

Experiencia del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED), de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) en la formación de capacidades funcionales para la gestión del desarrollo local

Experience of blindness in the formation of functional capabilities for the management of local development

Autoras: Darais Báez Fernández daraisbf@unah.edu.cu
Lilisbeth Díaz Portales lilid@unah.edu.cu
Orquídea Haylin Abreu González orquidea@unah.edu.cu

Resumen: El presente trabajo recoge la experiencia del CEGED, de la UNAH, en la formación de capacidades funcionales para el fortalecimiento institucional del Gobierno Local. Destaca el papel de los Centros Universitarios Municipales (CUM) como interface entre la Universidad y los Gobiernos Municipales y como generador de acciones desde lo local para atenuar los aún desactualizados Conocimientos, Actitudes y Prácticas de las instituciones locales en Mayabeque para gestionar el Desarrollo Local. La metodología utilizada es la Investigación Acción Participativa. Se consideran los presupuestos de la Educación para el Desarrollo y se transita por la hoja de ruta del Programa Participativo Municipio Inteligente. Asimismo, se tiene presente la Triple Hélice del Desarrollo Local y el paradigma del Desarrollo Humano. Fue posible concluir que el acompañamiento del CEGED al proceso de construcción de la gestión del desarrollo en los territorios de Mayabeque es una de las vías que fortalecen las capacidades requeridas para la obtención de mejores resultados en la gestión del desarrollo local.

Palabras Claves: Gestión del Desarrollo Local, formación de capacidades funcionales, fortalecimiento institucional.

Abstract: The theme focuses on the experience of the Center for Development Management Studies in the training of functional capacities for the institutional strengthening of Local Government. Important role of the Municipal University Centers as an interface and through actions generated from the local to mitigate the still outdated Knowledge, Attitudes and Practices of the local entities in Mayabeque for the management of Local Development. They address and reflect on these issues which constitute components and livelihoods of a methodology developed in the territory from the Participatory Action Research with Education for Development and that travels through the roadmap of the Smart Municipality Participatory Programas the Triple Helix of the Local Development and the paradigm of Human Development. The accompaniment of the Study Center to the process of construction of the methodology and results of the process in Mayabeque territories. Demonstrating that education for development is the way to strengthen these necessary capacities for better results in the management of local development.

Keywords: Local Development Management, Formation of functional capacities, Institutional strengthening.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de capacidades funcionales para el fortalecimiento institucional desde la Educación para el Desarrollo

Urge satisfacer necesidades en espacios donde las oportunidades estén en correspondencia con ellas. Este es un proceso que involucra la gestión desplegada por las comunidades con el propósito de alcanzar sus objetivos y generar impactos en un contexto más amplio. En este marco, ¿qué es el Desarrollo de Capacidades? (DC en lo adelante):

el desarrollo de la capacidad puede ser cualquier esfuerzo por enseñarle a alguien a hacer algo, o a hacerlo mejor. (...) puede significar crear nuevas instituciones o fortalecer las ya existentes. Hay quienes consideran que el desarrollo de capacidades tiene su centro en la educación y la capacitación; pero también hay quienes adoptan una visión de mayor alcance e incluyen mejorar el acceso, los derechos y las libertades individuales”. (PNUD, 2009)

El DC es una necesidad en un mundo que se transforma constantemente. Se requiere de individuos y organizaciones con conocimientos, actitudes, habilidades, valores en consonancia con su contexto y que estos se manifiesten en buenas prácticas (Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo, 2017a) que les permitan alcanzar armonía de forma eficiente y sostenible, según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS en lo adelante) y de los Objetivos del Milenio. Ambos establecen una visión transformadora dirigida a la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Ambos documentos, que podrían ser entendidos como una nueva hoja de ruta, representan una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe pues incluyen temas altamente prioritarios para estas regiones. El conocimiento de los 17 ODS ayuda a evaluar la situación de partida de los países y a formular políticas para alcanzar los propósitos enunciados. Una agenda civilizatoria, ambiciosa y visionaria pone la dignidad y la igualdad en el centro e invita a los Gobiernos, la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado (requiere de la participación de todos) a apropiarse de ella. Debatirla y utilizarla como herramienta para la creación de sociedades inclusivas y justas para las actuales y de futuras generaciones es imperioso. (CEPAL, 2016).

El escenario para ese DC es el contexto local y la clave para su transformación parte del fortalecimiento institucional (FI en lo adelante). Sirve para gestionar procesos con eficiencia, con participación ciudadana y para satisfacer las necesidades del contexto. Declaran Núñez, M. y Vargas G. (2014) que una participación consciente en la sociedad exige del desarrollo de capacidades para una lectura crítica de la realidad.

Un diagnóstico de estas necesidades releva la capacidad del gobierno para concebir y gestionar procesos de desarrollo territorial. Ayuda a determinar el grado de incidencia de las condicionantes provenientes del modelo local, el contexto institucional y cultural de sus talentos, sus lineamientos estratégicos y otros elementos del esquema organizativo y

funcional. Permite trazar estrategias para el FI y es un punto de partida para estudiosos del territorio en el perfeccionamiento del modelo de desarrollo local con participación de los ciudadanos:

“¡La capacidad es desarrollo! El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo”. (PNUD, 2000

Según Valdez (2017) la Capacidad Institucional (CI en adelante) ha recibido varias clasificaciones a partir de su comprensión como capacidad potencial para el cumplimiento de tareas. Para Migdal (1988) es la que poseen los líderes estatales para utilizar los órganos del Estado con el fin de cristalizar sus decisiones en la sociedad. Según Sikkink (1993) es la eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos. Oslak (2004) la considera como la disponibilidad y aplicación efectiva de los talentos y recursos que posee el Estado para gestionar la producción de valor público sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto (Efectiva actuación del gobierno o su desempeño). Para Repetto (2004) es la aptitud de las instancias gubernamentales para plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social. Este autor puntualiza en la de gestión pública, con qué medios cuentan para hacerlo y bajo qué reglas institucionales operan. Entendida como producto (habilidades producidas) Hilderbrand y Grindle (1997), Land (2000), Burns (2005) y Ospina (2002) juzgan la CI como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Savitch (1998) la entiende como la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Concebida como proceso, (los esfuerzos por mejorarlas) para Weiss (1998) la CI es la capacidad transformativa y adaptativa ante los shock y las presiones externas; Chávez y Rayas (2006) la ven como el desarrollo de la estructura de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada en un plazo de tiempo, es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento; así como la habilidad de las instancias gubernamentales de mejorar las funciones, resolver problemas y lograr objetivos. Cada uno de los criterios aludidos tiene en cuenta una pluralidad de factores institucionales. Entre ellos figuran los individuales, los organizativos y los del contexto. Todos deben trabajar de manera conjunta para asegurar una mejor gobernabilidad.

Las capacidades, según Ramos, Báez y Artigas (2014) pueden ser técnicas: asociadas a áreas particulares de experticia y práctica de sectores o temas específicos y están estrechamente relacionadas a un sector u organización y funcionales: son “transversales” están asociadas a los diferentes niveles. Son las capacidades de gestión necesaria para formular, implementar y revisar políticas, estrategias, programas y proyectos; se centran en “lograr

que las cosas se hagan”. Son de importancia clave para el éxito del DC, cualquiera sea la situación subyacente. De ahí la importancia del DC funcionales para el fortalecimiento de la gestión institucional. Ellas tributan, directamente, a un proceso eficiente de desarrollo sostenible y comienzan al nivel del individuo, sin dejar de verlo como parte de una organización en un contexto determinado con componente administrativo y político. En este sentido, se visualiza la necesidad de partir del principio metodológico de diagnosticar y de actuar para el DC funcionales del andamiaje institucional teniendo en cuenta estos niveles donde se consideran el “contexto, organización y personas” (Driau, G. 2012) y sus respectivos componentes tomando en cuenta el marco legal.

Las CI requieren del triple autodiagnóstico para alcanzar los objetivos propuestos (CEGED, 2017b). Son dinámicas, construidas desde la historicidad, no están dadas, ni son homogéneas. Están sujetas a las características de los factores institucionales que la determinan. Este diagnóstico responde a la realidad objetiva, a los niveles de conciencia y práctica social teniendo en cuenta cada área de las políticas públicas específicas, en un tiempo determinado y en cada contexto en particular. Para ello, se requiere del DC tanto para diagnosticar como para transformar. (Calle, Rodríguez, Ruiz y Torrego, 1996)

El binomio Educación y Desarrollo se manifiesta de diversas maneras: Educación para el desarrollo (en lo adelante ED), Pedagogía de la cooperación, de la solidaridad, Globalización y educación. Estos son enfoques no excluyentes y se encuentran más o menos adecuados, según el contexto, con el propósito de formar personas críticas capaces de alcanzar un desarrollo humano más justo y solidario.

La ED ha evolucionado pues se trata de una propuesta dinámica influenciada por las transformaciones sociales, políticas y económicas. En sus orígenes aparece ligada a la cooperación internacional, según (Argibay y Celorio 2005). Luego, cambiaron sus contenidos, mensajes, estrategias y objetivos. Por ejemplo, en el periodo 1950-70 el enfoque fue Caritativo-Asistencial (Recaudar fondos). Entre 1970-80 fue Crítico-Solidario (Concienciar sobre las causas de la desigualdad). En la etapa 1980-90, Educación Global (Comprender su interdependencia). Entre 1990-2004, Educación para la ciudadanía universal (Promover esa conciencia. Generar procesos de participación y acción ciudadana. Reafirmar el vínculo entre desarrollo, justicia y equidad).

La ED evoluciona y varía en el tiempo, a partir de la experiencia de quienes la utilizan y del contexto donde se desarrolla. Aun cuando persisten elementos comunes relacionados con procesos educativos constantes que permiten potenciar valores, competencias y actitudes acordes con un estilo de vida capaz de promover la construcción de un mundo más justo y una sociedad más solidaria. Se insiste en que la ED debe vivirse tanto en los pueblos del Norte como en los del Sur, que en cualquier latitud deben facilitarse los conocimientos, criterios y puntos de vista necesarios para que los que experimentan este proceso sientan la necesidad de hacerse

responsables del bien de los demás y de contribuir al desarrollo de quienes más lo necesitan. (INTERED, 2010) (UNESCO, 2015).

A nivel institucional, uno de los objetivos de la ED es alcanzar un modelo moderno orientado al ciudadano, descentralizado, inclusivo y eficiente que incluya varios enfoques: territorial, de género e intercultural. Dicho modelo permitirá adoptar las medidas necesarias para su fortalecimiento a partir de cada una de las realidades y contribuirá a que a nivel local se garanticen mejor servicios y bienestar. Se tendrá en cuenta la multiplicidad de factores del contexto y dentro de ellos los diferentes elementos en que se basa la capacidad según (PCM, 2016): marcos formales (leyes, políticas, regulaciones, estatutos), marcos no formales (costumbres, cultura, normas), infraestructura social, capacidades de individuos y organizaciones en el entorno. Todo ello está dirigido al desarrollo de CI en los actores del Gobierno Local para generar Desarrollo Local.

El DC por la prosperidad y la sostenibilidad en el contexto cubano

Tras el análisis de los documentos emitidos y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC en lo adelante) es posible constatar que estos incluyen lo que concierne a la sociedad, demandando un futuro próspero y sostenible que necesita de una ciencia en correspondencia con las necesidades contextuales. El marco legal de la constitución vigente desde el 24 de febrero del 2019 y otros documentos normativos y rectores incluyen artículos, normas, resoluciones, leyes, lineamientos, estatutos que tratan -por separado o al unísono- aspectos relacionados con el desarrollo local sostenible que genere transformación social. Todos se refieren a la necesidad de una educación sin exclusión para el DC en hombres y mujeres protagonistas del Desarrollo. (PCC, 2016a), (PCC, 2016b), (PCC, 2016c), (PCC, 2016d), (PCC, 2017) y (ANPP, 2019).

En entrevista concedida a Patricia Villegas, presidenta de la cadena multinacional Telesur, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de Cuba se refiere al propósito de fortalecer un Gobierno del pueblo y para el pueblo de Cuba (2018). En tal sentido, resultan vitales el DC y el FI. Igualmente, explica los análisis realizados en el Consejo de Ministros con el ánimo de traducir esas lecciones en elementos cardinales que refuercen la vocación y condición del Gobierno cubano de continuar siendo el Gobierno de la Revolución. Asimismo, hace hincapié en que “cada cuadro debe ser un ejemplo” y hacer un ejercicio reflexivo para saber cómo estar en mejores condiciones para responder a las necesidades del pueblo. Explicó también el imperativo de la “constante cercanía con la población, en los lugares más complejos”. Destacó que es preciso que “los dirigentes en Cuba sepan utilizar la comunicación social” al puntualizar que: “Ahora estamos en medio de la implementación de la Política de comunicación, que no se queda solo en los medios, sino que se trata de prolongar una cultura comunicacional, que tiene que establecer también las bases del gobierno electrónico.”

Más adelante, resumió los que considera cuatro pilares del ejercicio de gobierno en Cuba:

- 1) Los cuadros tienen que estar en aptitud para rendir cuentas.*
- 2) El debate y el diálogo permanente con la población en los lugares más complejos y sobre cualquier tema.*
- 3) Los cuadros deben ser capaces de usar como instrumento la comunicación, lo que beneficiará la interactividad entre el gobierno y el pueblo a través de los medios de comunicación y las redes sociales.*
- 4) Los que dirigimos debemos saber que los problemas que enfrentamos tienen soluciones muy complejas y por tanto hay que asumirlas con varias alternativas que usen la científicidad y la innovación.*

Para el presidente cubano la mayor autonomía para las localidades la concede la nueva Constitución que atribuye una mayor fuerza a la gestión local. Además resalta que se establece un sistema de visitas del Consejo de Ministros, mínimo a dos provincias cada mes: “A la hora de solucionar un problema, yo siempre digo que tiene que ser sobre la base de la verdad”.

Tales afirmaciones fundamentan el papel de las investigaciones sociales y humanísticas en el contexto actual, así como la necesidad de implicar tanto a los afectados por el problema como a los beneficiarios de su solución. De ahí que el tipo de investigación y el método para el DC que generen las tecnologías no pueden ser los tradicionales. Hay que modificar tanto comportamientos, conocimientos, actitudes y prácticas (CAP en lo adelante), como formas de hacer, gestionar, solucionar y utilizar las nuevas tecnologías en pos del desarrollo.

El DC es responsabilidad de la Universidad. Ello da cumplimiento a los objetivos de la institución. (CEGED, 2017a) cita a Freire (2001) quien afirma que es centro de investigación, docencia, diseño e intervención, y sus profesionales deben implicarse y comprometerse con la realidad que investigan. Ello genera conocimientos.

La provincia Mayabeque cuenta con Centros Universitarios Municipales (CUM en lo adelante) encargados de estos procesos y responsabilizados también con el desarrollo local sostenible. No obstante, la existencia de estas fortalezas diagnósticos realizados demuestran la desactualización de capacidades funcionales institucionales para la gestión eficiente del desarrollo local en la provincia. Ello ha generado inestabilidad en los procesos comunitarios e institucionales desplegados y preocupación en sus actores. Las situaciones descritas explican los limitados resultados e impactos del experimento iniciado en 2011. Estos podrían estar relacionados con el uso de una base metodológica-filosófica y métodos de capacitación tradicional, resistencia al cambio y limitada experiencia en procesos de gestión para el desarrollo.

La presente investigación da cuenta de la experiencia acumulada por el CEGED en el DC Funcionales de actores para la Gestión del desarrollo. Se tienen en cuenta los presupuestos teóricos metodológicos para el FI y para la gestión del Desarrollo Local sustentada en la ED, la IAP y la relación establecida con cada uno de los entes a partir de experiencias locales.

METODOLOGÍA

El Centro de Estudios del Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR), hoy Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo, (CEGED en lo adelante), de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH) acompañó y acompaña a los CUM y a los gobiernos municipales en el tránsito hacia la prosperidad y la sostenibilidad demandadas siguiendo la hoja de ruta trazada por el Programa Participativo para el logro de Municipios Inteligentes concebida por dicho centro.

La metodología para el DC Funcionales está sustentada en la ED y en los pilares de la Educación Popular asumidos por (Bellido, R. 2009), (Pérez, E. 2007) y (Mejía y Marco 2015). Los CUM funcionan como centros gestores de producción local de conocimientos y potencian la capacidad relacional presente en los diferentes actores. Constituyen una fortaleza que contribuye a potenciar las reservas del territorio en busca de un desarrollo contextualizado que no excluya el valor de la cultura cubana. Al generar impactos locales sostenidos (Ugarte, 2011) se evidencia de manera práctica el papel de la triple hélice. En ella convergen organizaciones, instituciones y la comunidad liderados por su Gobierno en pro de un desarrollo equilibrado y sostenible a nivel local. Son tenidas en cuenta cada una de las dimensiones de este: económica, social, ambiental, cultural y política.

La metodología que se aplica a nivel local es producida en interacción y con la participación activa de los diferentes actores encargados de los procesos que se despliegan. Tiene carácter contextual. Se realiza un diagnóstico de capacidades diferenciado, según el rol y las características de cada actor, y está encaminado a desarrollar las CAP de cada uno de los involucrados. Toma en cuenta las dimensiones equidad, sostenibilidad, productividad, potenciación, cooperación y seguridad, las cuales serían inviables sin la inclusión de la educación en todas las etapas y esferas. La cultura científica se considera un derecho de todos los individuos.

El Programa Participativo Municipio Inteligente responde al Objetivo 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) incluido en los 17 del milenio. Se sustenta en la Triple Hélice Social del Desarrollo Local, y en la relación de colectividades científicas con otros sujetos de la vida social construida en interacción comunitaria (Ramos, Ojeda, 2014). Se fundamenta en que el modelo de gobernabilidad cubano demanda su constante perfeccionamiento en correspondencia con un entorno no exento de debilidades y ataques foráneos que intentan mellar su estructura y concepción. La excelencia de la gobernabilidad está en la preocupación, promoción y desarrollo de estrategias locales que conlleven a la participación proactiva de las comunidades sobre diversos aspectos de la conservación y el desarrollo, definan sus necesidades y aspiraciones y formulen y ejecuten

planes de desarrollo local a fin de satisfacer sus necesidades sociales, económicas, culturales de modo sostenible. (CEGED, 2017c).

El CUM establece interface con el CEGED y constituye un espacio adecuado para poner en práctica procesos que el Gobierno Local, acompañado por ambos, articule y gestione. Su labor fundamental es hacer ciencia que genere un impacto socioeconómico sostenible y gestione programas y proyectos para el desarrollo que independicen los territorios de forma paulatina. La metodología soportada en enfoques multicriterios y multidimensional: DHL establece un modelo de gestión por competencias, organizacional por procesos, de gobernabilidad democrática, participativo intersectorial e interinstitucional y de fomento de la construcción del conocimiento.

RESULTADOS

Relación de experiencias locales que han contribuido al DC Funcionales

La Capacitación Popular Creativa surge en la comunidad G. A. Mañalich, a partir de la detección de necesidades locales. Este proceso participativo se fundamentó en la Triple Hélice antes aludida y facilitó el DC en diferentes espacios. Los talentos y recursos locales fueron utilizados para gestionar el conocimiento desde el descubrimiento de necesidades locales y la generación de una construcción colectiva, así como de nuevos saberes basados aprendizajes personales y colectivos, en talleres de capacitación, en la práctica que da el poder de decidir, gestionar, cambiar, opinar, dialogar, compartir, socializar, reflexionar en los procesos de la vida. Se desarrolló desde servicios comunitarios que permiten una gama de acciones contextuales. La metodología utilizada forma parte de las acciones que actualmente emprende el CEGED.

Por su parte, el patio La Joya, ejemplo y orgullo del CEGED, propiedad del productor Franchi Alfaro- Roque y su familia es de referencia nacional. Constituye un laboratorio para socializar experiencias y capacitar a productores, profesores y estudiantes universitarios nacionales y extranjeros y pioneros. Su dueño es gestor de disímiles tecnologías sociales, cuatro de ellas, de relevancia internacional.

La Comunidad San Antonio, ubicada en San Nicolás de Bari aplicó las herramientas del Programa Participativo Municipio Inteligente (PPMI en lo adelante). Obtuvo resultados concretos y construyó un Sistema Innovativo Local fundamentados en la Triple Hélice para el Desarrollo Local.

La Maestría Desarrollo Agrario y Rural Sostenible, coordinada por el CEGED, se encuentra actualmente en su IV edición. Está encaminada también al DC para la gestión desde lo local. Cuenta con graduados en todos los municipios del territorio y con investigaciones en el ámbito referido. Los módulos impartidos permiten establecer las bases y sustentos teóricos y metodológicos del desarrollo, así como los métodos científicos adecuados a las investigaciones que se llevan a cabo. Dicha maestría ha generado resultados prácticos a lo largo de más de 13 años potenciando las capacidades funcionales en actores de los diferentes territorios.

El Diplomado en Desarrollo Local surgió de las necesidades del territorio en materia de DC. Formó parte del Proyecto Fortalecimiento de Capacidades que involucró a la UNAH, al Gobierno de Mayabeque, al CEDAR, a los CUM, al CITMA, a los Gobiernos Municipales y al CEESA. Transitó hasta la 3ra edición en los 11 municipios. Todos participaron en la implementación del PPMI. Tuvo como objetivo fortalecer -mediante el DC Funcionales- la gestión, el análisis y la reflexión acerca de los fundamentos teórico metodológicos del desarrollo local en cada uno de los contextos como vía para transformarlos y comprenderlos de manera diferente en su complejidad histórica, estructural y cultural. También se propuso proyectar acciones transformadoras, lograr un alto desempeño de actores sociales y comunidad, mejorar la conducción de procesos de desarrollo y elevar el nivel de gestión con sostenibilidad social e institucional, así como la capacidad de coordinación interinstitucional.

El Diplomado en Sistemas Innovativos Locales, aún en curso, tiene como objetivo fomentar capacidades para el despliegue de procesos de investigación y construcción de SIAL para la consolidación de Municipios Inteligentes. Es impartido por profesores del CEGED e investigadores del Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias (INCA). Se encuentra en pleno desarrollo y constituye un ejemplo fehaciente de FI desde la gestión del desarrollo local. Se aplica la metodología de DC e implementa el modelo PPMI con el fin diseñar, con la participación de todos, los objetivos de su plan de desarrollo y las políticas de gestión institucionales acordes a la misión y a la visión identificadas.

Recientemente, concluyó el Diplomado de Gestión de proyectos para el Desarrollo, coordinado enteramente por el CEGED. En él participaron 10 de los 11 municipios de la provincia. Su objetivo fue la formación de capacidades para el diseño y Gestión de Proyectos para el Desarrollo. Se lograron concebir 8 proyectos IMDL. Vale destacar que hoy día Mayabeque es la única provincia del país que no cuenta con proyectos de este tipo. Ello constituye una preocupación de la máxima dirección del país.

Ámbitos de trabajo del FI

Liderazgo Estratégico de Gobierno Local: Busca generar institucionalidad desde abajo asumiendo rol de liderazgo territorial con un modelo de desarrollo diferenciado que dinamice oportunidades territoriales y permita solvencia en diversos ámbitos, entre los que figura el Gobierno Local.

Capacitación para la Gestión: Para el logro del FI se requiere un amplio DC que permita eficacia y eficiencia y asegure la calidad, la equidad y la transparencia en la actuación de los involucrados en procesos de este tipo.

Gestión relacional: Participación ciudadana, coordinación interinstitucional, cooperación pública privada y cooperación internacional. Supera el marco de la prestación de servicios, implica “mirar hacia afuera” estableciendo compromiso ciudadano y promoviendo la cooperación en la construcción

y gestión la localidad y articulándose con otros actores territoriales y administrativos. Si se involucran todos los entes del sistema social y los procesos son sistemáticos con análisis y reflexiones continuas durante una práctica sustentada en la teoría y los métodos científicos, los resultados serán sostenibles.

Acciones

- Diagnóstico de las Capacidades Institucionales para el desarrollo en Mayabeque.
- Diseño e implementación de planeación estratégica CEGED.
- Desarrollo de capacidades al interior del CEGED y por líneas de investigación.
- Colaboración en talleres de construcción de estrategias Municipales.
- Alianzas con Gobierno Provincial para desarrollar el territorio.
- Participación en la Reunión de Desarrollo del Gobierno Provincial.
- Visitas a los municipios para la creación de Grupos de Desarrollo Municipal.
- Acompañamiento a los municipios del territorio.
- Implementación de una Estrategia de comunicación.
- Potenciación de la Revista de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local.
- Establecimiento de Convenios de Trabajo con áreas de la UNAH, Gobiernos e Instituciones del territorio.
- Impulso de Proyectos de Desarrollo Local.
- Implementación de Jornadas y espacios para DC en favor de la gestión del desarrollo.

Resultados proyectados y en los que ya se avanza

- Articulación y trabajo multi, intra y transdisciplinar.
- **Construcción de Bases de datos e información para el conocimiento.**
- **Elaboración de Materiales para el DC (Programas, cuadernos, manuales...)**
- **Desarrollo de Productos informáticos para el desarrollo de capacidades y la gestión**
- Estrategia de comunicación (Gobierno y Comunidad)
- Tesis, trabajos de cursos, investigaciones.
- Publicaciones en revistas y presentación en eventos.

- Creación de Grupos de Desarrollo en los territorios.
- Proyectos de Desarrollo Local.
- Capacidades adquiridas para la gestión del desarrollo.

Actualmente, se aspira a que en Mayabeque se produzca una transformación en el trabajo integrado Universidad- Gobierno-Comunidad en una vez adquiridos las CI necesarias para la Gestión del Desarrollo.

CONCLUSIONES

El desarrollo local sustentado en el conocimiento requiere de la innovación y de un modelo de gestión respaldado por el despliegue de las capacidades funcionales de los actores locales y de la participación social como elementos esenciales en el proceso de gestión del conocimiento desde lo local. El papel de los CUM es protagónico en el desarrollo de las capacidades de gestión institucional del Gobierno Local, en el Modelo de Desarrollo Cubano, como facilitador de la labor de los actores que participan en el proceso de Desarrollo Local. Para la integración de todos ellos en la gestión del desarrollo es necesario un DC funcionales y un trabajo multidimensional que permita cumplir los objetivos de desarrollo desde el contexto local mediante la aplicación de la triple hélice del Desarrollo Local, con una visión de Municipio Inteligente que tenga en cuenta el marco legal, utilice las herramientas de la IAP y se fundamente en soportes teórico-metodológicos que permitan fortalecer la CI del gobierno considerando las diferentes dimensiones del desarrollo de forma sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPP, 2019. *Constitución de la República de Cuba*. Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba

Bellido, R. 2009. *Memoria de los frutos de la educación popular*. La Habana: Caminos.

Calle, M., Rodríguez, M., Ruiz, E. y Torrego, L. 1996. *La educación para el desarrollo en el marco educativo. I Congreso de Educación para el Desarrollo en la Universidad Metodología y Fundamentos*. Facultad de Educación, Universidad de Valladolid.

Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (2017a) *Cuaderno de Desarrollo Municipio Inteligente I*. Registro 3057-10-2017. Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque.

Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (2017b) *Cuaderno de Desarrollo Municipio Inteligente III*. Registro 3059-10-2017. Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque.

Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (2017c) *Cuaderno de Desarrollo Municipio Inteligente II*. Registro 3058-10-2017. Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque.

CEPAL, 2016. *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas.

- Díaz-Canel, M. 2018. Entrevista a Patricia Villegas, *Granma*.
- Driau, G. 2012. *El Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales: un enfoque en perspectiva de sustentabilidad. Programa Sustentabilidad de la Iglesia. Programa Sustentabilidad América Latina y El Caribe*. Federación Luterana Mundial.
- Fundación Democracia y Gobierno Local. 2011. "Los Gobiernos locales, intermedios en España. (Diagnóstico y propuestas para reforzar el valor institucional de las diputaciones provinciales y de los demás Gobiernos locales intermedios en el Estado autonómico)". *Libro verde*. Disponible en www.gobiernolocal.org. Madrid.
- Valdez, L. 2017. "La capacidad institucional de gobiernos locales en la Atención del cambio climático." *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Universidad de Guanajuato. Volumen II, número 2, julio-diciembre.
- INTERED. 2010. *Educación para el desarrollo y la ciudadanía global (EpDCG)*. Guía para su integración en Centros Educativos.
- Mejía J. y Marco R. 2015. "La educación popular en el siglo XXI. Una resistencia intercultural desde el sur y desde abajo". *Praxis & Saber*, vol. 6, núm. 12, julio-diciembre, 2015, pp. 97-128. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Boyacá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477247216006>. [Consultado 26-4-2019].
- Núñez, M. y Vargas G. (2014). *El voluntariado en Educación para el Desarrollo como ejercicio de una ciudadanía crítica. Una lectura desde la experiencia de InteRed* Palacio de Congresos y Exposiciones Europa Vitoria-Gasteiz, IV Congreso Educación para el Desarrollo
- PCC. 2017. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Cuba.
- PCC. 2016a. *Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. Documentos aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- PCC. 2016b. *Proyecto Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030*. Documentos aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- PCC. 2016c. *Informe sobre Resultados de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Actualización 2016-2021*. Documentos aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba.

PCC. 2016d. *Trabajo del Partido en cumplimiento de los objetivos aprobados en la primera Conferencia Nacional y las Directrices del Primer Secretario del Comité Central. Cuba*. Documentos aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba.

PCM. 2016. Instructivo: Diagnóstico de capacidades institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales. Resolución N^a 015-2016-PCM/SD Normas Legales.

Pérez, E. 2007. La alternativa de la educación popular. Revista digital Caminos. <http://www.ecaminos.cu/leer.php/>.

PNUD. 2009. “*Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.

PNUD 2000 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.

Ramos, A. E., Báez, D. y Artigas, E. (2015). Desarrollo de capacidades para el Desarrollo local en cambio de época. *INTERAÇÕES*, Campo Grande, v.16, n.2.

Ramos, A., Ojeda, R. (2014) La participación ciudadana para el desarrollo local en municipios inteligentes. *Revista G*. VOL. 1, N^o 1/2014

Rivadeneira, E. (2015) βva”. *In Crescendo. Institucional*. 2015; 6(2): 169-183
Disponible en:
<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1179>
[Consultado 25-4-2019].

Serra, A., Acebillo, M. y Saz, A. (2008). Fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales. Barcelona. <http://www.observ-ocd.org>.

Ugarte, A. (2011). Desarrollo de capacidades locales para la gestión. Madrid, España: Colección de H+D para el desarrollo. No 6.

UNESCO (2015). Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial? Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.