

## **Formación de servidores/as públicos para la gestión del desarrollo local: retos y perspectivas desde las provincias Artemisa y Mayabeque**

*Training of Public Servants for the Management of Local Development: Challenges and Perspectives from the Artemisa and Mayabeque Provinces*

MSc. Orquidia Hailyn Abreu González<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4443-5121>

Lic. Marta Marín Ramos<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1337-2562>

Dra. María Isabel Romero Sarduy<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6448-6586>

Lic. Yanitsis Suarez Pedroso<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8630-7289>

<sup>1</sup>Universidad Agraria de La Habana. Cuba

<sup>2</sup>Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL). Cuba

<sup>3</sup>Dirección Provincial del CITMA, Artemisa. Cuba

\* Autor para la correspondencia: [orquidea@unah.edu.cu](mailto:orquidea@unah.edu.cu)

### **RESUMEN**

El actual contexto cubano está marcado por diversos cambios y transformaciones socioeconómicas que apuntan al fortalecimiento del espacio local como la vía más cercana de solución a las demandas populares. La labor de los/as servidores/as públicos debe estar dirigida a satisfacer las necesidades de la sociedad, de manera que la prestación de servicios convierta al gobernante en un servidor público. Esta condición ha sido vista desde un amplio enfoque, a partir de sus disímiles funciones. No obstante, en el marco del proyecto “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba”, dicha definición reconoce a los actores gubernamentales y administrativos por su papel en la gestión del desarrollo local, su cercanía al pueblo y sus intereses. La presente investigación parte de dicho proyecto y aplica la metodología de investigación acción participativa. Se analiza el papel de las universidades de Artemisa y Mayabeque en la formación en Administración Pública (AP) y la gestión del desarrollo local. A partir de los instrumentos aplicados se evalúan las capacidades municipales y se proponen sugerencias para la formación de servidores/as públicos en función de la gestión del desarrollo.

**Palabras clave:** desarrollo local; servidores/as públicos; formación de capacidades.

## **ABSTRACT**

*The current Cuban context is marked by diverse socio-economic changes and transformations that point to the strengthening of the local space as the closest way of solution to popular demands. The work of public servants must be aimed at satisfying society's needs, so that the provision of services turns the ruler into a public servant. This condition has been seen from a wide approach based on their dissimilar functions. However, within the framework of the project "Contribution to efficient and sustainable municipal management in Cuba", this definition recognizes governmental and administrative actors for their role in the management of local development, their closeness to the people and their interests. This research starts from this project and applies the methodology of participatory action research. It is presented a FODA matrix that allows identifying different alternatives that direct the work towards the management of local development from the formation of capacities in public servants. The role of the universities of Artemisa and Mayabeque in training in public administration (PA) and the management of local development is analyzed. Based on the instruments applied, municipal capacities are evaluated and suggestions are made for the training of public servants in terms of development management.*

**Keywords:** local development; public servants; capacity building.

Enviado: 3/10/2020

Aprobado: 6/7/2021

## **INTRODUCCIÓN**

En las más recientes aproximaciones, las nociones de espacio y territorio se tornan pertinentes como marcos explicativos: se reconoce que el desarrollo transcurre en espacios concretos, y que es siempre situado y construido por actores concretos; por otra parte, se asume una perspectiva de escala (Ravenet, 2002), que implica la valorización de los procesos locales/territoriales en relación con los nacionales, regionales y globales. Tales análisis revelan la ruptura paradigmática con una concepción que operacionalizó el desarrollo como crecimiento y en la que primó la racionalidad instrumental, y muestran el

tránsito hacia nuevas posturas que, desde variados referentes, reorientan la teoría hacia los verdaderos fines del desarrollo: hombres y mujeres como protagonistas y no como objetos (Arias, 2015).

El contexto actual en Cuba marca un nuevo camino hacia la proyección del desarrollo integral y multidimensional desde la implicación de factores económico-productivos, sociales, político-institucionales y ambientales, que interactúan en el territorio en función de contribuir con la mejor calidad de vida de la población.

Crear condiciones para el desarrollo local en los territorios cubanos supuso que en 2011 se aprobara por la Asamblea Nacional del Poder Popular la creación de las provincias de Artemisa y Mayabeque, con la finalidad de instrumentar una nueva estructura de las administraciones locales, que permitiera perfeccionar el funcionamiento de los órganos del Poder Popular y la gestión local. Así, el Parlamento cubano acordó separar la dirección de los Consejos de Administración y de las Asambleas municipales y provinciales del Poder Popular; y las funciones de Presidente de las Asambleas provinciales y municipales del Poder Popular de las de Presidente de los Consejos de la Administración.

A partir de la reciente aprobación de la Constitución de la República de Cuba (febrero, 2019) se presentan en artículos como el 168<sup>1</sup> y el 169<sup>2</sup> las nuevas características de los contextos desde la autonomía y la gestión de los líderes locales, que acrecienta el reto del trabajo hacia el desarrollo en estas provincias, debido a su condición de provincias jóvenes y con un gran peso en el sector agroproductivo.

De ahí que el municipio se constituya hoy como el espacio geográfico donde confluyen las necesidades y aspiraciones de los habitantes con las potencialidades locales, a partir del vínculo establecido entre Gobierno y población; y como base de las relaciones país-Gobierno-localidad; alianza que debe favorecer la participación colectiva para el desarrollo local.

En la recientemente aprobada Política de Impulso al Desarrollo Territorial (MEP, 2020) se presenta el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los Gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

A su vez, en dicha política se precisa que resulta esencial fortalecer las capacidades de los actores locales para gestionar, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo local.

En el contexto actual, la gestión de Gobierno implica no solo la respuesta a las demandas de la población, sino la búsqueda de soluciones innovadoras, reales, sensibles, donde la mayor responsabilidad sea la prestación correcta de un servicio al pueblo, con participación ciudadana, lo que conlleva a tomar decisiones desde, con y para el pueblo, e implica un reto para quienes se desempeñan en esta labor.

Un servicio se considera público cuando su finalidad es atender una necesidad de la sociedad en su conjunto, por eso suele prestarse por el Estado como entidad que organiza los recursos en provecho de la colectividad. En el caso de que, por razones de presupuesto o de otro tipo, el servicio público se ofrezca por el sector privado, las condiciones de dicho servicio se encuentran sujetas al control y la regulación de las autoridades estatales.<sup>3</sup>

Aunque lo gubernamental forma parte de lo estatal, lo público no representa solo lo estatal- gubernativo; «lo público debe ser lo popular pensado y protegido por lo estatal-gubernativo y ejecutado por lo administrativo, y a la postre controlado y evaluado por el pueblo»; de ahí que se puede prestar un servicio público y no necesariamente a través de instituciones públicas (Tamayo, 2017, p. 42).

Según Iglesias (2015), una tipología de los servicios públicos en Cuba los ubica en las siguientes esferas: educación, salud, cultura, deporte, seguridad social, justicia, transporte, servicios comunales (incluyendo servicios fúnebres), servicios domiciliarios, seguridad ciudadana, gastronomía, alimentación, servicios técnicos y de reparaciones, salones de belleza, entre otros. Si bien la heterogeneidad de estos presupone una amplia gama de servidores/as públicos, el proyecto que se presenta se enfoca en los actores gubernamentales y administrativos por su papel en la gestión del desarrollo local debido a su cercanía al pueblo y a sus intereses.

La formación de funcionarios del sector público es una tarea prioritaria en el país, dentro de la cual ha desempeñado un papel determinante la academia, a través del Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana. Creado en 2002, este, como institución central del Estado que atiende este programa, articula a las universidades y los Gobiernos de cada provincia. En el período 2014-2018 se formaron 261 y 125 funcionarios en Mayabeque y Artemisa, respectivamente.

No obstante, según criterios de investigadoras como Tamayo (2019), tales resultados no logran cubrir totalmente las expectativas, razón por la cual se impone introducir cambios paradigmáticos que impliquen el rediseño de esquemas del conocimiento, de divulgación y de investigación científica, así como de nuevas estrategias en torno a la superación de estos actores. Entonces, se necesita renovar las estrategias de superación, para lo que hay que contemplar como requisito de obligatorio cumplimiento haber vencido y actualizado cursos posgraduados por parte de todo aquel que asuma la condición de funcionario o directivo

de la Administración Pública. Asimismo, se precisa contar con un diagnóstico inicial de los Gobiernos acerca de la necesidad de aprendizaje de sus directivos y reservas, a fin de definir las líneas futuras de formación y capacitación.

En consecuencia con esta realidad de país y con la máxima de que el desarrollo requiere de articulación de instituciones, entidades, empresas y personas para la contextualización de buenas prácticas, se seleccionan las provincias de Mayabeque y Artemisa para la implementación del proyecto “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba a partir del intercambio y el financiamiento de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo” (ASDI), a través de la Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regiones (SALAR), en específico, su división de cooperación internacional SKL International.

Coordinado por CEDEL,<sup>4</sup> dicho proyecto está dirigido a fortalecer competencias en servidores/as públicos, a partir de la contextualización en Cuba de contenidos impartidos por expertos/as suecos a profesores/as y actores de Gobierno de las citadas provincias. Esta formación a formadores/es está generando módulos para la capacitación y un Programa de Diplomado atemperado a sus necesidades de conocimientos, habilidades y herramientas para la gestión del desarrollo en los municipios Madruga, Jaruco, Bauta y Guanajay.

El presente artículo presenta los resultados del diagnóstico realizado para construir la línea base del proyecto. Para ello, se analiza el rol de las universidades de Artemisa y Mayabeque en la formación en Administración Pública (AP); y, para la gestión local, se valoran las capacidades municipales para el desarrollo y se proponen sugerencias para la formación de capacidades en los/as servidores/as públicos.

## **MÉTODOS**

Se determinó como metodología a utilizar la investigación acción participativa y se conformó una muestra intencionada según los siguientes criterios:

- Haber sido profesor/a de los cursos de AP.
- Servidores/as públicos egresados/as de estos cursos que laboran en los municipios Madruga y Jaruco de la provincia Mayabeque, y Guanajay y Bauta de la provincia Artemisa.
- Miembros del grupo de coordinación de proyecto en Artemisa y Mayabeque.

Se seleccionaron estos municipios por sus fortalezas en el Centro Universitario Municipal (CUM) para la capacitación y el acompañamiento a los Gobiernos provinciales y municipales en la implementación de sus estrategias de desarrollo

La muestra quedó conformada por 167 personas distribuidas como aparece en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Participantes distribuidos por provincia

<b>Participantes por provincias</b>	<b>Total</b>
Grupo de Coordinación	27
Servidores/as/as egresados/as de Madruga	26
Servidores/as/as egresados/as de Jaruco	27
Servidores/as/as egresados/as de Guanajay	15
Servidores/as/as egresados/as de Bauta	22
Profesores/as/as	50
<b>Total</b>	<b>167</b>

Los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

- DAFO.
- Cuestionario a servidores/as públicos.
- Cuestionario a profesores/as de los cursos de AP.
- Entrevistas a Egresados/as y profesores/as de los cursos de AP.

## **RESULTADOS**

Los resultados de la aplicación de dichos instrumentos se presentaron en los tres aspectos fundamentales que aparecen a continuación.

### **Rol de las universidades en la formación en AP y la gestión local del desarrollo**

En la provincia Mayabeque se organiza la formación en administración pública según la orientación de la Escuela Nacional de Cuadros, a partir del Diplomado de Administración Pública que se imparte en la Universidad Agraria de La Habana en colaboración con la Dirección de Cuadros del Consejo de la Administración Provincial, la cual asegura la asistencia de dos o tres participantes de cada municipio por edición. Hasta la actualidad han transcurrido 22 ediciones.

Los resultados de la encuesta aplicada a los profesores/as mostraron que, entre 2014 y 2018, el 98 % de las personas inscritas en el Diplomado de Administración Pública se graduaron y permanecen como cuadros en la provincia. En este período se ha graduado un promedio de 52 personas anualmente.

Para fortalecer capacidades para la gestión del desarrollo, en el municipio Jaruco se impartió un Diplomado de Gestión de proyectos desde el Centro de Gestión para el Desarrollo (CEGED) de la UNAH a solicitud del Consejo de la Administración Provincial (CAP). A partir de este se logró que el municipio Jaruco diseñara y presentara para aprobación un proyecto de desarrollo local.

Madruga y Jaruco participaron en el Diplomado Sistema Innovación Agropecuaria Local (SIAL). A partir de los contenidos abordados y en integración con el CUM, se diseñaron proyectos de innovación agrícola que respondían a desafíos locales.

La Universidad de Artemisa, de reciente creación, por ser resultado de la fundación de la nueva provincia en 2011, ha desarrollado los programas nacionales de Diplomados en Administración Pública desde septiembre de 2014 hasta la actualidad.

Entre 2014 y 2018 se han formado 125 personas: 77 (61,6 %) son mujeres y 48 (38,4 %) hombres, lo que indica que predominan las servidoras públicas. El promedio de permanencia de las personas graduadas en cargos del servicio público resulta del 52 %.

Por otra parte, también desde los Centros Universitarios Municipales se han impartido diplomados para fortalecer el servicio público, entre ellos: “Gestión de proyectos”; “Planeación estratégica” y “Sistema de innovación agropecuaria local” que, aunque tienen un carácter provincial, la Universidad de Artemisa, de conjunto con el INCA, los han hecho extensivos a todos los municipios, independientemente de incluirse o no en el proyecto PIAL.

Inició en febrero de 2019 el Diplomado “Sistema de innovación agropecuaria local: por un enfoque participativo en la gestión del desarrollo local” para decisores y productores de la provincia, interesados en garantizar la seguridad alimentaria a partir de la innovación. Este programa fue rediseñado por la universidad de conjunto con la coordinadora del INCA.

## **Valoración de capacidades municipales para el desarrollo en las provincias Mayabeque y Artemisa**

Las capacidades municipales que se exploraron fueron las siguientes:

- Capacidad para la planificación del desarrollo municipal, para la gestión de proyectos, para el monitoreo y la evaluación de la gestión local, y para el uso de las TIC en la gestión del desarrollo municipal.
- Capacidad para incorporar los temas transversales: gestión de la economía local, participación de hombres y mujeres en la planeación estratégica, perspectiva de equidad social, de equidad de género, perspectiva ambiental y gestión sociocultural. A los datos aportados por los instrumentos se les aplicó una matriz DAFO, cuyos resultados se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Resultados de la matriz DAFO.

Mayabeque	Artemisa
<b>Fortalezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser parte del experimento donde se dividen las funciones estatales y empresariales.</li> <li>▪ Ubicación y potencialidades geográficas de Mayabeque.</li> <li>▪ Existencia de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM).</li> <li>▪ Contar con universidad provincial y universidades municipales con herramientas diversas para la gestión del conocimiento y el desarrollo local.</li> <li>▪ Existencia del Diplomado de Administración Pública.</li> <li>▪ A través de los proyectos de desarrollo se han implementado diversas acciones formativas que impactan en la gestión local del desarrollo.</li> <li>▪ Madruga cuenta con 4 proyectos nacionales con financiación de la cooperación internacional y Jaruco con 1 de este tipo y otros 4 económico-productivos con financiamiento de nacional.</li> <li>▪ El Gobierno cuenta con un departamento de comunicación institucional</li> <li>▪ Existen oficinas de trámites en todos los municipios.</li> <li>▪ Se cuenta con Delegación del Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) (Telecentro, Radio).</li> <li>▪ Prensa escrita.</li> <li>▪ Presentación de los órganos en los medios.</li> <li>▪ Presentación de los organismos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El 70 % de los docentes del claustro tienen el grado científico de Doctor en Ciencias.</li> <li>▪ Infraestructura (portal del ciudadano, <i>groupware</i>).</li> <li>▪ Papel de la universidad (proyecto de infocomunicación).</li> <li>▪ Presencia de departamentos de comunicación en los Consejos de Administración y Asamblea.</li> <li>▪ Planificación por procesos.</li> <li>▪ Proyección de actividades respondiendo a prioridades.</li> <li>▪ Reconocimiento de la incorporación de temas transversales como: la equidad social y de género, y la perspectiva ambiental en la gestión del desarrollo.</li> <li>▪ Se cuenta con 4 proyectos nacionales con financiación de la cooperación internacional (3 en Bauta y 2 en Guanajay) y con 25 proyectos sociocomunitarios, 14 en Guanajay y el resto en Bauta.</li> </ul>

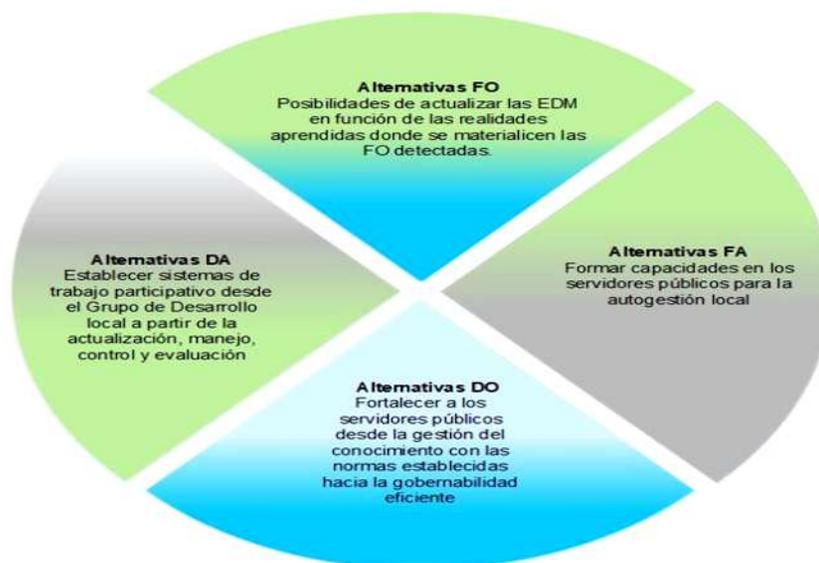
### Debilidades

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ No todos los egresados/as tienen información sobre la EDM y todos/as consideran que "hay que mejorarla y que faltan indicadores para medir la gestión local".</li><li>▪ Fluctuación de los cuadros.</li><li>▪ Falta de articulación entre los actores del desarrollo.</li><li>▪ Poca visión sobre el uso eficiente de la EDM.</li><li>▪ Desactualización de la EDM.</li><li>▪ Desconocimiento en los encuestados acerca de cómo elaborar políticas públicas, cómo elaborar Programas y proyectos, y cómo medir sus resultados.</li><li>▪ Falta Estrategia de Comunicación.</li><li>▪ Solo utilizan el paquete de Office y no todas las ventajas que ofrecen las TIC.</li><li>▪ La perspectiva hacia el monitoreo y la evaluación de la gestión local en la provincia es aún limitada, marcada por el insuficiente enfoque hacia la visión local del desarrollo.</li><li>▪ Insuficientes proyectos e investigaciones que midan impacto de Diplomado en AP.</li><li>▪ No todos los/as servidores/as públicos han pasado diplomados de AP.</li><li>▪ Insuficiente preparación/formación de los/as servidores/as públicos para la gestión pública.</li><li>▪ Insuficiente participación ciudadana en la gestión del desarrollo.</li><li>▪ Insuficiente preparación de los/as servidores/as públicos para incorporar los temas transversales en la gestión del desarrollo.</li><li>▪ Dificultades en servidores/as públicos para aplicar los conocimientos del Diplomado AP en la práctica.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El total de Doctores del claustro es graduado de las Ciencias Pedagógicas.</li><li>▪ Deficiente preparación de los/as servidores/as públicos para la gestión local del desarrollo.</li><li>▪ Desconocimiento en los encuestados acerca de cómo elaborar políticas públicas, cómo elaborar Programas y proyectos, y cómo medir sus resultados.</li><li>▪ No se cuenta con indicadores para el monitoreo y la evaluación a nivel municipal.</li><li>▪ Prevalece el modelo de información y comunicación transmisivo y no participativo.</li><li>▪ Uso reducido de las TIC; solo se utilizan para correo electrónico.</li><li>▪ Limitados conocimientos de los actores del Gobierno para insertarse estratégicamente en el entramado de interacciones sociales.</li><li>▪ No está diseñado el sistema de comunicación.</li><li>▪ No siempre se aprovechan los espacios ciudadanos con el uso de las tecnologías.</li></ul> |
|--|---|

<b>Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco constitucional actual.</li> <li>▪ Existencia de plataformas interactivas para la comunicación.</li> <li>▪ Políticas del país → Gobierno electrónico.</li> <li>▪ Papel de la universidad como gestora del conocimiento para el desarrollo local y relaciones con el Consejo de la Administración Municipal y el Consejo de la Administración Provincial.</li> <li>▪ Existencia de carreras de Gestión sociocultural para el Desarrollo y el Centro de Gestión del Desarrollo de la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actual Reforma Constitucional.</li> <li>▪ Voluntad política del Partido Comunista de Cuba.</li> <li>▪ Proyecto nacional de informatización.</li> <li>▪ Proyectos de colaboración y de fondos nacionales.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cultura de centralización vivida por varios años.</li> <li>▪ Centralización de espacios y parrillas de comunicación.</li> <li>▪ Preparación de reservas y entrega de puesto de trabajo.</li> <li>▪ Conectividad necesaria para el ejercicio del Gobierno electrónico.</li> <li>▪ Bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos hacia Cuba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inestabilidad de los cuadros.</li> <li>▪ Exceso de tareas extraplan.</li> <li>▪ Jerarquización.</li> <li>▪ Participación/poca articulación.</li> <li>▪ Los indicadores que existen para el monitoreo responden a visiones parceladas.</li> <li>▪ Bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos hacia Cuba.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración Equipos de Coordinación Provincial del proyecto, a partir de la información obtenida en los municipios de estudio y Memoria del taller “Construyendo línea Base”.

Para que haya desarrollo local deberá existir, ante todo, una estrategia que trace el camino a seguir, y evalúe alternativas, posibilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, donde se impliquen los actores locales y la administración desempeñe la función de líder (Tabares, Pérez & Legón, 2017). En consecuencia con este planteamiento y teniendo en cuenta los criterios por aspectos de la matriz DAFO, se cruzó la información en la búsqueda de alternativas de solución, lo cual arrojó los siguientes resultados que aparecen en la Figura 1.



**Figura 1.** Alternativas de solución a partir de matriz DAFO.

Así, impulsar el desarrollo local a partir de las EDM se torna un reto para los/as servidores/as públicos, quienes deben aportar a la elaboración de políticas, programas y proyectos para el territorio; aprovechar las potencialidades del contexto para dar respuestas a las necesidades de la población; estimular el establecimiento de redes asociativas (empresas, universidades, Gobierno, actores estatales y no estatales); y fomentar la participación ciudadana en función de la equidad social. De ahí la necesidad de formar competencias en ellos/as para la gestión local desde una visión integral.

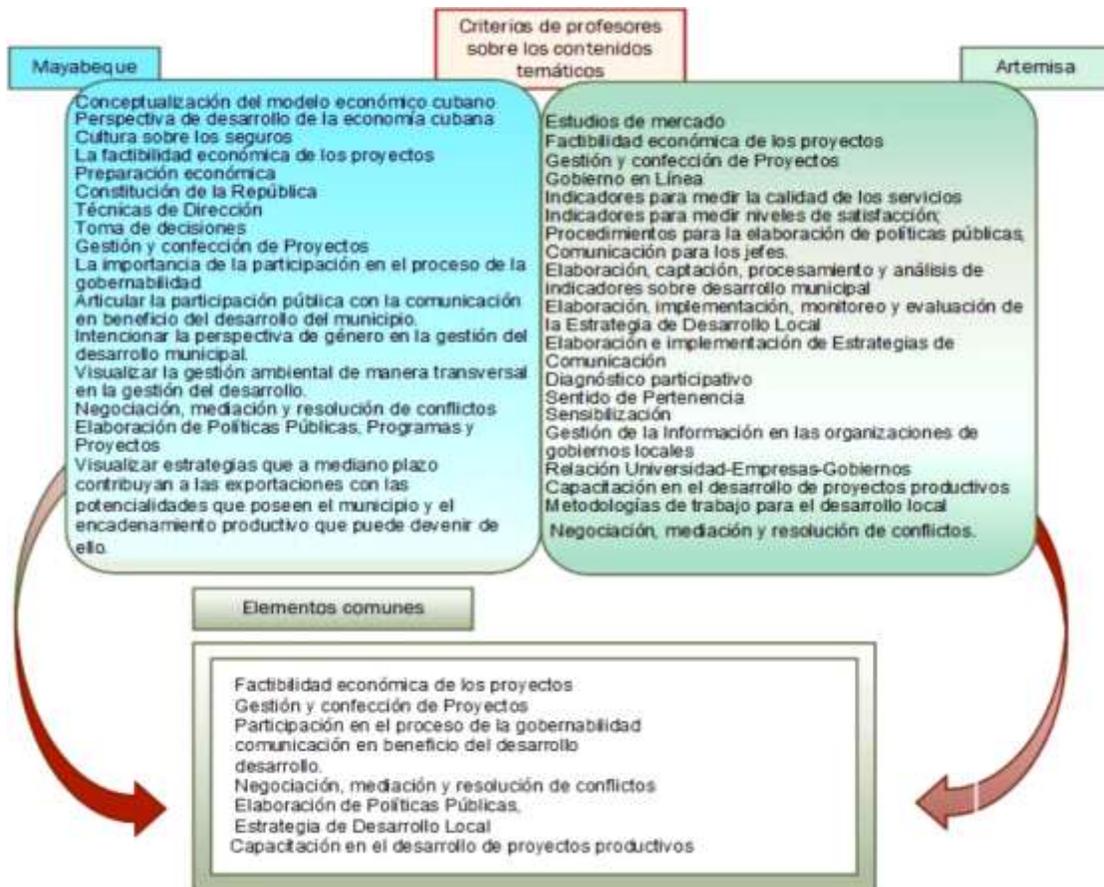
El desarrollo local no resulta puntual ni coyuntural; más que eso, tiene que ser sistémico y permanente, donde los agentes locales, conducidos por el Gobierno y la administración, se muestran como esenciales (Tabares, Pérez & Legón, 2017).

El análisis de la matriz anteriormente presentada permite identificar distintas alternativas que focalizan el trabajo hacia la gestión del desarrollo local desde la formación de capacidades en los/as servidores/as públicos. Esta realidad propone un desafío mayor a estos escenarios, ya que propicia un diálogo entre los métodos tradicionales de formación para la administración con otras metodologías más participativas enfocadas en la formación de habilidades y en el saber hacer.

La aplicación de instrumentos metodológicos a profesionales protagonistas de esta formación, tanto profesores/as como egresados/as, a partir de sus saberes y experiencias, brindó una mirada novedosa al fenómeno a partir de las sugerencias de los sujetos de la investigación.

## Sugerencias para implementar la formación a servidores/as públicos

Los cuestionarios y entrevistas a los profesores/as de los cursos de AP develaron los temas que deben incluirse en esta formación y constituir una referencia para formar competencias en los/as servidores/as públicos. (Figura 2)



**Figura 2.** Sugerencias de temas a incorporar en la formación en AP.

Por otra parte, era preciso conocer las sugerencias de profesores/as y egresados/as sobre los métodos pedagógicos a tener en cuenta, las propuestas de investigaciones, entre otros aspectos (Tabla 3).

**Tabla 3.** Sugerencias con respecto a métodos pedagógicos y temas de investigación de egresados/as y profesores/as.

Aspectos a considerar	Mayabeque	Artemisa
		Egresados/as/as
Métodos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clases prácticas</li> <li>▪ Entrenamientos</li> <li>▪ Clase encuentro</li> <li>▪ Se mezclan los diferentes tipos de clase según las temáticas</li> <li>▪ Vinculación teoría- práctica</li> <li>▪ Visitas técnicas</li> <li>▪ Métodos participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje basado en Proyectos.</li> <li>▪ Problematicación.</li> <li>▪ Incorporar al enfoque pedagógico la formación por competencias.</li> </ul>
	Profesores/as/as	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje basado en proyectos</li> <li>▪ Aprendizaje cooperativo</li> <li>▪ Educación popular</li> <li>▪ Elaboración conjunta</li> <li>▪ Tecnología educativa</li> <li>▪ Investigación, acción, participación</li> </ul>	
Investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de estudios de impacto del Diplomado en los actores de Mayabeque y en la gestión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intencionar el diseño de investigaciones que posibiliten evaluar los impactos del Diplomado, así como el estudio de la variable gestión de la Administración Pública.</li> </ul>
Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad del equipamiento tecnológico</li> <li>▪ Necesidad de estrechar vínculos ciencia- empresa</li> </ul>	

*Fuente:* Elaboración Equipos de Coordinación Provincial del proyecto, a partir de la información obtenida en los municipios de estudio.

La tabla anterior muestra cómo la formación para la administración pública incorpora temáticas según las características de cada territorio. Sin embargo, la propuesta realizada por los profesores/as y egresados/as aporta una visión más holística del desarrollo desde todas sus dimensiones. Se destacan como elementos comunes en ambas provincias la necesidad de estudiar los impactos de los diplomados en los distintos escenarios, a fin de valorar cómo el conocimiento recibido transforma las prácticas de los/as servidores/as públicos. A su vez, con respecto a los métodos pedagógicos, se sugiere la utilización de modalidades participativas y el aprendizaje basado en proyectos, aspectos en los que coinciden los criterios de los egresados/as y profesores/as.

El desarrollo local no es espontáneo, sino un proceso donde la administración pública tiene una importante función en su promoción, organización y conducción, con el fin de que el crecimiento económico que se logre también garantice equidad y beneficie a la población del territorio. Para ello tiene que producirse,

además, la transformación social y el crecimiento económico del capital humano (Tabares, Pérez & Legón, 2017).

El camino a transitar hacia la formación de servidores/as públicos propone un reto mayor y una visión diferente, ya que la gestión del desarrollo a escala local requiere de la articulación de sistemas, redes, instituciones y personas que generen y construyan conocimiento para el desarrollo.

## **CONCLUSIONES**

Las universidades de Artemisa y Mayabeque, y los CUM de los municipios seleccionados resultan actores clave para la formación a los/as servidores/as públicos. Los diplomados de AP y otros enfocados en la gestión del desarrollo local confirman su papel en la gestión de conocimientos para el desarrollo.

Ante las condiciones actuales, la gestión del desarrollo a escala municipal enfrenta grandes desafíos, por lo que fortalecer las capacidades de los/as servidores/as públicos de Artemisa y Mayabeque es una prioridad. Este proceso demanda conocimientos que permitan articular actores, políticas y programas a todos los niveles y desde diferentes dimensiones. Por otra parte, establecer sistemas de trabajo participativos desde los grupos de desarrollo local y el trabajo comunitario, se convierte en una vía para viabilizar la participación ciudadana.

El análisis de los instrumentos aplicados demuestra la significación que adquiere en la gestión local la existencia de la estrategia de desarrollo municipal, herramienta de trabajo indispensable para los/as servidores/as públicos en la toma de decisiones sobre las debilidades existentes en las localidades, así como la identificación de soluciones creadoras e innovadoras a problemas económicos, sociales y medioambientales.

La formación de los/as servidores/as públicos en el contexto actual supone un reto mayor, a partir de los principios de autonomía municipal, democracia y heterogeneidad que se asumen en el país para el escenario local, lo cual conduce a contar con servidores/as más preparados y competentes, capaces de gestionar su desarrollo y establecer redes a partir de las características endógenas de su contexto. Por tanto, el diálogo entre los métodos participativos de la formación y los tradicionales, en búsqueda de afianzar contenidos y herramientas, es el camino para obtener mejores resultados en las provincias de Mayabeque y Artemisa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Guevara, M. A. (2015). El desarrollo local y la cultura. *Revista Temas*, 83, 20-27.
- Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019. Constitución de la República de Cuba.
- Iglesias Morell, A. (2015). Los servicios públicos a propósito de la actualización del modelo económico cubano. *Folletos Gerenciales*, XIX (1), 60-66.
- MEP (2020) RESOLUCIÓN No. 29/2021. Decreto No. 33 “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, de 11 de marzo de 2021.
- Ravenet, M. (2002). Espacio y territorio en los estudios sociológicos en Cuba. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
- Tabares, L., Pérez, L. & Díaz, O. (2017). Administración Pública y Desarrollo local. En Tabares, L., *Administración Pública. Conceptos y realidades*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Tamayo Pineda, N. (2017). Función social de los servicios públicos en Cuba. Retos en el contexto actual. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. 5 (3), 40-47. [www.revflacso.uh.cu](http://www.revflacso.uh.cu)
- Tamayo Pineda, N. (enero-junio 2019). La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública. *UH*, 287.

### Notas aclaratorias:

- <sup>1</sup> El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad político-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; y goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales (Asamblea Nacional del Poder Popular, Constitución de la República de Cuba, artículo 168, 2019).
- <sup>2</sup> La autonomía del municipio comprende la elección o designación de sus autoridades, la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden (Asamblea del Poder Popular, Constitución de la República de Cuba, artículo 169, 2019).
- <sup>3</sup> Pérez Porto, J. y Merino, M. (2014). Definición de servicio público. Consúltese en: <https://definiciónde/servicio-publico/>
- <sup>4</sup> Centro de Desarrollo Local y Comunitario del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente.

### Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribución autoral**

Orquidia Hailyn Abreu González: Conceptualización, revisión-redacción, análisis estadístico y aprobación de la versión final.

María Isabel Romero Sarduy: Conceptualización, revisión-redacción, análisis estadístico y aprobación de la versión final.

Marta Marín Ramos: Conceptualización, revisión-redacción, análisis estadístico y aprobación de la versión final.

Yanitsis Suarez Pedroso: Conceptualización, revisión-redacción, análisis estadístico y aprobación de la versión final.