Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) 2030*

Quevedo, Y. Z. Fernández y R. Díaz (s.a.). *Aplicación de la metodología Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión*, Universidad de Cienfuegos.

Garcés, R. (2012). *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio Remedios como contribución a su desarrollo local* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociológicas),

Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Ramírez Alujas, A. V. (2012). “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Estado, Gobierno, Gestión Pública”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, no. 19/2012.

Sopransi, M. B., Zaldúa, G. y R. Longo (2011). “Autogestión, políticas públicas y movimientos sociales”, en *Anuario de investigaciones*, vol.18, Psicología social, política y comunitaria, diciembre, versión on-line, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sitios *web*

<http://www.parlamentocubano.cu/index.php/>

<http://www.eustat.eus>

<http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials/>

# Datos de los autores

ARIAMNIS ALCÁZAR QUIÑONES. Profesora Asistente, Cátedra Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Química de la Universidad de La Habana. Secretaria Ejecutiva de la Red GUCID.

JAGGER R. ÁLVAREZ CRUZ. Licenciado en Psicología (Universidad de La Habana, 2011). Profesor de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Cuba). Trabaja temas de juventud, tiempo libre, consumo cultural y equidad. Psicólogo clínico infantil. Especialista de servicios de atención a niños y adolescentes del Centro de Orientación y Atención Psicológica (COAP).

ANA DORIS BRAVO DÍAZ. Licenciada en Psicología. Especialista del Ministerio del Interior. Investiga sobre el matrimonio entre jóvenes.

MARÍA TERESA CABALLERO RIVACOBRA. Socióloga. Máster en Desarrollo Regional y Población. Doctora en Ciencias Sociológicas. Profesora Titular de la Universidad de Camagüey. Reconocimientos recibidos: dos distinciones del Ministro de Educación Superior, trece premios del Rector, tres premios provinciales del CITMA y del Poder Popular de Camagüey por la coordinación del trabajo comunitario.

YASSET CAMPOS MARRERO. Ingeniero industrial (Universidad de Matanzas, 2011). Máster en Desarrollo Social (Universidad de La Habana, 2017). Preside la Sección de Crítica e Investigación de la Filial Provincial de Matanzas de la Asociación Hermanos Saíz (AHS).

GABRIEL CODERCH DÍAZ. Director del Centro de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero (OAR).

ANABEL DÍAZ HURTADO. Socióloga. Máster en Desarrollo Comunitario (2012) y Doctora en Ciencias Sociológicas (2017). Profesora Auxiliar de la Universidad Central de Las Villas. Directora del Centro de Estudios Comunitarios (2012-2018). Decana de la Facultad de Ciencias Sociales desde 2018. Presidenta del Consejo Provincial de Ciencias Sociales y Humanísticas de Villa Clara.

DANAY DÍAZ PÉREZ. Socióloga. Máster en Sociología (2014). Profesora Asistente del Programa Cuba de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), de la Universidad de La Habana y miembro del grupo Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad de esta institución. Investiga sobre los temas de salud, infancia y discapacidad.

MARELEN DÍAZ TENORIO. Psicóloga. Máster en Psicología Social (Universidad de La Habana). Investigadora Auxiliar del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) de 1988 a 2011. Especialista del Centro de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero (OAR) desde 2012 hasta la actualidad. Trabaja los temas de familia, comunicación interpersonal, violencia y género.

GINLEY DURÁN CASTELLÓN. Arquitecto. Máster en Gestión de Asentamientos Humanos (IPF-ISPJAE, 2003). Profesor de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas desde 2002. Labora en el Centro de Estudios Comunitarios de la UCLV, donde cursa el Doctorado en Desarrollo Comunitario (Ciencias Sociológicas)

DAYMA ECHEVARRÍA. Licenciada en Sociología. Máster en Consultoría Empresarial. Doctora en Sociología. Trabaja como Profesora Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana. Ha participado en intercambios de investigación en varias universidades de Trinidad y Tobago, Argentina, Canadá, Francia, España y Estados Unidos. En los últimos 10 años ha coordinado seis proyectos de investigación, de ellos, cuatro internacionales.

ARELYS ESQUENAZI. Licenciada en Economía y Máster en Economía con mención en Políticas Económicas. Actualmente es Doctoranda del Programa Postgraduación en Política Social de la Universidad Federal de Espirito Santo (UFES), Brasil. Se desempeñó hasta 2017 como Profesora Instructora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Pertenece al Grupo de Investigación de Política Social de dicha facultad.

GEYDIS FUNDORA NEVOT. Profesora Asistente en FLACSO Cuba-Universidad de La Habana. Socióloga. Máster en Desarrollo Social (FLACSO) y Máster ejecutiva en políticas y prácticas de desarrollo (IHEID, Ginebra). Trabaja temas de

desigualdades y políticas públicas en la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Miembro de la Red de Estudios de Política Social. Ha publicado en libros, revistas, blogs y agendas nacionales e internacionales.

CHRISTIAN LÁZARO GARCÍA. Estudiante de Gestión Sociocultural para el Desarrollo, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz.

LARITZA GONZÁLEZ ACHÓN. Microbióloga. Educadora Popular. Se desempeña como especialista en temas de género y desarrollo en el Centro de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero (OAR). Actualmente cursa la maestría en Género y Educación de la Sexualidad.

MARTÍN GONZÁLEZ GONZÁLEZ. Filósofo. Máster en Desarrollo Social. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz. Estudia los temas de desarrollo comunitario y Educación Popular.

VILMA HIDALGO LÓPEZ-CHÁVEZ. Psicóloga. Máster en Psicología. Profesora Asistente del Programa Cuba de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), de la Universidad de La Habana y miembro del grupo Desigualdades Sociales y Políticas de Equidad de esta institución. Investiga temáticas vinculadas con la familia.

REYNALDO JIMÉNEZ GUETHÓN. Licenciado en Educación (Instituto Pedagógico León Tolstoi, Tula, Rusia, 1980). Máster en Desarrollo Social (FLACSO-Cuba, 1996). Máster en Gestión y Desarrollo de Cooperativas (Universidad de Sherbrooke, Canadá, 2000). Doctor en Ciencias de la Educación (Universidad de La Habana, 2006). Profesor Titular de FLACSO-Cuba.

ANETTE JIMÉNEZ MARATA. Licenciada en Filología (Universidad de La Habana, 2006). Máster en Desarrollo Social (FLACSO-Cuba, 2009). Investigadora y editora del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello. Tiene publicados varios artículos científicos sobre infancia, género y consumo de literatura. Editó la multimedia *Desarrollo social y equidad* (producida por FLACSO-Cuba). Actualmente investiga las desigualdades sociales asociadas al consumo literario.

HILDA ESTHER JULIÁ MÉNDEZ. Licenciada en Cibernética-Matemática por la Universidad de La Habana (1986). Máster en Medio Ambiente y Gestión Sostenible por Clay Formación Internacional, Salamanca, España (2010). Especialista del Centro

de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) y Coordinadora Nacional del Programa de Desarrollo Local y Comunitario desde la cultura en municipios cubanos.

RICARDO LEÓN HIDALGO. Licenciado en Educación, especialidad: Veterinaria. Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Asistente del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros, en Cienfuegos. Coordinador municipal del Proyecto PIAL. Profesor de la carrera Ingeniería en Procesos Agroindustriales.

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ CHIRINO. Licenciada en Psicología. Profesora de Psicología Social. Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños (CESCA). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Oriente.

DIANELKYS MARTÍNEZ RODRÍGUEZ. Profesora Auxiliar de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Estudia los temas de desarrollo comunitario integrado.

IRENE MEDINA LEÓN. Licenciada en Educación, especialidad: Defectología. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Asistente del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros, en Cienfuegos. Coordinadora y profesora de la carrera Licenciatura en Educación Primaria. Coordinadora del eje Género, en el proyecto PIAL.

BARBARITA MITJANS MORENO. Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz. Doctora en Ciencias Forestales. Estudia los temas de desarrollo comunitario en comunidades rurales.

CÉLIDA MUJICA CAICOYA. Licenciada en Educación, especialidad: Veterinaria. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Asistente del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros, en Cienfuegos. Coordinadora y profesora de la carrera Ingeniería en Procesos Agroindustriales. Coordinadora del eje Género, en el proyecto PIAL.

MARTA ROSA MUÑOZ CAMPOS. Directora del Programa FLACSO-Cuba. Profesora Titular. Doctora en Ciencias de la Educación (Sociología de la Educación). Máster en Desarrollo Social. Posee experiencia en docencia e investigación en los temas: desarrollo local y comunitario; medio ambiente y desarrollo y participación comunitaria.

JESÚS E. MUÑOZ MACHÍN. Licenciado en Periodismo. Coordinador de Comunicación de la Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades (RIAM). Consultor en temas de Masculinidades, Género y Comunicación para varias organizaciones, entre ellas Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y OXFAM. Ha formado parte del comité organizador de la Jornada Cubana de Estudios de las Masculinidades, convocadas por la RIAM, en sus últimas cinco ediciones.

JORGE NÚÑEZ JOVER. Profesor Titular de la Universidad de La Habana. Presidente de la Cátedra de Estudios Sociales de Ciencia, Tecnología e Innovación. Doctor en Ciencias Filosóficas y Académico Titular de la Academia de Ciencias de Cuba. Coordinador de la Red de Desarrollo Local de la UH, coordinador de la red nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Consejero a Título Individual del Consejo Superior de FLACSO.

ILEANA NUÑEZ MORALES. Graduada en Letras por la Universidad de La Habana. Actualmente cursa la maestría en Desarrollo Social de FLACSO-Cuba. Se desempeña como coordinadora general del Programa Sociocultural Comunitario de la Fundación Nicolás Guillén.

GLENSY PALAY ALONSO. Licenciada en Psicología. Especialista del Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía, CUBAENERGÍA. Gestora del proyecto Bioenergía y coordinadora de transversalización del enfoque de equidad social.

WILLY PEDROSO AGUIAR. Licenciado en Comunicación Social (2015). Profesor e investigador de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y miembro de la Cátedra de Información y Comunicación para el Desarrollo. Entre sus publicaciones más recientes se encuentra el libro *Información, comunicación y cambio de mentalidad*, con la Editorial de Ciencias Sociales.

AMÉRICA MARITZA PÉREZ SÁNCHEZ. Profesora Titular, Cátedra Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Química de la Universidad de La Habana. Secretaria de la Red de Desarrollo Local de la Universidad de La Habana (UHDEL).

DALIANA RAMOS OJEDA. Licenciada en Estudios Socioculturales, cursista de la Maestría en Desarrollo Social. Docente de

la Facultad de Humanidades, Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez. Investigadora en temas de migración interna y desigualdades sociales.

MIRLENA ROJAS PIEDRAHITA. Máster en Sociología por la Universidad de La Habana. Ha trabajado los temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, Empleo, Mercado Laboral y Equidad Social. Es Coordinadora General de proyectos de la ONG cubana Centro Félix Varela e investiga y coordina el Grupo de Estudios Sociales del Trabajo del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. Ha obtenido numerosos resultados científicos relacionados con las temáticas afines y ha publicado artículos en eventos nacionales e internacionales.

SUSSET ROSALES VÁZQUEZ. Jefa de Departamento de Macroeconomía del Ministerio de Economía y Planificación. Economista, Máster en Economía Global, Mención en Política Económica. Premio Anual de la Academia de Ciencias 2016 y 2017.

YORKYS SANTANA GONZÁLEZ. Licenciado en Psicología. Máster en Desarrollo Comunitario. Doctor en Ciencias Sociológicas. Profesor de Psicología Social. Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños (CESCA). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Oriente.

MARÍA DE LOS ÁNGELES VILABOY RODRÍGUEZ. Licenciada en Economía por la Universidad de La Habana. Labora en la ONG cubana Centro Félix Varela desde hace más de 20 años y en la actualidad se desempeña como Directora General de esta institución. Ha participado en la coordinación de proyectos con apoyo de diversas agencias y programas internacionales, así como en el desarrollo de las temáticas relacionadas con la Responsabilidad Social Ambiental, Mediación, Concertación y Gestión Ambiental.

MARÍA DEL CARMEN ZABALA ARGÜELLES. Licenciada en Psicología (Universidad de La Habana, 1979), Máster en Desarrollo Social (FLACSO, 1996) y Doctora en Ciencias Psicológicas (Universidad de La Habana, 1999). Profesora Titular y Consultante de la Universidad de La Habana. Académica Titular de la Academia de Ciencias de Cuba.

Un enfoque plural e inclusivo de las zonas de convergencia y disonancia entre el desarrollo local y la equidad en Cuba constituye el eje medular de esta obra que logra configurar un paisaje nacional sobre el tema. Veintiún artículos, de diferentes provincias del país y de autores de diversas edades, formaciones académicas y experiencias prácticas, tejen los hilos del texto, caracterizado por un estilo dialógico y propositivo.

El análisis de los procesos de gestión y evaluación del desarrollo local, con un enfoque de equidad, unido al examen profundo de la articulación de actores, redes sociales y productos comunicativos innovadores hacen de este un libro necesario para comprender las transformaciones económicas y sociales de la Cuba actual.

