

## Estrategia para la formación de capacidades en actores del gobierno de Quivicán

### Strategy for capacity building in actors of the Quivicán government

**Yamilet Moreno Gómez**

Consejo Electoral Municipal de Quivicán. Mayabeque, Cuba.

[yamilet.moreno@eleccionesencuba.cu](mailto:yamilet.moreno@eleccionesencuba.cu)

**RESUMEN:** La formación de capacidades adecuadas para la consecución del desarrollo sostenible en los actores sociales del Gobierno incluye directivos, técnicos, empleados, obreros, especialistas. Es un eje fundamental en la proyección del municipio, y en la garantía de mejores servicios al ciudadano, por eso en momentos como el actual, donde se requieren cambios a nivel global y acciones a todos los niveles, es necesario de capacidades en las comunidades locales para fomentar su participación en los procesos de desarrollo. Es preciso en la consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo local Sostenible integrar los espacios universitarios con los sociales, lograr en toda su magnitud la Triple Hélice Social (Universidad, Gobierno, Comunidad), para generar ambientes de desarrollo humano que mediante la ciencia, la innovación, la gestión y la educación con participación ciudadana, promuevan el compromiso social así como el desarrollo sostenible y el pensamiento crítico y libre en la ciudadanía. El objetivo de la investigación fue diseñar una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades de los actores del gobierno de Quivicán. La metodología utilizada fue la investigación acción participativa y como resultado se obtuvo un diagnóstico de las capacidades de dicho gobierno para la consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo Sostenible en Quivicán, así como una estrategia para la formación de capacidades en los principales actores del gobierno referido.

**Palabras clave:** estrategia, capacitación, municipio inteligente, desarrollo local sostenible.

**ABSTRACT:** The formation of adequate capacities to achieve sustainable development in the social actors of the Government includes managers, technicians, employees, workers, specialists. It is a fundamental axis in the projection of the municipality, and in the guarantee of better services to the citizen, that is why in times like the current one, where changes are required at a global level and actions at all levels, capabilities are necessary in local communities. to encourage their participation in development processes. In the achievement of a Smart Municipality for Sustainable Local Development, it is necessary to integrate university spaces with social spaces, to achieve in all its magnitude the Triple Social Helix (University, Government, Community), to generate environments of human development that through science, innovation, management and education with citizen participation, promote social commitment as well as sustainable development and critical and free thinking in citizens. The objective of the research was to design a strategy to strengthen the capacities of the actors of the Quivicán government. The methodology used was participatory action research and as a result a diagnosis of the capacities of said government was obtained to achieve the Smart Municipality for Sustainable Development in Quivicán, as well as a strategy for the formation of capacities in the main actors of the referred government.

**Keywords:** strategy, training, smart municipality, sustainable local development.

Recibido: 01/06/2022

Aceptado: 14/06/2022



Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0).  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## INTRODUCCIÓN

Los procesos de modernización y reforma del Estado necesariamente conducen a la adopción de programas encaminados a la formación de capacidades gerenciales en el sector público, como vía para alcanzar una mejora en términos de eficiencia y eficacia, lo que significa dotar a los servidores públicos de las capacidades adecuadas para una labor exitosa, entre las cuales, según estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se encuentran aquellas de índole científico-tecnológicas para el desarrollo de la gestión estatal.

Así también se identifican las aptitudes de liderazgo, vinculadas al desarrollo de capacidades en la conducción e integración de grupos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales; las potencialidades para la toma de decisiones en situaciones complejas con alto nivel de incertidumbre y presiones del entorno; la preparación para el cambio, para la percepción de los procesos y para la readaptación; y por último, no menos importante, el desarrollo de valores consecuentes con los intereses nacionales y la ética administrativa (Kliksberg, 1983, p.17). Al respecto, la autora de la investigación señala la necesidad de que los principales actores sociales desarrollen capacidades para integrar los procesos en sus territorios, y que pongan estas capacidades en función del desarrollo de su municipio.

Es preciso en la consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo local Sostenible integrar los espacios universitarios con los sociales, lograr en toda su magnitud la Triple Hélice Social (Universidad, Gobierno, Comunidad), Ramos, A.E.; Brito, A.; Artigas, E. (2018).

Tal vez se culpe al municipio, al Gobierno, al Centro Universitario, a la comunidad, como se suele hacer en ocasiones, pero muy pocos actores o tal vez nadie sea capaz de analizar y reflexionar que el problema está en todos los actores del municipio, en su actuación, en la fragmentación de la realidad municipal, en la actuación individual de cada uno de los sectores de la administración pública, de la visión mecánica y lineal de la realidad municipal. No se ha percibido por los actores del municipio o tal vez no se ha interpretado, que la transformación hacia un desarrollo sostenible del municipio es precedida por la innovación social del conocimiento. Ello conlleva el cambio de comportamientos, actitudes y prácticas.

Lo anterior confirma la necesidad de fortalecer el proceso de gestión del conocimiento en el Centro Universitario Municipal, el Gobierno y la Comunidad del municipio Quivicán, como parte del proceso de formación de capacidades y competencias continua de los actores locales en la consecución de Municipios inteligentes por un Desarrollo Sostenible, así como de solucionar las insuficiencias que se manifiestan en la realidad municipal.

## DESARROLLO

### Las capacidades en los actores de gobierno en la consecución de municipios inteligentes para el Desarrollo Sostenible.

En el modelo Municipio Inteligente por un desarrollo local, la formación de capacidades técnicas y funcionales es determinante para la construcción social de conocimiento y para la innovación social del conocimiento desde el contexto de actuación. Este modelo se genera desde la academia pero en cada municipio se construye en la relación Gobierno - Universidad - Comunidad, desde el gobierno, con el gobierno y en el gobierno y solo se hace realidad con la Formación de Capacidades funcionales para que los actores involucrados participen en el diagnóstico de necesidades y definan una visión de encargo social, posean capacidades para formular políticas y estrategias, para gestionar planes, programas y proyectos para el desarrollo, y con capacidad para evaluar, y para integrar procesos desde la triple hélice social para el desarrollo.

En ese mismo sentido, se trata de que los actores de la triple hélice social para el desarrollo comprendan qué capacidades deben poseer, como núcleo de su forma de actuar de manera que se asegure el funcionamiento de sus objetivos más estratégicos. Según la Revista Brasileira de Desenvolvimento Territorial Sustentável GUAJU, Matinhos, v. 7, n. 2, jul./dez. 2021, más que pensar en una lista de capacidades entendidas cada una de manera independiente, la cuestión es entenderlas como un conjunto interconectado donde todas son necesarias e interactúan, retroalimentándose e influyéndose entre sí. Dicho criterio es compartido por la autora de la investigación.

Es preciso entonces desarrollar capacidades a todos los niveles de la sociedad, de manera particular en los servidores públicos para que funjan como mediadores y actores en la toma de decisiones. Ello permitirá avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia el 2030, promulgados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015).

En tal sentido, esta investigación asume el modelo de Educación para el Desarrollo que, en el contexto actual, forma parte de otros empeños educativos, no escolares necesariamente, que optan por el cambio social, por trabajar en un proceso de mejora de la calidad de vida de una población concreta.

En la consecución de un Municipio Inteligente por un Desarrollo Sostenible, el elemento fundamental del proceso de formación de capacidades es el concepto de capacidad colectiva. Para elaborar estrategias con esa nueva referencia, el concepto que se tenga de capacidad colectiva es decisivo, por lo que se requiere una definición precisa que permita establecer objetivos claros y diseñar políticas.

Díaz - Canel (2020) señala, en relación con el proceso de formación y capacitación de cuadros que tiene lugar en Cuba, que se requiere dotarlos de conocimientos y habilidades, con el uso de una combinación armónica de las diferentes modalidades de preparación que contribuya a la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista, a través de una gestión de gobierno orientada a la innovación con la actuación consciente y ética de los cuadros.

Para el desarrollo de un municipio en su conjunto se requiere de la integración, del diálogo, de la concertación entre todos los sectores comprometidos de la sociedad. La universidad es un catalizador, promotor y facilitador del proceso de integración con el gobierno y la comunidad.

El municipio inteligente se concibe como un espacio delimitado, territorial y geográficamente, en donde convergen las iniciativas locales a través del esfuerzo concertado de los diferentes actores que hacen vida en las comunidades, con el fin de llevar adelante la gestión pública de una forma más participativa y democrática. Esta acción se focaliza en el ámbito político territorial del municipio, y resulta de la agrupación de actores sociales, los cuales conservan sus particularidades endógenas y características autóctonas, lo que constituye una de las principales características. (Ojeda, 2013; Ramos, Artigas, Brito, 2018, 2020)

Para (Salazar, Souza, Cheaz, 2001; Ojeda, 2011; Bouskela et. al, 2016) la inteligencia debe ser comprendida en su sentido etimológico, es decir, trabajar en conjunto (inter legere), como punto de unión no solo de ideas sino también de personas, "construyendo el municipio". Se trata de un enfoque muy general de la vida en sociedad y de su futuro posible. La inteligencia colectiva de la que se habla es un proyecto global cuyas dimensiones éticas y estéticas son tan importantes como los aspectos tecnológicos u organizacionales.

Hacer que un municipio sea inteligente requiere más que tecnología. Deben considerarse los talentos humanos necesarios para que el proyecto evolucione de manera rápida y sólida, además de contar con una visión de largo plazo. Por ello, es importante invertir en la formación de capacidades y competencias de las personas tanto como en la adquisición de la tecnología. (Facchina, 2016). Es fundamental la ayuda de consultores especializados que ayuden en la formación y capacitación de las personas involucradas, proporcionándoles la generación de conocimientos, actitudes y prácticas en el contexto de actuación necesarias para que no solo trabajen en la implementación del proyecto,

sino que también colaboren con ideas que conduzcan al uso innovador de las tecnologías (Ramos, 2019).

La Hoja de Ruta por la que se transita en la consecución de municipios inteligentes, refiere: "Vivir es aprender, aprender es cambiar, y cambiar es vivir" en interacción con el contexto (De Souza, 2003). Disponer de una Hoja de Ruta permitirá a los municipios tener lineamientos de desarrollo a largo plazo, mediante una política municipal que dará a los programas de desarrollo estabilidad en el tiempo y les permitirá mejorar su desempeño mediante su fortalecimiento institucional haciendo uso intensivo de la participación de la comunidad como protagonista para el cambio apoyado en las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el desarrollo local para la toma de decisiones.

Para (Ojeda, 2012), criterio al que se acoge la autora de la investigación, es decisivo contar con una hoja de ruta que le permita al municipio una adecuada dirección que propicie estabilidad y desarrollo institucional con el apoyo y la participación activa de la comunidad. El uso de las tecnologías de la información permitirá que estas localidades dirijan sus esfuerzos hacia un desarrollo local, abriéndose paso a la creación de municipios inteligentes.

La integración social es el proceso mediante el cual la universidad interactúa de manera permanente y organizada con el municipio para cumplir su función social, impulsando el desarrollo humano y equitativo del contexto mediante la educación, la difusión, la generación y aplicación de conocimientos y la creación de espacios colectivos de aprendizaje.

## La gestión de actores del gobierno en la consecución de Municipio Inteligente

En la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), 2019) se reconoce que: "El Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social" y "se estimula la investigación científica con un enfoque de desarrollo e innovación, priorizando la dirigida a solucionar los problemas que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo", mientras el PNDES 2030 establece como uno de sus ejes estratégicos el que se denomina Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación.

La gestión municipal del desarrollo deviene proceso integral de construcción social y cambio estructural que demanda el liderazgo de los gobiernos y la articulación entre todos los actores del territorio, en vínculos con otros niveles. Ello materializa el enfoque de gobernanza y el desarrollo de capacidades, actitudes y prácticas locales, a través de políticas públicas, estrategias, programas y proyectos. A partir de la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (PCC, 2017) se define que la democracia socialista está fundamentada en la activa participación de los ciudadanos en el ejercicio del poder soberano, expresada de forma directa o indirecta a través de los órganos representativos.

Por su parte, Machín, Sánchez, López y Puentes p. 215 (2019) apuntan que la gobernanza se distingue "por la aplicación de programas públicos por parte de los diversos actores de la sociedad a través de la cooperación para la toma de decisiones, concepto en el que coincide la autora, quien reconoce la gobernanza como un proceso equitativo, participativo y transparente de la toma de decisiones de la gestión pública, en la que los actores colaboran en ella al considerar que representan sus intereses y generan a su vez, soluciones eficientes y sostenibles para la demarcación.

Se entiende, entonces, que la gobernanza es necesariamente interdisciplinar y construye la base para un mayor diálogo crítico, abierto y sugerente entre perspectivas y acercamientos que tienden a ser diferentes y se fundamenta desde el Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la Innovación (Díaz-Canel y Fernández, 2021, p. 14). Luego, Ramos y Aguilar (2021).

## Las estrategias de formación de capacidades en la gestión de gobierno para el desarrollo sostenible

El concepto estrategia hace referencia al procedimiento a través del cual se toman las decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir una o varias metas. Estrategia no es más que la conexión que existe entre los objetivos últimos y las acciones que se han de poner en práctica para llegar a dicho objetivo. En definitiva, la estrategia es un plan a través del cual se intenta conseguir una meta, pudiendo ser aplicado a diversos ámbitos, desde el empresarial hasta el militar.

“...existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que, si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.” González, y De la Vega (2009)

Se considera que, la estrategia es el conjunto de acciones que llevan a la fijación en el mediano y largo plazo de objetivos, políticas, la asignación de recursos para lograr metas trascendentales, en la búsqueda de una mejor posición y de un impacto, así como de una mejor respuesta al entorno. Una estrategia puede considerarse una guía de acción para concentrar voluntades y asignar recursos. Con este criterio concuerda la autora de la investigación ya que, a través de las acciones o planes creados, es posible contribuir a dar solución a las problemáticas o debilidades diagnosticadas con tareas estratégicas en diferentes direcciones.

La autora considera que una estrategia constituye una guía de acción para concentrar voluntades y asignar recursos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El método fundamental de este trabajo es la Investigación-Acción-Participativa, por ser una actividad integrada que combina la investigación y el trabajo, el estudio y la acción (Orozco, 2005 citado en Artigas, 2013 Santos, Díaz, Lautín, 2011 y Méndez, 2007).

La muestra empleada en la investigación está constituida por 25 actores del gobierno, quienes conforman una de las hélices de la triple hélice social para el desarrollo, en el municipio Quivicán. Dichos actores participan en los diferentes momentos de la investigación desde la identificación de necesidades, capacidades, propuestas de soluciones en la construcción de fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el Modelo Municipio Inteligente por un Desarrollo Local Sostenible, hasta la determinación de cómo el municipio quiere que sea su futuro, y en el último de los procesos con la participación en la toma de decisiones.

En la investigación se diseñó un instrumento para la valoración de las capacidades que poseen los actores sociales en la consecución de Quivicán como Municipio Inteligente por un Desarrollo Local Sostenible.

En un primer momento, cada instrumento se aplicó a la diversidad de actores participantes en la investigación, en este caso, 25 provenientes del gobierno. En un segundo momento, con el empleo del método de observación desde el puesto de trabajo, se analizó las capacidades de 15 actores del gobierno para el desempeño de sus funciones en la construcción del desarrollo local sostenible. En un tercer momento, fueron realizados talleres de investigación con el empleo de métodos como: entrevista grupal, observación participante, trabajo en equipos. Se trabajó en las propuestas de solución a situaciones relacionadas con la gestión para el desarrollo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante la aplicación del instrumento dirigido a actores del gobierno, se corroboró que un 60,5 % de ellos percibe e interpreta que han adquirido capacidades para la gestión del desarrollo de

forma adecuada o para su desempeño profesional; mientras que, entre el 30 y 40% restante, manifiesta haber adquirido capacidades a un nivel poco adecuado e inadecuado. He aquí un análisis cuantitativo a partir de la percepción que poseen los actores de las capacidades formadas en diferentes actividades de capacitación.

Sin embargo, en espacios donde se desempeñan profesionalmente y en el taller de investigación se percibe por la investigadora que los actores refieren conceptos del desarrollo local incompletos, que los conocimientos previos y la línea base que poseen no permiten un entendimiento y, por supuesto, una construcción adecuada de capacidades para la gestión para el desarrollo, unido a que los actores facilitadores de la generación de capacidades presentan niveles de desactualización, y aun así se maneja información relevante y referente. Por otra parte, repiten conceptos sin una reflexión y análisis previo, y ofrecen una percepción e interpretación de datos que no es coherente con la teoría y acción del desarrollo que se pretende construir.

La visión de la triple hélice social para el desarrollo, poseída por los actores del gobierno, aún no muestra una mirada integrada al resto de las hélices, oscilando entre un 70 - 80 % en los momentos 2 y 3 de la investigación. Ello revela insuficientes conocimientos, actitudes y prácticas para la comprensión del municipio y su transformación. Sin embargo, lo más preocupante es que, al autoevaluarse en el momento 1, el 60.5% los actores dicen poseer estas capacidades de forma adecuada.

Los procesos participativos se evalúan por parte de los actores investigados de manera poco adecuada a inadecuada, y no se conciben como una oportunidad para el aprendizaje social y la innovación, que favorecen el compromiso con los cambios sociales. Los actores deben identificar los propósitos comunes generando, compartiendo y analizando información que les permita establecer prioridades y desarrollar estrategias. Se mantiene latente la preocupación de cómo se autoevalúan esta capacidad los actores. En el momento 1, un 72% la consideran adecuada, mientras en los momentos 2 y 3 los investigadores valoran las capacidades como inadecuadas entre un 73 y 76% de los actores estudiados.

Es de significar que los actores estudiados no comprenden, piensan, actúan e interiorizan que en los procesos de desarrollo sostenible municipal el conocimiento socialmente relevante es generado de forma participativa e interactiva en el contexto de su aplicación e implicaciones, en este caso, el municipio objeto de investigación y que la interpretación y transformación de la realidad depende del diálogo de saberes entre el conocimiento científico y otros "conocimientos tácitos" con la participación de los actores locales. Una ciencia de la sociedad, que no tiene intermediario porque es interactiva: ciencia con conciencia.

La formación de capacidades y competencias técnicas y funcionales (conocimientos, habilidades, actitudes, valores y prácticas) y su actualización son imprescindibles para la consecución de Quivacán como Municipio Inteligente. Ellas conducen a comprender y transformar el entorno. Sin embargo, al 82% de los actores le satisface mantenerse en su zona de confort. No las perciben e interpretan como imprescindibles para comprender y transformar el entorno. No priorizan su capacitación para actualizar las capacidades dirigidas al cambio en la forma de pensar y actuar.

En el tercer momento de la investigación, se logra no solo el ¿qué?, sino también el ¿por qué? y se comienza definir el ¿cómo? Al valorar los resultados del taller de investigación, y tras la aplicación de los métodos referidos, se logró determinar la contradicción existente entre lo que expresan los actores y la información obtenida en el tercer momento de la investigación.

En la parte final del taller de investigación se realiza un trabajo en equipo para buscar alternativas de solución que permitan comprender el municipio para su transformación, a partir de la innovación social del conocimiento, así como cuáles son las actividades se han de realizar para construir un municipio inteligente. También qué elementos se debe tener cuenta como necesarios e imprescindibles para el tránsito de la vulnerabilidad a la sostenibilidad para el desarrollo.

A continuación, se relacionan los criterios expuestos por los actores del gobierno participantes en el taller de investigación:

- Percepción sobre qué es desaprender: es cuando se reconoce la necesidad de un cambio, de despojarse de lo inútil, de borrar de la mente conocimientos, actitudes y prácticas viejos para la solución de problemas nuevos y actuales, que no pueden ser resueltos con los métodos y técnicas tradicionales.
- Reconocimiento de que aprender es generar conocimientos significativos para la solución de problemas relacionados con el contexto de actuación de los actores.
- La comprensión de que reaprender es transformar e innovar conocimientos, actitudes y prácticas en la solución de los problemas presentes en municipios. La aplicación de nuevos métodos, tecnologías, estilos contribuirán a la solución de los problemas detectados.
- Entendimiento de la teoría y enfoque de desarrollo humano en la construcción de contextos inteligentes. Ambos sustituyen una visión del desarrollo centrado en la producción de bienes por otra centrada en la ampliación de las capacidades de los actores.
- Necesidad de las relaciones entre diversas disciplinas y áreas del conocimiento con una visión interdisciplinar - transdisciplinar y su integración con la situación real de los contextos.

### **Estrategia de formación de capacidades para la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible, dirigida a los principales actores del gobierno del municipio Quivicán**

Visión: La Estrategia para formar capacidades para la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible en Quivicán será reconocida como documento rector en el alcance de las metas de conocimiento de los actores que inciden en el desarrollo local sostenible del municipio, y constituye la base mediante la cual se integran e instrumentan otros programas y planes de desarrollo del conocimiento necesario.

Misión: Alcanzar un estadio superior en la formación de capacidades en aras de elevar la calidad, variabilidad y aceptación por parte de los actores que contribuyen a la consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo Local Sostenible, basado en una sustentabilidad aceptable y sobre la base de prioridades.

Principales debilidades:

- Limitaciones de recursos materiales y financieros.
- Continuidad de la política de bloqueo y hostilidad económica impuesta por medio siglo por los Estados Unidos de Norteamérica.
- Carencia de disposición al cambio y la evolución de los actores que inciden en Desarrollo Local Sostenible.
- Escasa preparación de los actores sobre los temas que respaldan Desarrollo Humano, la Hoja de Ruta del Municipio Inteligente y sus componentes.
- Resistencia al cambio de mentalidad, necesario en los directivos y conductores de procesos sustantivos con implicación directa en el desarrollo local, para dar el salto cualitativo y cuantitativo requerido.

Principales potencialidades:

- Voluntad política para impulsar un proceso de consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo Local Sostenible.
- Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución constituyen brújula para la toma de decisiones y actuaciones por todas las estructuras sociales y económicas.

- Existencia de Consejo Populares como estructuras de gestión, delegados, Centro Universitario Municipal como integrador y gestor de la ciencia, la tecnología y la gestión de proyectos.
- La presencia en el territorio de centros de investigación que laboran a favor del desarrollo.
- Mayor sensibilidad al proceso de desarrollo local.
- Delimitación de funciones legislativas y ejecutivas entre la Asamblea Municipal y su Consejo de la Administración, así como la separación de las funciones estatales y empresariales de la actividad de gobierno.

## Problema a resolver

Insuficientes capacidades en los principales actores locales que contribuyen a la consecución de Municipio Inteligente por un Desarrollo Local Sostenible

Objetivo general: Diseñar una estrategia para formar capacidades en los principales actores del gobierno del municipio Quivicán para la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Objetivos específicos:

1. Promover cambios en el actuar, la conducta y el comportamiento de los principales actores del gobierno del municipio Quivicán, a través de la formación de capacidades.
2. Proporcionar orientación a los principales actores de gobierno sobre la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.
3. Incentivar el trabajo interfactorial y la participación de los principales actores del gobierno, a través de cursos de formación.

Alcance: Ofrecer a los directivos y funcionarios que inciden en el desarrollo local a través de municipio inteligente, como alternativa para elevar la calidad de vida de las personas a escala comunitaria y contribuir a lograr el bienestar social.

Metas: Capacitar al 100% de los directivos y funcionarios, así como al 100% de los actores locales que contribuyen al desarrollo comunitario de Quivicán.

Factibilidad: La estrategia se concibió de manera consciente, intencionada, dirigida a la formación de capacidades de los principales actores del gobierno de Quivicán. Para su diseño se partió de un profundo diagnóstico que permitió establecer con precisión las necesidades de capacitación de los actores del gobierno, y aplicar las acciones encaminadas a resolverlas en plena correspondencia con los recursos y las características de la localidad.

Aplicabilidad: Estrategia expresada con la claridad suficiente como para que sea posible su introducción y sea aplicable a otros contextos con realidades similares. Se tuvo en cuenta la participación de los actores de gobierno en la consecución de municipio inteligente para un desarrollo sostenible en la puesta en práctica y control de la estrategia de capacitación de modo que jugaran un papel activo durante todo el proceso de la transformación de su capacitación.

Contextualización: La estrategia de capacitación se diseñó en correspondencia con las condiciones reales del gobierno municipal, por lo que sus acciones se articulan en la práctica cotidiana. Se utilizan los espacios creados en el gobierno municipal para el desarrollo de las acciones de capacitación.

Flexibilidad: La estrategia puede adaptarse a cada situación concreta y puede ser enriquecida en nuevas condiciones.

## Etapas, direcciones y acciones de la estrategia de formación de capacidades

Primera etapa: Diagnóstico



Fueron elaborados los instrumentos para el diagnóstico de las capacidades poseídas por los principales actores del gobierno. Dichos instrumentos fueron aplicados y analizados, además se determinaron los recursos materiales disponibles para llevar a cabo las acciones a realizar.

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de las capacidades de los principales actores del gobierno para la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible en Quivicán para la aplicación de la estrategia.

Acciones: Presentación en el encuentro Asamblea - Consejo de Administración el trabajo a realizar.

- Identificación de los conocimientos, actitudes y prácticas de los actores locales para gestionar la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible en Quivicán.
- Identificación de los recursos materiales disponibles para llevar a cabo las acciones.
- Precisión de los integrantes implicados en la implementación de la estrategia, así como de los facilitadores que intervienen en la preparación, a partir de su desempeño investigativo.
- Intercambio con los principales actores del gobierno para sensibilizarlos sobre la importancia que reviste en la actualidad el desarrollo local sostenible, y para estimular su disposición para prepararse y lograr un mejor desempeño.
- Aplicación de los instrumentos para diagnosticar las capacidades de los actores locales para gestionar la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Vías para la realización: Encuentro Asamblea-Administración. Participantes: Dirección de la Asamblea Municipal y los miembros del Consejo de la Administración. Responsables: Presidente de la Asamblea, la Intendente y la investigadora.

- Segunda etapa: Planeación

Objetivo: Definir la estrategia a emplear para favorecer a la formación de capacidades de los actores locales para gestionar la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Acciones:

Planificación organizada y eficiente de todas las acciones que posteriormente serán ejecutadas como parte de la implementación de la Estrategia a trabajar, vías de realización, organización o entidad responsable y la evaluación. Como ya se había declarado en la estructura de la estrategia, en lo correspondiente a la base metodológica.

Intercambio con los directivos para conocer sus opiniones acerca de las temáticas que se trabajarán.

Vías para la realización: Preparación metodológica Participantes: Principales actores del gobierno de Quivicán. Directora de cuadros de la Administración Municipal. Responsable: Investigadora.

- Tercera etapa: Instrumentación y Ejecución de la estrategia.

Tercera etapa: Instrumentación

Objetivo: Ejecutar de forma práctica las acciones diseñadas en la estrategia considerando las características, exigencias y bases metodológicas declaradas en las concepciones teóricas.

Acciones:

- Conformación del grupo asesor para la preparación metodológica de los principales actores del gobierno, referida a temáticas relacionadas con formación de capacidades para la consecución de municipio inteligente para el desarrollo local sostenible.
- Introducción de las acciones propuestas atendiendo a las direcciones estratégicas diseñadas
- Tercera etapa: Ejecución de la estrategia.

Objetivo: Realizar las acciones concebidas para la formación de capacidades en los principales actores del gobierno, en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible desde el trabajo metodológico.

Acciones:

1. Realizar encuentros quincenales con los principales actores y el grupo asesor para impartirles temas de desarrollo local, desarrollo local sostenible, municipio inteligente, género, participación popular y gobernanza.
  - a. Conferencia: "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local".
  - b. Coloquio: Liderazgo y toma de decisiones en la gobernanza local.
  - c. Debates: Retos y perspectivas de la administración pública en el municipio Quivicán.
  - d. Coloquio: Políticas y principales Leyes que rigen el trabajo del gobierno local en Cuba.
  - e. Talleres: Gestión municipal y desarrollo.
    - i. Participación popular para la gestión del desarrollo local.
    - ii. Trabajo comunitario integrado.
  - f. Conferencia: Cómo impulsar y elaborar proyectos de desarrollo local desde las potencialidades de la localidad.
2. Incluir en el plan de trabajo de las entidades del gobierno municipal acciones que permitan incrementar las capacidades de los principales actores del gobierno.

Acciones:

- a. Visitas a Provincias y municipios con alto nivel de potencialidades en el desarrollo local.
- b. Intercambio con las comunidades con situaciones de vulnerabilidad para consignar sus principales problemáticas y su posibilidad de solución.
- c. Dialogo con los jóvenes de la FEEM para intercambiar y conocer sus perspectivas sobre desarrollo local y su visión de municipio inteligente.
- d. Ejecución de la preparación colectiva para la formación de capacidades en los principales actores del gobierno, en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible,
3. Alcanzar una mayor sensibilización en los actores del gobierno sobre su papel en el desarrollo local, mediante la vinculación con el Grupo de desarrollo local municipal y la divulgación utilizando los medios físicos y digitales con que se cuenta, haciendo énfasis en el portal del ciudadano, el boletín "El framboyán", entre otros.

Vías para la realización: Reunión con los actores involucrados en el desarrollo local, talleres. Participantes: Actores del gobierno, investigadora, Directora de Cuadro de la Administración y J' Departamento de cuadro de la Asamblea Municipal. Responsables: Investigadora, Presidente Asamblea, Intendente, Directora de Cuadros de la Administración y J' Departamento de cuadro de la Asamblea Municipal.

Las actividades que se realizan colectivamente están concebidas para promover la reflexión, la sensibilización, el intercambio de opiniones; igualmente favorecer los modos de actuación y las relaciones interpersonales.

- Cuarta etapa: Evaluación

Evaluar es valorar la comparación entre producto, objetivos y proceso. Implica examinar, criticar, estimar, juzgar. Además: *Diagnosticar*: (informes, detecciones, estudios). *Verificar*: (chequeo, control). *Regular*: (reajustar, revisión, reparación). *Demostrar*: (escrito, oral, práctico). *Valorar*:

(dictámenes, memorias, juicios). En función del alcance y los propósitos encomendados, se recomiendan diferentes formas y técnicas las cuales serán seleccionadas o diseñadas. Contextuales como la estrategia, dependen de la etapa, acción, contenido, actividad. Diseñada también por los beneficiarios y precisa del entendimiento de todos. Referente para la evaluación, la metodología de (Gutiérrez y et al. 2009).

**Requisitos para la evaluación:** *Válida* (resultados comprobables), *oportuna* (realización en tiempo), *confiable* (instrumentos generan información comparable), *objetiva* (considerar criterios de los que experimentan el proceso y conocen el objeto), *práctica* (relación acorde a procedimientos, recursos y tiempo).

- **Tipos a emplear:** *Auto evaluación* : conocen el contexto, antecedentes, la propuesta y el proceso vivido. *Limitación:* ser juez y parte. *Evaluación externa* : ofrece una mirada diferente al proceso. *Limitación:* limitados conocimientos del contexto y la realidad local. *Evaluación mixta:* se fusionan ventajas y limitaciones.

Objetivo: Evaluar el estado de transformación de las capacidades de los principales actores del gobierno con la aplicación de la estrategia en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Acciones:

1. Comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera que se pueda medir la calidad con que se ha implementado la estrategia en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible, de acuerdo con los resultados observados por el facilitador.
2. Valoración de la factibilidad de la estrategia para contribuir a la formación de capacidades en los principales actores del gobierno, en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Resultados deseados

- Dinámica y calidad de las acciones realizadas para el desarrollo de la estrategia.
- Establecimiento, divulgación y exigencia de los términos adecuados para referirse a las acciones de la estrategia.
- Creación y funcionamiento del grupo asesor.
- Promoción de investigaciones sobre el tema.
- Actualización de conocimientos, habilidades y estilos de desarrollo para contribuir a la formación de capacidades en los principales actores del gobierno, en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

### **3.3 Valoración de la factibilidad de la estrategia para contribuir a la formación de capacidades en los principales actores del gobierno, en función de la consecución de municipio inteligente por un desarrollo local sostenible. (Se tuvo en cuenta el criterio de los 8 actores del gobierno que poseen mayor experiencia en esta temática)**

Se elaboró un formulario con el objetivo de conocer los diferentes criterios a valorar según el rango. Ello permitió recoger puntos de vistas para su posible aplicación en la práctica. (Anexo 11).

Expresaron estar de acuerdo con la estrategia y aprobar su factibilidad para aplicar al resto de los cuadros de la Asamblea y la Administración, 8 personas: 6 la califican con cinco puntos y 2 con cuatro puntos, por lo que el 75% le otorga la puntuación máxima. Aprueban la estrategia, considerando que se ajusta a las características de los principales actores del gobierno en el municipio Quivicán los 8 encuestados, para un 100% de implicados. Dan su aprobación y la consideran beneficiosa e importante para el desarrollo de las capacidades de los principales actores del gobierno 2 personas con la máxima puntuación y 6 con calificación de cuatro para un 25 y 75 %

respectivamente. Aprueban y dan sugerencias para perfeccionar la estrategia 8 compañeros para un 100%. Dentro de las principales sugerencias refieren la necesidad de incorporar acciones que lleguen hasta los Consejos Populares, otorgando protagonismo a los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado, así como incrementar acciones que involucren a los jefes de departamento y secciones de la administración y a los directivos de las empresas más representativas del territorio. En relación con la periodicidad de la realización de la estrategia, 3 compañeros consideran que esta debería tener mayores frecuencias en su aplicación para un 38%. Le otorgan un valor de 3 puntos. 2 y 3 encuestados otorgan puntuación de 4 y 5 respectivamente y expresan estar de acuerdo con su periodicidad, para un 25 y 38% respectivamente. Los 8 compañeros otorgan puntuación de 5 al rubro referido a que la estrategia se corresponde con los problemas actuales del desarrollo para la consecución de municipio inteligente. Ello representa el 100%. De igual manera, coinciden en esta misma puntuación en los ítems relacionados con que se ajusta a las necesidades de los actores del gobierno 100%, la estrategia contribuye a elevar las capacidades de los actores de gobierno municipal 100%, la estrategia ofrece posibilidades para profundizar en temas de actualidad 100% y consideran el 100% que tiene correspondencia con los temas de actualidad que son trazados en las políticas de nuestro país.

Teniendo en cuenta el criterio de los actores del gobierno con mayor experiencia en la gobernanza se pudo llegar a consenso sobre la importancia y factibilidad de la aplicación de la estrategia para perfeccionar las capacidades de los actores del gobierno en consecución a municipio inteligente para un desarrollo local sostenible.

## CONCLUSIONES

Es importante no solo desarrollar las capacidades de las autoridades en todos los niveles de gobierno, sino también de los miembros de la comunidad y las instituciones comunitarias.

A partir del análisis del estado del arte y la práctica se demuestra la necesidad de desarrollar una estrategia de capacitación aplicable en órganos cubanos de gobierno local, que responda a sus características estructurales y funcionales, y propicie una vía para la mejora de su desempeño en función de la consecución de un municipio inteligente por un desarrollo local sostenible.

Como parte del proceso de implementación y la propia concepción de mejora continua se reafirma la necesidad de la capacitación y actualización sistemática del personal del órgano de gobierno local en los aspectos referentes a la consecución de un municipio inteligente, en correspondencia con los cambios del entorno que inciden en el proceso de desarrollo local sostenible a este nivel.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPP (2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Acuerdo VIII-76 de 2017 de Asamblea Nacional del Poder Popular. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/acuerdoVII-76-de-2017-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>.
- Bouskela, M.; Casseb, M.; Bassi, S.; De Luca, C.; Facchina, M. (2016): "La ruta hacia las Smart cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente" Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
- Costamagna, P. Larrea, M. (2017). Actores facilitadores del desarrollo territorial Una aproximación desde la construcción social. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad. España.
- Díaz-Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación? Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 11(1). Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1078>

- Díaz-Canel, M. (2000). Por un ejercicio de pensamiento que transforme al país. [consultado el 2 de junio de 2020] Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/eun-ejercicio-depensamiento-que-transforme-al-pais/>.
- Dubois, A. (2014). Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local. Instituto sobre Estudios de Desarrollo y Cooperación Internacional. Editorial Universidad País Vasco.
- Facchina, M. (2016): "La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente" Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kliksberg, B. (1983) Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina. Sección de obras públicas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Mexico
- Machín, M., Sánchez, B., López, M. y Puentes, P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. COODES, 7(2), 212-224. Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/242>
- Ojeda, R.; Ramos, A.E. (2013). Municipio Inteligente por un Desarrollo Agrario y Rural Sostenible. Biblioteca Virtual para el Desarrollo del CEGED UNAH. Mayabeque
- Ojeda, R; Ramos, A. E. (2012) Hoja de ruta hacia un Municipio Inteligente por un Desarrollo Agrario y Rural sostenible. VIII Taller Internacional "Universidad Ciencia y Tecnología. Congreso Internacional de Educación Superior. Febrero 2012. Publicado CD Memorias del Evento.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. Habana: Editora Política.
- Pierre, L. (2004). Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio. Biblioteca virtual de salud. Washington, DC.
- PNUD. (2010). Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2010/>.
- Ramos, A.E.; Brito, A.; Artigas, E. (2018). La Triple Hélice Social para el Desarrollo desde la gestión del conocimiento. Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible. Volumen 12 número 33, p 14
- Ramos, A.E.; Brito, A.; Artigas, E. (2020). La integración Universidad - Gobierno - Comunidad necesidad para el desarrollo municipal sostenible. Simposio Internacional "Hábitat, comunidad y desarrollo local. Retos de la Universidad Contemporánea," XII Congreso Internacional Universidad 2020. Publicado Memorias del Congreso, 2020
- Salazar, L., Souza, J., Cheaz, J. (2001). "La dimensión de participación en la construcción de la sostenibilidad institucional". 1RA ed. San José, Costa Rica: ISNAR "Nuevo Paradigma". p. 184.
- Solano, Salinas, 2009. Educación para el Desarrollo, una mirada desde el sur por la construcción de una educación para el cambio, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Zona Próxima. n. 13, p. 92-115. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85317326007>.
- SOLER, Y. (2017). Teorías sobre los sistemas complejos. Administración y Desarrollo, v. 47, n. 2, p. 52-69.