

## Formación de capacidades funcionales en servidores públicos de Mayabeque para la gestión del desarrollo

### Training of functional capacities in public servants of Mayabeque for development management

**Darais Báez Fernández**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba  
[daraisbf@unah.edu.cu](mailto:daraisbf@unah.edu.cu)

**Elaine Artigas Pérez**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**Naydelin Sánchez Ortega**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**Aimara Brito Montero**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**María E. Capó Ortega**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**Alejandro E. Ramos Rodríguez**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**José L. Martín Romero**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**Orquídea H. Abreu González**

Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

**RESUMEN :** La investigación tuvo como objetivo dar a conocer la experiencia del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo en la formación de capacidades funcionales para el fortalecimiento institucional del gobierno. Dicho centro consideró a los Centros Universitarios Municipales como interface, y a través acciones generadas desde lo local se propuso actualizar los Conocimientos, Actitudes y Prácticas de los entes locales en Mayabeque, para la gestión del Desarrollo. Se analizó, desde el punto de vista teórico, una metodología gestada en el territorio cuyas bases fueron la Investigación Acción Participativa y la Educación para el Desarrollo. Dicha metodología transita por la hoja de ruta del Programa Participativo Municipio Inteligente y tiene presente la Triple Hélice del Desarrollo Local y el paradigma del Desarrollo Humano. Se verificó el acompañamiento de la institución académica a la construcción, y la obtención de resultados satisfactorios al concluir el proceso de formación de capacidades en los territorios seleccionados de la provincia Mayabeque. Se demostró la necesidad de continuar fortaleciendo dicho proceso en aras de la obtención de mejores resultados en la gestión del desarrollo.

**Palabras Clave:** Gestión del Desarrollo Local, formación de Capacidades funcionales, Fortalecimiento institucional.

Recibido: 10/12/2022

Aceptado: 22/12/2022



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/>



**ABSTRACT:** The objective of the research was to present the experience of the Center for Development Management Studies in the formation of functional capacities for the institutional strengthening of the government. Said center demonstrated the Municipal University Centers as an interface, and through locally generated actions it was proposed to update the Knowledge, Attitudes and Practices of local entities in Mayabeque, for the management of Development. A methodology developed in the territory whose bases were Participatory Action Research and Education for Development was analyzed from a theoretical point of view. This methodology follows the roadmap of the Smart Municipality Participatory Program and takes into account the Triple Helix of Local Development and the Human Development paradigm. The accompaniment of the academic institution to the construction was verified, and the obtaining of satisfactory results at the conclusion of the capacity building process in the selected territories of the Mayabeque province. The need to continue strengthening this process is demonstrated in order to obtain better results in development management.

**Keywords:** Local Development Management, training of functional capacities, institutional strengthening.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de capacidades funcionales en aras del fortalecimiento institucional, con base en la Educación para el Desarrollo

El actual contexto nacional demanda satisfacer las necesidades de capacitación de los actores locales en espacios donde las oportunidades estén en correspondencia con ellas. La satisfacción de estas necesidades permitirá, a la postre, el alcance de objetivos y la generación de impactos favorables en un contexto más amplio. En tal sentido, cobra especial significación la pregunta ¿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. Para otros, 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, 2009:3)*

El DC es un imperativo en un mundo que se transforma constantemente. Se requiere de individuos y organizaciones con conocimientos, actitudes, habilidades y valores adecuados a su contexto y que estos se manifiesten en buenas prácticas (Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo, 2017a). Su posesión les permitirá alcanzar armonía de forma eficiente y sostenible, tal como convocan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS en lo adelante). Dichos objetivos apuntan al entendimiento y alcance de una visión transformadora que mira hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, y será la guía de referencia para el trabajo de la institución mundial que los plantea, hasta el año 2030.

Esta nueva hoja de ruta presenta una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe (incluye temas altamente prioritarios para la región), pero ¿por qué? El conocimiento de los 17 ODS ayuda a evaluar el punto de partida de los países y formular medios para alcanzarlos (herramienta de planificación "glocal") ¿Cómo? Una agenda civilizatoria, ambiciosa y visionaria; pone la dignidad y la igualdad en el centro. Se invita a los Gobiernos, la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado a apropiarse de esta ambiciosa agenda (requiere de la participación de todos) ¿Quiénes? Debatirla y utilizarla como una herramienta para la creación de sociedades inclusivas y justas para las actuales y de futuras generaciones (...) (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) para gestionar procesos con eficiencia, con participación ciudadana y que satisfagan las necesidades de su contexto. Al respecto, declaran Núñez, M. y Vargas G. (2014): 33) "Una participación consciente en la sociedad exige del desarrollo de capacidades para una lectura crítica de la realidad".

Los diagnósticos relevan la capacidad del gobierno para gestar procesos de desarrollo territorial. Igualmente, ayudan 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 demás elementos del esquema organizativo y funcional. Permite trazar estrategias para el FI, y constituye punto de partida para estudios del territorio en pos del 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, 2000:4)*

Según Valdéz (2017), la Capacidad Institucional (CI en adelante) puede ser entendida como potencial para cumplir tareas. Para Migdal (1988) es la que poseen los líderes estatales de 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 de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social. Puntualiza en la de gestión pública, con qué medios cuentan para hacerlo y bajo qué reglas institucionales operan. Como producto, (habilidades producidas). Según Hilderbrand y Grindle (1997), Land (2000), Burns (2005) y Ospina (2002) es la habilidad para desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Savitch (1998) la considera como la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Como proceso (los esfuerzos por mejorarlas): Para Weiss (1998) es la transformativa y adaptativa ante los shocks 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 por plazo de tiempo; es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento. Y la habilidad de las instancias gubernamentales de mejorar las funciones, resolver problemas y lograr objetivos. Cada una de las definiciones asume que se desarrolla teniendo en cuenta una pluralidad de factores institucionales, y dentro de la multiplicidad se manifiestan las individuales, las organizativas y las del contexto.

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" asociadas a todos, a los diferentes niveles; son las 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. He ahí la importancia del DC funcionales para el fortalecimiento de la gestión institucional que tributa directamente a un proceso eficiente de desarrollo sostenible y comienza al nivel del individuo, pero 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 las capacidades: "contexto, organización y personas" (Driau, G. 2012) y sus respectivos componentes teniendo 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; sino

están sujetas a las características de los factores institucionales que las determinan. Este diagnóstico responde a: realidad objetiva, niveles de conciencia y práctica social; teniendo en cuenta cada área de las políticas públicas específica, en un tiempo determinado y en cada contexto en particular. Para ello se requiere del DC tanto para diagnosticar como para transformar. (Calle, Rodríguez, Ruizy Torrego, 1996).

La vinculación Educación y Desarrollo se manifiesta en diversas presencias: Educación para el desarrollo (en lo adelante ED), Pedagogía de la cooperación, de la solidaridad, Globalización y educación, entre otras. Se trata de enfoques que no son excluyentes, más o menos adecuados según el contexto para lograr personas críticas capaces de alcanzar un desarrollo humano más justo y solidario. Este es el objetivo básico.

La ED ha evolucionado y es una propuesta dinámica influenciada por las transformaciones sociales, políticas y económicas. En sus orígenes, aparece ligada a la cooperación internacional. (Argibay y Celorio 2005) sostienen que cambiaron sus contenidos, mensajes, estrategias y objetivos: 50-70 Caritativo-Asistencial (Recaudar fondos). 70-80 Crítico-Solidario (Concienciar sobre las causas de la desigualdad). 80-90 Educación Global (Comprender su interdependencia). 90-2004 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. Aunque persisten dentro de su concepto 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 deben vivir tanto los pueblos del Norte como los del Sur, que consiste en ir facilitando los conocimientos, criterios y puntos de vista necesarios para que los que viven este proceso sientan la necesidad de hacerse responsables del bien de los demás y de contribuir al desarrollo de quienes más necesitan. (INTERED, 2010) (UNESCO, 2015).

A nivel de la institucionalidad, la ED se dirige al cumplimiento del objetivo de alcanzar un modelo moderno orientado al ciudadano, descentralizado, inclusivo y eficiente, con enfoque territorial, de género e interculturalidad. Permitirá desarrollarse al adoptar las medidas necesarias para su fortalecimiento, a partir de sus realidades; contribuyendo a que a este nivel local se garanticen mejor servicios y bienestar. Se tendrán 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.

## El DC por la prosperidad y la sostenibilidad desde el contexto cubano

Los cuatro documentos emitidos y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba, (PCC en lo adelante), incluyen ideas que atienden el DC en múltiples ámbitos. La sociedad demanda un futuro próspero y sostenible que necesita de ciencia, en correspondencia con las necesidades contextuales. Unidos al marco legal de la constitución vigente desde el 24 de febrero del 2019, otros documentos normativos y rectores recogen y exponen artículos, normas, resoluciones, leyes, lineamientos, estatutos tratan por separado o al unísono la relación que guardan aspectos vinculados con el desarrollo local sostenible. Dicho desarrollo debe generar transformación social valiéndose 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 a Patricia Villegas, directora del canal multinacional de Telesur, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de Cuba declara que es un propósito fortalecer el Gobierno del pueblo y para el pueblo de Cuba (2018). Refiriéndose al DC y FI expresó la necesidad de convertirlos en elementos cardinales que refuercen la vocación de dicho gobierno en función de su pueblo.

El mandatario hace hincapié en que “cada cuadro debe ser un ejemplo”, y en la necesidad de la “constante cercanía con la población, en los lugares más complejos”. Destacó además, que “los dirigentes en Cuba [debían saber] utilizar la comunicación social”, puntualizando 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, destacó los que consideró como:

*“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.”*

Más adelante destaca que la mayor autonomía para las localidades está en la nueva Constitución con mayor fuerza en la gestión local. Además de que se establece un sistema de visitas del Consejo de Ministros, mínimo dos provincias por mes. Igualmente, insiste en que “A la hora de solucionar un problema, yo siempre digo que tiene que ser sobre la base de la verdad”.

En tal sentido, insiste en que la generación de este desarrollo no puede prescindir de las investigaciones sociales y humanísticas en el contexto, e implicar a los afectados por los problemas y a los beneficiarios de su solución. Por lo tanto, el tipo de investigación y el método para el DC que generen las tecnologías no pueden ser los tradicionales. Hay que cambiar comportamientos, conocimientos, actitudes y prácticas (CAP en lo adelante), además las formas de hacer, gestionar, solucionar y utilizar las nuevas tecnologías en pos del desarrollo y en función del desarrollo de capacidades, en especial funcionales y relacionales.

El DC es responsabilidad de las Universidades, quienes deben atenderla para dar cumplimiento a objetivos propios de la institución. (CEGED, 2017a) cita a Freire (2001) quien afirma que la Universidad es centro de investigación, docencia, diseño e intervención y los profesionales que forma deben implicarse y comprometerse con la realidad que investigan y a partir de la cual genera conocimiento.

La provincia Mayabeque cuenta con once Centros Universitarios Municipales (en lo adelante CUM), como parte de la nueva estructura encargada de gestionar los procesos propios de la Educación Superior. Dichos centros deben cumplir con nuevas normativas encaminadas al desarrollo local sostenible.

No obstante, la existencia de estas fortalezas se apreció, a través de la realización de diagnósticos, la existencia de **desactualizadas capacidades funcionales institucionales para la gestión eficiente del desarrollo local en Mayabeque**. Tal situación ha generado inestabilidad en los procesos comunitarios e institucionales; ha provocado la extensión del experimento iniciado 2011 y con ello generado preocupación en los actores y en la comunidad de Mayabeque.

Igualmente, se aprecian limitados resultados e impactos multidimensionales que pudieran deberse, entre otros factores, al uso de bases metodológicas-filosóficas y métodos de capacitación tradicionales, también a la resistencia al cambio, y a la limitada experiencia en procesos de gestión del desarrollo.

La presente investigación tuvo como **objetivo** dar a conocer la experiencia del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo en la formación de capacidades funcionales para el fortalecimiento institucional del gobierno.

## METODOLOGÍA

Fueron utilizados los presupuestos teóricos metodológicos para el FI y para la gestión del Desarrollo sustentada en la ED, la IAP, en relación con cada uno de los entes implicados y desde experiencias locales.

El Centro de Estudios de 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) acompañaron el proceso junto a los CUM y a estudiantes de pregrado y postgrado, profesores y colaboradores, quienes integran su pirámide investigativa.

Como se ha dicho antes, la metodología para el DC Funcionales empleada se sustenta en la ED y tiene como pilares a la Educación Popular (Bellido, R. 2009), (Pérez, E. 2007), (Mejía y Marco 2015). Los CUM constituyen centros que potencian la capacidad relacional. Esto constituye una fortaleza inigualable que permite el despliegue de acciones del territorio en busca de su desarrollo, y favorece la generación de impactos locales sostenidos (Ugarte, A. 2011), Fundación Democracia y Gobierno Local, 2011) poniendo la triple hélice en práctica. En ella convergen las organizaciones e instituciones y la comunidad liderados por su gobierno como institución que gestiona el desarrollo equilibrado y sostenible a nivel local teniendo en cuenta sus dimensiones: económica, social, ambiental, cultural y política.

La metodología empleada se produce en interacción y con la participación activa de los diferentes actores encargados del proceso. Tiene carácter contextual y los contenidos impartidos son resultado del diagnóstico de capacidades diferenciado, según el rol y las características de cada territorio, y están encaminados al desarrollo de los CAP de los actores.

Son tomadas en cuenta las dimensiones: equidad, sostenibilidad, productividad, potenciación, cooperación y seguridad, lo cual no será posible sin la inclusión de los actores en los procesos. A ello se suma la educación en todas las etapas y esferas incluyendo a la cultura científica como derecho de los individuos.

El sustento filosófico-metodológico con el cual se trabaja tiene correspondencia y sintonía con el Programa Participativo Municipio Inteligente que responde al objetivo 11 de los 17 del milenio (Ciudades y comunidades sostenibles). Se sustenta en la Triple Hélice Social del Desarrollo Local que relaciona a colectividades científicas con otros sujetos de la vida social que se construye en interacción comunitaria (Ramos, Ojeda, 2014). Sostiene 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, 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 es un espacio académico abierto que permite poner en práctica diferentes procesos que permitan que el Gobierno Local acompañado articule y gestione. Le corresponde hacer ciencia que genere un impacto socioeconómico sostenible y gestionar programas y proyectos para el desarrollo. Para desarrollar su labor debe emplear una metodología soportada en enfoques multicriterios y multidimensional: DHL, del modelo de gestión por competencias, del modelo organizacional por procesos, de gobernabilidad democrática, participativo intersectorial e interinstitucional y del fomento de la construcción del conocimiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Experiencias y prácticas para el desarrollo de la metodología de DC Funcionales

La Capacitación Popular Creativa surgió en la comunidad G. A. Mañalich, a partir de necesidades locales. Constituye un proceso participativo, desde la Triple Hélice se crean ofertas para el DC en diferentes espacios. Se desarrollan los talentos y recursos locales para gestionar el conocimiento desde la práctica en el descubrimiento, generando construcción colectiva y nuevos saberes. Basado en principios para los aprendizajes personales y colectivos, en los talleres, la práctica les da el poder de decidir, gestionar, cambiar, opinar, dialogar, compartir, socializar, reflexionar en los procesos de la vida. Variados servicios comunitarios permiten una gama de acciones. Es identificada esta metodología como parte de las acciones actuales por las herramientas que posee.

El patio La Joya, ejemplo y orgullo del CEGED, del productor Franchi Alfaro-Roque y familia fue de referencia nacional. Constituyó un laboratorio para socializar experiencias, capacitar a productores, estudiantes universitarios nacionales y extranjeros y pioneros. Su dueño fue gestor de disímiles tecnologías sociales, de ellas, 4 de relevancia internacional.

Comunidad San Antonio en San Nicolás de Bari, esta comunidad aplicó las herramientas del Municipio Inteligente con resultados concretos. En ella se construye un Sistema Innovativo Local, comunidad inteligente. En él se pone de manifiesto el DC desde la Triple Hélice del Desarrollo Local.

Trabajo desde la Red de educadoras y educadores populares: El centro han formado indistintamente a sus profesores desde esta metodología, potenciando conocimientos y prácticas

Maestría Desarrollo Agrario y Rural Sostenible: (5 ediciones, 11 municipios) Encaminada al DC para la gestión desde lo local y con investigaciones en este ámbito, está formada por módulos que permiten establecer el sustento teórico y metodológico del desarrollo y los métodos científicos que para este tipo de investigación se requiere. Ha generado resultados prácticos a lo largo de más de 16 años potenciando las capacidades funcionales en cada espacio. Su objetivo es formar profesionales en las esferas que tributan al desarrollo agrario y rural sostenible a través del fomento y desarrollo de capacidades para la investigación, que aseguren una mejora continua en la gestión del conocimiento para el desarrollo local, de modo que se preserve el ambiente y se garantice la seguridad alimentaria y el desarrollo humano.

Diplomados:

- *Desarrollo Local* (3 ediciones, 11 municipios) Proyecto Fortalecimiento de Capacidades, UNAH Gobierno de Mayabeque, CEGED, CUM, CITMA, Gobiernos Municipales, CEESA. Implementación del Programa Participativo Municipio Inteligente (PPMI). Se pone de manifiesto la triple hélice. Su objetivo es fortalecer capacidades para la gestión, el análisis y la reflexión de los fundamentos teórico metodológicos del desarrollo local para transformar la realidad y comprenderla de manera diferente en su complejidad histórica y estructural, logrando alto desempeño de actores sociales y la comunidad, mejorando la conducción de procesos de desarrollo, en el marco de su autonomía conceptual y metodológica, elevando el nivel de gestión con sostenibilidad social e institucional y la capacidad de coordinación interinstitucional.
- *Sistemas Innovativos Locales*: (3 ediciones, 5 municipios). **Objetivo:** Fomentar capacidades para procesos de investigación y construcción de Sistemas Innovativos Agropecuarios Locales y los acompaña para la consolidación de Municipios Inteligentes. Trabaja de manera conjunta con el Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias (INCA). Se encuentra en plena construcción y constituye un ejemplo más fehaciente de FI desde la gestión del desarrollo local. Se aplica la metodología DC e implementa modelo de PPMI, transversaliza la

participación en el diseño de los objetivos del plan de desarrollo, trazan políticas de gestión institucionales contextuales.

- *Gestión de proyectos para el Desarrollo*: (1 edición, 11 municipios), para cumplimentar acciones de la estrategia del CEGED. Objetivo: Actualizar los CAP de los actores de los Gobiernos locales en Mayabeque para diseñar proyectos de desarrollo.
- *Gestión Empresarial para el Desarrollo*: (1 edición, EMPRECONSUL) Objetivo: Formar a asesores jurídicos para la gestión empresarial eficiente y sostenible del desarrollo, teniendo en cuenta el carácter multidimensional, participativo, inclusivo y contextualizado del desarrollo.
- *Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local*: (1era Edición, 4 municipios, 2 de Mayabeque y 2 de Artemisa, 11 Gestores de desarrollo de Mayabeque y 2 del grupo provincial). Desarrollado con la colaboración de la Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regiones (SALAR), con su división de cooperación internacional SKL Internacional como contraparte oficial extranjera y el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL). Inscrito en el CEGED de la UNAH. Está en correspondencia con las transformaciones del país, y en relación con las preocupaciones del presidente que ha llamado a la comprensión sobre la trascendencia del contenido ético del servicio público. **Objetivo**: Formar a servidoras y servidores públicos para la gestión eficiente y sostenible del desarrollo local, teniendo en cuenta el carácter multidimensional, participativo, inclusivo y contextualizado del desarrollo.

## Ámbitos de trabajo del FI

- Liderazgo Estratégico de Gobierno Local: busca generar institucionalidad desde abajo, asumiendo el rol del liderazgo territorial con un modelo de desarrollo diferenciado, siendo dinamizadores de oportunidades territoriales que les permita solvencia en diversos ámbitos como Gobierno Local.
- Capacitación para la Gestión: Para el FI se requiere amplio DC para ser eficaces y eficientes asegurando la calidad, equidad y transparencia de la actuación.
- 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 de ese sistema social y los procesos son sistemáticos con análisis y reflexiones continuas durante su 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 construcción de estrategias Municipales.
- Alianzas con Gobierno Provincial para desarrollar el territorio.
- Participación en la Reunión de Desarrollo del Gobierno Provincial.
- Desarrollo del sistema de Postgrado (Maestría, Diplomados y cursos de postgrados).
- Acompañamiento a los municipios del territorio (visitas, entrenamientos, talleres).
- Implementación de una Estrategia de comunicación.
- Potenciación de la Revista de Gestión del Conocimiento.
- Establecimiento de Convenios con áreas de la UNAH, Gobiernos e Instituciones del territorio.

- Impulso de Proyectos de Desarrollo Local.
- Implementación de Jornadas y espacios de DC para la gestión del desarrollo.

## Resultados proyectados y que se van alcanzado

- Articulación y trabajo multi, intra y transdisciplinar.
- Bases de datos e información para el conocimiento.
- Materiales para el DC (Programas, cuadernos, manuales...)
- 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.
- Actualización de las 11 Estrategias Desarrollo en los territorios y la provincial.
- Proyectos de Desarrollo Local.
- Capacidades adquiridas para la gestión del desarrollo.

Se aspira en Mayabeque a lograr un impacto 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 la ED y que se proponga la formación de capacidades funcionales en los actores locales y la participación social, como elementos esenciales dentro del proceso de gestión del conocimiento desde lo local. El papel de los CUM es protagónico como interface para desarrollar las capacidades de gestión institucional del Gobierno Local en el Modelo de Desarrollo Cubano como facilitador del entramado de actores que participan en el proceso de Desarrollo Local. Para la integración de todos los actores 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 con la triple hélice del Desarrollo Local, con visión de Municipio Inteligente que tenga en cuenta el marco legal, utilice las herramientas de la IAP y se fundamente en los soportes teórico metodológicos que permitan fortalecer la CI del gobierno, desde 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, periodista de Telesur. *Periódico 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 <https://www.gobiernolocal.org>. Madrid. Depósito legal: M-5.015-2011.ISBN:978-84-614-6887-4.
- 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 2017.
- 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° 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 304 East 45th Street, Nueva York, NY 10017 EE.UU.
- PNUD (2000) "Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 304 East 45th Street, Nueva York, NY 10017 EE.UU.
- 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° 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.