

## SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DIPLOMADO “SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL” EN MAYABEQUE, I EDICIÓN

Autores:

Aimara Brito Montero<sup>1</sup> aymarabm@unah.edu.cu, aymarabm14@gmail.com ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-0239-0909>

Naydelín Sánchez Ortega<sup>1</sup> naydelin@unah.edu.cu, nayde85@gmail.com ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-1014-6831>

Darais Báez Fernández<sup>1</sup> daraisbf@unah.edu.cu, daraisbf@gmail.com ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-3568-2924>

María Elena Capó Ortega<sup>1</sup> mariac@unah.edu.cu, malenacapo1968@gmail.com ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-8161-7701>

Suleidys Abreu Carnero<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2987-801X>

Ada María Brito Ruiz<sup>3</sup> adamy@apppmy.gob.cu ORCID: [https://orcid.org/0009-0009-](https://orcid.org/0009-0009-3354-7102)

3354-7102

Afiliación:

1Centro de Estudios de Gestión para el Desarrollo (CEGED), de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH).

2Delegación Provincial del CITMA en Mayabeque

3Dirección de Desarrollo Territorial en Mayabeque

### Resumen

El estudio se centra en la experiencia del Proyecto Internacional “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba” (GEMCUBA) (2018-2023) que se llevó a cabo con apoyo de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la coordinación del Centro de Desarrollo Local y Comunitario y la participación de la Universidad de Artemisa, la Universidad Agraria de La Habana, las administraciones y las Delegaciones del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de ambas provincias. El diseño e impartición del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” constituyó uno de los principales resultados del proyecto. Comprende 8 cursos de posgrado. Se gestó mediante la construcción colectiva de saberes, teniendo presente el carácter multidimensional, inclusivo y contextualizado del desarrollo. Una particularidad del programa formativo fue la formación de formadores y su impartición a través de métodos participativos, con la metodología de la educación popular. Esta investigación tiene como objetivo sistematizar la experiencia del Diplomado en Mayabeque (I Edición), teniendo como eje la formación de capacidades

para la gestión del desarrollo local, dada la necesidad de desarrollar en los servidores públicos las capacidades, actitudes y prácticas necesarias para llevar a cabo sus funciones con transparencia y ética. Se emplearon métodos y técnicas como el análisis documental, la entrevista, el cuestionario y el grupo de discusión. Los resultados revelan las lecciones aprendidas, mediante las buenas prácticas, los retos para la sostenibilidad y el perfeccionamiento hacia el futuro del programa académico.

**Palabras clave:** servidores públicos, gestión del desarrollo local, diplomado, formación de capacidades

## **Introducción**

La formación de capacidades es un proceso dinámico que transcurre a lo largo de toda la vida y ofrece a los ciudadanos las herramientas para enfrentar retos, adaptarse y aprovechar las oportunidades del entorno. Es la vía para estar siempre actualizado a tono con los escenarios. Constituye una necesidad en el cambiante contexto cubano actual que exige que las personas se capaciten constantemente.

En la administración pública en Cuba la formación de capacidades cobra mayor relevancia, pues favorece la gestión, organización y evaluación, de forma eficiente, transparente y ética, de los procesos para la integridad de los bienes y los servicios públicos que satisfaga las necesidades de los ciudadanos.

Lo expresado contribuye a la planificación estratégica gubernamental en la gestión de la administración pública para promover el desarrollo sobre la base del nuevo marco legal. Dicha planificación se materializa en las Estrategias de Desarrollo territoriales (Municipales y Provincial) como instrumento para la gestión local. Los servidores públicos propician la interacción entre el gobierno y la ciudadanía, lo que conlleva una continua formación de capacidades que les permita actuar con coherencia y enfrentar los problemas de la cotidianidad en relación con sus funciones públicas.

El Proyecto Internacional “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba” (GEMCUBA) (2018-2023), desarrollado gracias a la colaboración de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), con la coordinación del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) y la participación de las universidades (Universidad de Artemisa y Universidad Agraria de La Habana), las administraciones y las Delegaciones provinciales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Artemisa y Mayabeque tuvo como objetivo mejorar las capacidades de la gobernabilidad y gestión local en Cuba.

Dicho proyecto se basó en el desarrollo de metodologías, conocimientos y herramientas para el desarrollo provincial y municipal sostenible en Cuba y en la creación de centros provinciales de fortalecimiento de capacidades para la mejora de la capacidad de planificación y gestión de los gobiernos (GEMCUBA, 2018).

El diseño e impartición del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” fue el principal resultado, sustentado en el empleo de metodologías de la educación popular. El programa académico comprende 8 cursos de posgrado que responden a una concepción multidimensional, holística, inclusiva y contextualizada.

El Diplomado en el escenario de Mayabeque se coordinó académicamente por el Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) con el acompañamiento del CEDEL como coordinador general y la Delegación del CITMA Provincial como coordinador en el territorio. El claustro lo conformaron profesores de las instituciones antes mencionadas, específicamente de la UNAH, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH), el Departamento de Dirección y Superación de Cuadros, los Centros Universitarios Municipales (CUM) de Jaruco y Madruga; la Dirección de Desarrollo Territorial, con el Centro de Capacitación (creado por el propio proyecto) y la Universidad de Artemisa. Cursaron la formación 27 servidores públicos, entre ellos, los 11 Directores de Desarrollo Territorial y 16 servidores de Jaruco y Madruga, elegidos, intencionalmente, por ser los municipios con resultados favorables en la gestión del desarrollo local en articulación con sus CUM.

Los resultados alcanzados en el Diplomado, en función del desarrollo de capacidades en los servidores públicos del territorio, han impactado en el desempeño de sus funciones, de ahí que resulte una experiencia factible de sistematizar. La sistematización de experiencias constituye una alternativa eficaz para recopilar información relevante sobre un proceso vivido, con una perspectiva histórica, con el fin de extraer aprendizajes a partir del análisis crítico de lo acontecido (Jara, 2001, 2018; Barnechea y Morgan, 2010; Costamagna, 2015, 2020; Osorio, 2015; Costamagna y Larrea, 2017; González, Castro y Castro, 2020; Pell del Río, 2022).

Esta investigación tiene como objetivo general sistematizar la experiencia del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” en Mayabeque (I Edición), teniendo como eje la formación de capacidades para la gestión del desarrollo local. Como objetivos específicos: fundamentar los referentes teóricos-metodológicos sobre la formación de capacidades en servidoras y servidores públicos para la gestión del desarrollo local; determinar las fortalezas del Diplomado en la formación de capacidades para servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local y revelar las buenas prácticas, lecciones aprendidas y retos para su sostenibilidad. Dentro de las categorías de análisis fundamentales se determinaron: formación de capacidades, servidores públicos y gestión del desarrollo local.

En la investigación se emplearon métodos del nivel teórico y del empírico como el análisis síntesis, el histórico lógico, y la inducción deducción, que permitieron procesar la información obtenida de las

fuentes consultadas, analizar la evolución y presupuestos a nivel internacional, regional y nacional; buscar, recopilar y sistematizar los referentes consultados en torno a la formación de capacidades, los servidores públicos y la gestión del desarrollo local. El análisis documental resultó pertinente para la revisión y examen de diferentes documentos; la entrevista en profundidad para recoger información veraz sobre la gestión, planificación, e implementación del Diplomado, el cuestionario para conocer los criterios de los profesores en el proceso vivido. Además, el grupo de discusión con egresados del programa académico posibilitó obtener, de primera mano, información notable.

La sistematización de la experiencia del Diplomado contribuye a un análisis de las prácticas y a su enriquecimiento, a la vez que constituye una alternativa para la mejora del proceso formativo que conduce a su sostenibilidad. El presente estudio resulta pertinente y necesario en el contexto cubano actual. Su relevancia está dada por el carácter participativo, integral, multiactoral, multisectorial, multidisciplinar que prima en todas las fases: concepción, diseño e impartición del diplomado. Permite identificar las dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para su sostenibilidad, actualización y mejora en pos de la formación de capacidades en los servidores públicos para la gestión del desarrollo local.

## **2. La formación de capacidades en servidores públicos para la gestión del desarrollo local**

Los procesos de desarrollo demandan que todos los actores locales estén capacitados para gestionar los recursos (tangibles e intangibles) con que cuentan los territorios a sus diferentes escalas. Por ello, es necesario que la formación de capacidades esté metodológicamente fundamentada desde el Modelo de Educación para el Desarrollo, que garantiza una visión holística, transversal, participativa y multidimensional. No se trata solo de un reconocimiento e interpretación teórica de las dimensiones del desarrollo: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal (PESTAL), sino de ponerlas en práctica de forma integrada (Solano, 2010). Dichas dimensiones del desarrollo deben trascender el concepto *NorteSur* y asumirse por todos los actores implicados en su gestión. Educar para el desarrollo es una acción política consciente, por lo que se necesita aprender de los otros, sin olvidar nuestras realidades.

El Modelo de Educación para el Desarrollo, en su evolución, se basa en los aportes de pensadores, filósofos, políticos, educadores, psicólogos como Paulo Freire, Ivan Illich, Jackes Mezirow, David Kolb, entre otros. De acuerdo con dicho Modelo, la formación de capacidades está en función de potenciar en las personas las competencias necesarias para toda la vida, de forma integral, tanto en lo personal como en lo profesional, que les permite empoderarse, ejercer sus derechos y acceder a nuevas oportunidades, como expresión de libertad.

Guzón (2021) refiere que la formación de capacidades debe manifestarse:

(...) sobre la base de la construcción colectiva, el enfoque de aprender haciendo, el diálogo de saberes, el posicionamiento reflexivo y transformador con engranaje en la teoría y la práctica, combinando enfoques de complejidad y transdisciplinariedad bajo el paradigma de desarrollo humano, centrado en la ampliación y el uso de las capacidades (p. 8-9).

Para autores, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009), Núñez y Vargas (2014), Ramos, Báez y Artigas (2015), Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED, 2017) y Ramos, Artigas y Brito (2020, 2021), la formación de capacidades para el desarrollo permite gestionar los procesos desde la planeación estratégica y participativa hasta la toma de decisiones certeras, que favorece, de forma sistémica y estructural, actuar consecuentemente, considerando la praxis para la transformación de la realidad.

Al decir de Báez, Artigas y Brito (2023), se destaca:

La formación de capacidades para la gestión del desarrollo requiere de la innovación respaldada por la Educación para el Desarrollo desde la participación social, como elementos esenciales dentro del proceso de gestión del conocimiento. 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 el trabajo multiactoral, multidimensional, contextualizado requiere de fortalecer capacidades funcionales que permita cumplir los objetivos de desarrollo con la visión de Municipio Inteligente que tenga en cuenta el marco legal, utilice las herramientas de la IAP [Investigación Acción Participación] y se fundamente en los soportes teórico metodológicos. (p.11)

Alcanzar esta experticia en los municipios permite que el análisis estratégico sea adecuado para una gestión eficiente que conduzca a la autonomía, la institucionalidad y la descentralización. El Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, señala, la importancia del trabajo articulado entre las administraciones municipales, la gobernación, los centros de educación superior, la sede central y los CUM, los centros de ciencia, innovación y tecnología, para potenciar los sistemas de innovación local y de formación, capacitación y asesoría.

Lo regulado anteriormente está temprana y explícitamente fundamentado en el Modelo Participativo Municipio Inteligente, con su Programa y Hoja de Ruta, como herramientas de trabajo en la gestión estratégica del desarrollo. Su puesta en práctica se sustenta en la Triple Hélice Social para el desarrollo –gobiernouniversidad-comunidad- que incluye a todos los actores, instituciones/organizaciones, niveles, sectores y escalas presentes en el entramado social, según criterios de Ojeda (2012), Ramos, Brito, Artigas y Martínez (2018), Ramos, Artigas y Brito (2021), Ramos, Artigas, Báez, y Abreu (2022).

Dicho Modelo constituye el resultado científico investigativo pionero del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural Sostenible (CEDAR), institución redimensionada en 2017 bajo el nombre de Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED), con una propuesta actualizada, para la consecución de espacios inteligentes.

La actualización de la propuesta resalta la visión multidimensional del desarrollo territorial y el rol del territorio desde la perspectiva multinivel, multiescalar, multisectorial y multiactoral (Brito, González y Pell del Río, 2023).

A ello se suma la comprensión de la cultura como elemento indispensable para la transformación social, con énfasis en el crecimiento espiritual de los individuos, teniendo como presupuesto la impronta del pensamiento descolonizador de José Martí (Capó, 2018). En tal sentido, cobra especial protagonismo la necesidad de dotar a los individuos de herramientas infocomunicacionales para enfrentar los desafíos del presente los cuales no podrán ser asumidos si no poseen los conocimientos, actitudes y prácticas requeridas.

La autonomía municipal precisa pensar y actuar de manera diferente en todos los ámbitos de la gestión. Todas las personas, que, en cumplimiento de sus funciones públicas, estén encaminadas a resolver necesidades sociales, que brindan un servicio de utilidad social, con acciones que benefician a otros individuos pueden denominarse servidores públicos, considerada una categoría genérica (Hernández y García, 2021).

Desde esta perspectiva, cada uno de los actores del entramado social se considera un servidor público, teniendo en cuenta su acepción más amplia. (...) servidor público en Cuba resulta una expresión general que engloba funciones de diferentes características, asumidas desde cargos y puestos diversos” (Ibíd.p.34). Los individuos que ocupan cargos o desempeñan funciones dentro de las estructuras gubernamentales a nivel local, regional o nacional, cuya labor está orientada hacia el servicio a la comunidad y la gestión de los asuntos públicos en beneficio del interés general, cobran especial interés en el contexto de la administración pública, por estar a cargo de la implementación de políticas, regulaciones y servicios públicos para el bienestar y desarrollo de la sociedad en su conjunto (Abreu, Marín, Romero y Suárez, 2021).

Los servidores públicos tienen el deber de aprender, desaprender y reaprender constantemente, por la dinámica de la gobernanza en los tiempos actuales. En este contexto, ante los desafíos que enfrenta la administración pública en Cuba hoy -en relación con la transparencia, el comportamiento ético de los funcionarios públicos, la comunicación social, la calidad de los servicios, la toma de decisiones de cara al ciudadano, la planificación a largo plazo, la integración de las diferentes formas de propiedad

y gestión, entre otros (Aguilar y Ramos, 2021)-, la formación de capacidades tiene un rol fundamental, pues ofrece a los servidores públicos las herramientas para desarrollar una gestión de calidad.

Al decir de Hernández y García (2021):

En el ámbito de las competencias de los servidores públicos, la tríada capacidades-habilidades-valores esboza las condiciones personales, formativas y de capacitación necesarias para el cumplimiento de su labor. Se trata de aspectos individuales y de preparación para el desarrollo de su hacer, cualidades y conocimientos para manejar con suficiencia conceptos teóricos y metodológicos básicos en el área de que se trate, de las posibilidades para incorporar nuevos conocimientos que permitan el logro de objetivos y metas. (p. 37)

Fernández y Díaz-Canel (2020, pp. 8-9) expresan que para impulsar el desarrollo local es necesario: Avanzar en la creación de capacidades que permitan la conducción estratégica de los procesos de desarrollo local, en particular la gestión de proyectos que fortalezcan la base productiva de los municipios y generen bienestar a la población, es necesario capacitar a los servidores públicos y dotarlos de los conocimientos y herramientas necesarios y fomentar el diálogo multinivel para favorecer la acción conjunta de los niveles nacional, provincial y municipal. Ese diálogo demanda, además de adecuadas bases jurídicas y normativas, fortalecer las capacidades cognoscitivas, científicas y tecnológicas a escala local. (pp. 8-9)

“El buen funcionamiento de las organizaciones y de las administraciones está determinado por las capacidades, actitudes y prácticas que tengan las personas implicadas en ellas” (Sánchez, Rafoso y Valera, 2021, p. 347). Por ende, es vital la formación de capacidades en los servidores públicos, como un proceso constante, en correspondencia con el contexto y los cambios acontecidos que demandan que se actualicen y adquieran nuevas competencias: administrativas, comunicativas, digitales, informacionales, para desempeñar sus funciones.

En Cuba, se han dado pasos en este tema. Están creadas las estructuras y existen organismos e instituciones a diferentes escalas que tienen como encargo social la formación de capacidades a los servidores públicos. A nivel provincial, se puede hablar de las universidades y sus centros de estudio y a nivel local de los CUM. Los CUM están creados para responder a las necesidades (de formación, capacitación, asesoría, investigación) de su localidad, que deben reflejarse en la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) en diálogo con la ciudadanía.

La hiperactividad legislativa en la Cuba de hoy dada por los constantes cambios en el marco normativo regulatorio, la influencia de nuevos medios, redes sociales, la sobreabundancia de información, las *fake news*, las nuevas tendencias, demandan adquirir nuevas capacidades para poder enfrentar estos fenómenos. Una gestión eficiente para la toma de decisiones no puede estar ajena a su contexto y a

los cambios que acontecen. La gestión del desarrollo a nivel local, ineludiblemente, requiere de sólidos programas de formación de capacidades en los servidores públicos, siendo un eje transversal en la gestión de gobierno sustentada en la gestión del conocimiento, de la mano de la ciencia y la innovación.

### **3. Descripción del Proyecto “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba GEMCUBA”**

El Proyecto GEMCUBA surge a partir del intercambio de experiencias entre Cuba y Suecia. En 2016-2017, se realizaron visitas por delegaciones de ambos países para concretar áreas de intereses y formas de colaboración. Se consideró la experiencia sueca como un referente importante en los procesos de descentralización que se iniciaban en Cuba, por el autogobierno local que ha desarrollado dicho país, teniendo en cuenta que debía ajustarse a las condiciones cubanas. Por otra parte, las buenas prácticas de SALAR, sustentadas en el diálogo cívico, la cooperación, la participación pública, resultaron interesantes para el gobierno cubano.

A partir de estas relaciones se materializa, en 2018, GEMCUBA, coordinado por SALAR/SKL International y el CEDEL. Su objetivo se centró en la mejora de la capacidad de gobernabilidad y gestión local en las provincias Artemisa y Mayabeque, por ende, incluye otorgar a los gobiernos municipales y provinciales mayores poderes, con vistas al proceso de descentralización. Todo ello basado en la experiencia sueca de organización y funciones generales de los gobiernos locales, teniendo en cuenta su posible aplicación en el contexto de ambas provincias, en aras de alcanzar un desarrollo económico sostenible y fortalecer, a su vez, las instituciones de la administración pública.

Se seleccionaron las provincias de Artemisa y Mayabeque porque existían factores favorables para la descentralización: procesos en curso para mejorar el diseño institucional y su funcionamiento, espacios de participación sistemáticos dentro del funcionamiento de la AMPP para la rendición de cuentas de los delegados a sus electores, incluidas las posibilidades de presentar quejas y sugerencias, infraestructuras de servicios básicos provistas en todos los municipios, recursos humanos capacitados, acceso a instituciones científicas a nivel local, recursos que pueden ser utilizados y gestionados localmente, tanto por el Estado como por actores no estatales, en formas nuevas o más variadas de producción o servicios locales (GEMCUBA, 2018).

En principio, el proyecto estaba aprobado para un período de 4 años (2018-2021), debido a la pandemia de la Covid 19, se extendió hasta 2023. Los principales beneficiarios del proyecto fueron los servidores públicos de las administraciones locales de los municipios Jaruco y Madruga de Mayabeque, y Bauta y Guanajay de Artemisa, así como los de las direcciones del CITMA, profesores de las universidades de ambas provincias, tanto de la sede central como de los CUM.

En el proceso de implementación, se realizó un estudio que determinó la línea base para llegar a definir la realidad de los escenarios en relación con las necesidades de capacitación. El diagnóstico llevado a cabo permitió identificar brechas en la formación de capacidades existente para los funcionarios y cuadros de las administraciones municipales y provinciales. De esta forma, se pudieron identificar temas clave, que se incluyeron en la formación de formadores, coordinada por el CEDEL, una vez analizadas y adaptadas las experiencias suecas a las características cubanas.

El proyecto se centró en la generación de nuevos conocimientos, métodos y herramientas para la gestión y el desarrollo del gobierno local a través de plataformas de comunicación, creación de capacidades y difusión. Proporcionó apoyo metodológico a los municipios con herramientas adecuadas, la capacitación de equipos locales de formadores y el desarrollo de programas de capacitación. El resultado fundamental fue el diseño e impartición del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión de desarrollo local” y la creación de los centros provinciales de fortalecimiento de capacidades con la infraestructura, tecnologías y recursos necesarios para llevar a cabo la formación.

Desde el inicio, se apostó por la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Los resultados obtenidos tuvieron un impacto en las perspectivas de desarrollo local en Cuba, potenciando el nivel institucional. Estos resultados fueron posibles gracias a la colaboración entre actores, la participación, la cocreación, el saber colectivo, a partir del uso de métodos como la Investigación-Acción-Participación (IAP) y la educación popular.

### **3.1. Caracterización del contexto: la provincia Mayabeque**

Mayabeque, surgida el 9 de enero del 2011, como parte del experimento sobre las nuevas formas de gestión de los gobiernos, cuenta con 11 municipios. La provincia es considerada el segundo polo científico del país por la cantidad de entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (14) que posee, amparados por las innovaciones, investigaciones y patentes con un reconocimiento y alcance nacional e internacional.

Además, cuenta con la UNAH, centro de educación superior de gran prestigio, con una trayectoria científica e investigativa en el área de las ciencias agropecuarias por poseer las carreras centenarias de Agronomía y Medicina Veterinaria y Zootecnia, de las cuales es centro rector a nivel nacional. Su amplio perfil abarca las ciencias pedagógicas, sociales y humanísticas, técnicas, económicas y empresariales y de la cultura física. Esto se materializa en diferentes carreras ancladas en la sede central, y extendidas, en el proceso de universalización de la enseñanza superior, a los 11 CUM del territorio.

La formación de capacidades en Mayabeque está liderada por la UNAH, con sus dos centros de estudio: CEGED y Centro de Estudios de Educación Superior (CEESA), la Empresa Interface y 11 CUM, en colaboración con los centros de ciencia y el resto de las instituciones científicas antes mencionadas. Desde ellos, se ofrece la capacitación a través de programas académicos: Doctorado y Maestría, diplomados y otros cursos de posgrado. Igualmente, se cuenta con el Centro de Capacitación del Grupo Empresarial de Mayabeque, la Escuela Ramal de la Agricultura y la Escuela Provincial del Partido. Otras organizaciones de masas como la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la Asociación de Economistas (ANEC) de Mayabeque ofrecen cursos cortos.

Se cuenta con una estructura de gobierno fortalecida con una dirección de desarrollo territorial y sus homólogos en cada uno de los municipios. El sistema de trabajo integrado para la gestión estratégica del desarrollo ha permitido el diseño, presentación y aprobación de las 11 EDM, así como en proceso de construcción de la EDP que en la actualidad posee 6 Líneas Estratégicas diseñadas: Sistemas Alimentarios Locales, Gestión Económica, Hábitat, Gestión del Conocimiento, Ciencia, Tecnología e Innovación, Gestión Sociocultural y Comunitaria y Gobernanza Eficiente e Informatizada.

El ecosistema de actores que participan en la gestión estratégica del desarrollo en la provincia cuenta con la Empresa Estatal Socialista y Unidades Presupuestadas, Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Mipymes y Proyectos de Desarrollo Local (PDL), además proyectos de I+D+I, proyectos de colaboración, proyectos del Programa de fortalecimiento de capacidades municipales para el Desarrollo Local (PRODEL).

Los funcionarios, cuadros, ejecutivos, directivos, dirigentes, delegados, a los efectos de esta investigación considerados servidores públicos, son responsables de la gestión estratégica del desarrollo en el territorio. Entre sus funciones se encuentra articular con los actores del entramado social antes mencionado, para el adecuado funcionamiento de la sociedad con sus sistemas y servicios públicos, con programas y políticas gubernamentales a diferentes escalas amparados en las normas jurídicas establecidas. Dichos servidores públicos necesitan fortalecer las capacidades para llevar a cabo sus funciones. En este sentido, se les exigen mantener una continua formación a través de diferentes modos de superación.

Ejemplo de acciones para el fortalecimiento de capacidades en Mayabeque ha sido el Proyecto de Cooperación Cuba-Suecia GEMCUBA, que tuvo como uno de sus fundamentos la formación de formadores y como acción práctica el Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”.

#### **4. Sistematización de la experiencia: Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local en Mayabeque**

Al considerar los resultados satisfactorios del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”, en el marco del Proyecto GEMCUBA, se lleva a cabo la sistematización de la experiencia de la primera edición en Mayabeque. En el desarrollo del proceso de sistematización de la experiencia, se define como eje la formación de capacidades en la gestión del desarrollo local. Se trazaron los objetivos siguientes:

- Describir la experiencia del Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” en Mayabeque.
- Analizar el proceso de formación de capacidades en la gestión del desarrollo local ocurrido a través del diplomado.
- Mostrar las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y los retos para la sostenibilidad en la formación de capacidades en la gestión del desarrollo local acontecida a través del Diplomado.

El carácter multiactoral, multidisciplinar y participativo de la experiencia constituye su principal fortaleza, acompañado del uso de los métodos de la educación popular. Su objetivo fue “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”: (...) “Tiene la peculiaridad de incorporar modalidades pedagógicas interactivas, vincular la teoría con la práctica y proponer variados recursos metodológicos” (Romero, Coord., 2021. p. 11-12).

Estos elementos resultan relevantes en los procesos de formación de capacidades, mucho más si abordan temas de la gestión estratégica del desarrollo. Dentro de las fuentes de información empleadas para la reconstrucción de la experiencia se contó con el documento del Proyecto GEMCUBA, el Programa del Diplomado, el libro “Contribución a la gestión Municipal eficiente y sostenible en Cuba” como texto de apoyo, la Guía Metodológica, los Informes del Proyecto, los productos comunicativos creados, los audiovisuales, los expedientes del programa y de los estudiantes, las tesinas y las técnicas aplicadas.

Para el análisis, a los intereses de la sistematización de la experiencia del diplomado, se pueden identificar 4 etapas fundamentales:

- I. Planificación (2018-2019)
- II. Diseño (2021)
- III. Implementación (2022)
- IV. Evaluación (2023)

En la primera etapa, se realizó la formación de formadores, donde los especialistas suecos ofrecieron a los docentes cubanos la actualización de contenidos relacionados con la línea base. Una particularidad del proceso fue la formación en educación popular impartida a todos los profesores.

El claustro del diplomado estuvo conformado por 43 profesores, de ellos 6 Doctores en Ciencia, 23 Máster en Ciencias, 11 Licenciados, y 3 Ingenieros con las categorías docentes de Titular 4, Auxiliar 8, Asistentes 9, Investigador 1 y los 21 restante, Instructor. Gracias al análisis y al aporte de todos los especialistas participantes, se definieron los cursos que conformarían el programa del diplomado con sus objetivos:

#### **I. Institucionalidad, liderazgo y toma de decisiones en la gobernanza local**

Favorecer el desarrollo de competencias en servidoras y servidores públicos en la gestión municipal del desarrollo, asumiendo la gobernanza como nivel superior de dirección y los actuales retos de la administración pública en Cuba.

#### **II. Participación popular para la gestión del desarrollo local**

Contribuir a incrementar la participación popular en el desarrollo local-comunitario, desde la búsqueda de mayor transparencia en la gestión de las y los servidores públicos y del ejercicio del control popular.

#### **III. La perspectiva de género y equidad social en el desarrollo local**

Proveer bases teóricas y herramientas metodológicas para incorporar la perspectiva de género y equidad social en la gestión pública del desarrollo local socialmente sostenible.

#### **IV. Planeación y gestión de la planificación local**

Desarrollar conocimientos y habilidades en las y los servidores públicos municipales para la planeación y gestión de la planificación desde una visión local integrada.

#### **V. Diseño de servicios públicos**

Contribuir al desarrollo local-comunitario a partir del diseño de servicios públicos en función de las expectativas de ciudadanos y ciudadanas.

#### **VI. Gestión ambiental municipal**

Distinguir los enfoques más actuales de la gestión ambiental municipal, mediante criterios sostenibles; teniendo en cuenta las funciones de las y los servidores públicos y su influencia en el entorno local.

#### **VII. Información y comunicación para servidoras y servidores públicos**

Analizar los elementos clave que permiten gestionar la información y la comunicación con eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de la administración pública aprovechando las potencialidades de las TIC's.

#### **VIII. Gestión de resultados e indicadores para la evaluación de la calidad de los gobiernos**

Adiestrar a las y los servidores públicos de las provincias de Artemisa y Mayabeque en la gestión de resultados y en los indicadores para la evaluación de la calidad de los gobiernos locales.

El programa de cada curso tuvo los siguientes componentes: objetivo general, objetivos específicos, sistema de conocimientos, habilidades, valores, consideraciones metodológicas, técnicas de enseñanza, medios y recursos, evaluación y bibliografía básica y complementaria.

A pesar de la crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19, el trabajo no se detuvo, se crearon grupos de WhatsApp por módulos y uno general del proyecto, para facilitar la comunicación y el intercambio. En la segunda etapa, se efectuó el diseño fino de cada módulo para la confección del libro de texto básico del Diplomado “Contribución a la Gestión Municipal Eficiente y Sostenible en Cuba” (Romero, Coord., 2021), además de la Guía Metodológica para Servidoras y Servidores Públicos en la Gestión del Desarrollo Local (Colectivo de autores, 2022).

Durante las dos primeras etapas, se trabajó en conjunto con todos los especialistas y docentes vinculados de la Universidad de Artemisa y la UNAH, bajo la coordinación del CEDEL. Para la impartición del Diplomado en Mayabeque conformaron el claustro un total de 20 profesores. En este período, se realizó el proceso de categorización de 4 formadores que aún no estaban categorizados, en este caso especialistas del CITMA en Mayabeque y del CEDEL. Se inauguraron los Centros Provinciales de Capacitación para el desarrollo, constituidos en ambas provincias, gracias a los medios y materiales recibidos la contraparte extranjera.

El proceso de selección de la matrícula se realizó en diciembre de 2021, por un equipo integrado por representantes del Grupo Temporal de Trabajo para la Gestión del Desarrollo, profesores de la UNAH, el CEGED y los CUM de Jaruco y Madruga, especialistas del CITMA provincial y los gobiernos municipales, presidentes de Asambleas Municipales del Poder Popular, Intendentes y directores de cuadro. La matrícula fue de 27 estudiantes, de ellos 3 hombres y 24 mujeres. La edad de los servidores públicos participantes estuvo entre 30 y 62 años.

El Diplomado se inició en enero de 2022, con el curso 0, extendiéndose hasta diciembre del mismo año donde concluyó, con la defensa de las tesinas, esto corresponde con la etapa de implementación. Se desarrolló en el aula, en el laboratorio y otros espacios del Centro de Capacitación creado. Se utilizaron materiales y otros medios brindados por la cooperación internacional. Se realizó con una frecuencia de 1 semana al mes. Cada curso tuvo 2 días y medio para su impartición. La distribución de horas lectivas y créditos en cada curso fue de 30/1.

En el caso de los entrenamientos 240/8, la publicación de artículos científicos 30/1, la elaboración del trabajo final 60/2 y su defensa 60/2 créditos, con un total de 660 horas lectivas y no lectivas y 22 créditos.

La forma de organización de los cursos fue mediante talleres, de acuerdo con la metodología de la educación popular, por tanto, los contenidos se impartieron con apoyo de técnicas, dinámicas y herramientas que tuvieron lugar en los 3 momentos del proceso de aprendizaje:

- I. Integración y encuadre (recuperación, mística, expectativas, motivación, objetivos)
- II. Desarrollo (por temas, producción colectiva de saberes)
- III. Cierre (evaluación de contenidos y expectativas y orientación al nuevo contenido)

El sistema de evaluación de los cursos fue de forma sistemática y un trabajo final. Igualmente, se realizaron entrenamientos desde el puesto de trabajo, con el objetivo de contribuir a que las y los participantes apliquen los presupuestos teóricos y metodológicos que propone el Diplomado.

La evaluación final del Diplomado consistió en un trabajo integrador, que incluyó una memoria escrita y la defensa oral ante un tribunal. Los temas motivo de investigación se obtuvieron de la identificación de problemáticas expresadas en las EDM. Se designaron tutores en correspondencia con los temas. Se realizaron talleres para la orientación de las tesinas, la predefensa y la defensa.

Se defendieron 15 tesinas y 1 trabajo de curso, pues uno de los estudiantes tenía el nivel técnico de enseñanza. Los temas abordados fueron:

1. Producción y comercialización de flores y semillas Agámica y Botánica en el Complejo de finca Agricultura Urbana del municipio Jaruco.
2. Montaje de una Mini-industria para la producción de piensos criollos en Melena del Sur.
3. Aporte cubano a la sala de gestión del conocimiento para el desarrollo sostenible de las comunidades lajeras.
4. Fortalecimiento de la producción y comercialización de flores en la comunidad de Jibacoa.
5. Puesta en valor del turismo de naturaleza en el Complejo Monte Hermoso del asentamiento poblacional Castilla de Jaruco.
6. Sistema de innovación para el uso de la energía piramidal en la agricultura.
7. Proyecto de desarrollo local institucional para la gestión, diseño y acompañamiento a las nuevas formas de gestión no estatal en Mayabeque.
8. Proyecto de agroturismo para la puesta en valor del sector agropecuario del municipio Batabanó: Los Lugos.
9. Reanimación sociocultural para la familia: el parque de los sueños del municipio Quivicán.
10. Spa Betty: proyecto de desarrollo local que promueva la actividad turística en Madruga.
11. Diseño de servicios público de la farmacia en el Consejo Popular Madruga.
12. Proyecto de Desarrollo Local: Palacio los Orichas.

13. Proyecto de Desarrollo Local: Esperanza, con producción intensiva de tilapias, municipio de Jaruco.
14. Fortalecimiento del proceso de producción de flores con sostenibilidad en el Consejo Popular Vegas, municipio de Nueva Paz.
15. Proyecto de floricultura para satisfacer las demandas de servicios florales en el municipio de San Nicolás.
16. Producción y comercialización de envases de plásticos. (Único trabajo de curso).

La evaluación, como última etapa del proceso, se materializó a través de un taller participativo entre todos los actores del proyecto, la contraparte extranjera, los profesores y los egresados, además de otros servidores públicos y autoridades locales y provinciales invitados, como beneficiarios. En todo momento se contó con el acompañamiento del CEDEL y el gobierno provincial.

Todo lo expresado anteriormente en el proceso de sistematización queda recogido en la siguiente figura:



Figura 1. Línea del tiempo del Proyecto GemCuba y su Diplomado  
Elaboración propia

## 5. Análisis de los resultados de la experiencia del Diplomado

El análisis realizado a los documentos relativos al Proyecto GEMCUBA y el Diplomado, así como los juicios emitidos por los servidores públicos y los profesores, permitieron develar elementos clave para la sistematización.

### 5.1. Resultados del análisis documental

El análisis documental fue realizado a documentos clave que conforman la documentación relativa al proyecto, entre ellos los informes de resultados, teniendo en cuenta las categorías: formación de capacidades, servidores públicos y gestión del desarrollo local.

Se identificaron cuatro componentes asociados a la gestión del conocimiento para fortalecer el desarrollo local, entre ellos: (1) diagnóstico de necesidades de capacitación/formación en servidores públicos para la gestión del desarrollo local, (2) programa de formación/capacitación para formadores/as y servidores públicos, (3) propuesta de herramientas de gestión de la información y la comunicación y (4) evaluación del Programa de Formación a servidores públicos para la gestión del desarrollo local.

Los componentes mencionados están en armonía con los objetivos que se planteó el proyecto que, en lo general, se centró en potenciar la gestión del conocimiento para el desarrollo local en municipios de Artemisa y Mayabeque, y hacia lo específico, en: elaborar un marco teórico que fundamente la pertinencia de la Gestión del Conocimiento (GC) para el desarrollo local; diagnosticar necesidades de capacitación/formación en servidores públicos, para la gestión eficiente y sostenible del desarrollo municipal; fortalecer capacidades en formadores/as, que contribuirán a la capacitación/formación de servidores/as públicos; contribuir a la formación de competencias en servidores públicos, mediante de la elaboración de Cursos, Programas de Diplomados y herramientas de gestión de la información y la comunicación y evaluar el Programa de formación diseñado.

Uno de los documentos que más información aportó fue el informe de resultados, donde se realiza una evaluación del programa de formación con la aplicación de diferentes instrumentos. Entre los instrumentos aplicados, está la encuesta, con el objetivo de valorar el nivel de satisfacción de los usuarios del diplomado con la técnica IADOV, que permite conocer el Índice de Satisfacción Grupal (ISG). El resultado del ISG fue igual a 0,913, lo que evidenció alta satisfacción por parte de los servidores públicos.

El resultado se sustenta en el resto de los criterios emitidos, asociados a que: más del 97% de los estudiantes seleccionaron la máxima calificación (Mucho) para expresar su satisfacción con el diplomado; en las interrogantes relacionadas con la formación recibida, más del 95% de los encuestados están de acuerdo con que el diplomado les aportó conocimientos y herramientas, para medir el desarrollo local; monitorear programas de desarrollo y proyectos; utilizar a la planificación como herramienta para gestionar su desarrollo local; así como garantizar la inclusión y participación ciudadana en este proceso.

El 80% de los egresados del diplomado reconocen que esta capacitación les permitió adquirir conocimientos y herramientas, para desenvolverse mejor como servidores públicos. El 95% declaró

haber contado con el apoyo de sus directivos para dedicarle espacio a las clases recibidas. El 37% encontró el diplomado muy práctico, integrador, participativo y oportuno con excelentes profesores; y el 25% de los estudiantes identificó el tema del transporte como el mayor obstáculo para cursar el diplomado.

## **5.2. Resultados de la entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad fue realizada a la coordinadora general del proyecto y a la coordinadora académica del Diplomado en Mayabeque. Se indagó en la importancia de la formación de capacidades para el desempeño de los servidores públicos en la gestión del desarrollo local, coincidiendo en que es estratégica, mucho más ante las transformaciones del modelo económico y social cubano que se viene implementando desde el 2011 y la descentralización municipal.

En este marco, constituye un desafío la planificación e implementación del desarrollo local y a los servidores públicos conducir este proceso. Por ello, apuntan que se necesitan cambios culturales, lo que implica modificar las mentalidades de los servidores públicos, quienes están llamados a ser proactivos y más creativos en la identificación y aprovechamiento de los recursos territoriales disponibles para el desarrollo municipal (naturales, patrimoniales, humanos, de infraestructura, entre otros), la gestión de fondos para el desarrollo, el aprovechamiento de las vías y canales de participación popular existentes y la creación de nuevos espacios en los que, de conjunto con la población, construyan desarrollo local sostenible.

Al valorar las capacidades de los servidores públicos para la gestión del desarrollo local, las entrevistadas exponen los resultados del diagnóstico, que se realizó al inicio del diplomado a egresados/as de los cursos de administración pública de la UNAH, servidores/as públicos de los municipios Madruga y Jaruco, que develó que la planificación del desarrollo municipal, la gestión de proyectos, el monitoreo y evaluación de la gestión local, el uso de las TICs en la gestión del desarrollo municipal y la incorporación de los temas transversales (gestión de la economía local, participación de hombres y mujeres en la planeación estratégica, las perspectivas de equidad social y de género, la ambiental y la gestión sociocultural) constituían necesidades formativas que los cursos recibidos no cubrían.

Además, se evaluaron las competencias de dichos servidores públicos y el mayor número de respuestas se concentraron en los niveles medio y bajo de conocimientos, resaltando que no tenían ningún conocimiento acerca de 10 de los temas propuestos. Este diagnóstico constituyó la línea base del proyecto y dio lugar a los temas y metodología que se incorporaron al diseño de los cursos del Diplomado. A partir de estos resultados los cursos se focalizaron en el desarrollo de los conocimientos,

habilidades y actitudes y valores imprescindibles para la gestión eficiente y sostenible del desarrollo local.

Con respecto a las capacidades que le aportó el Diplomado a los servidores públicos, las entrevistadas expresaron que, a su juicio, se fomentaron capacidades en función del ejercicio de la gobernanza y, por tanto, para la toma de decisiones colectivas y en liderazgo democrático, para potenciar la participación popular, para la transversalización de la perspectiva de género y la equidad social en el desarrollo local, para la planeación y gestión de la planificación local y la gestión de proyectos, para la creación y mejora de servicios públicos, para la gestión ambiental municipal, para fomentar la infocomunicación desde el modelo dialógico y para la gestión de resultados e indicadores para la evaluación de la calidad de los gobiernos, en relación con los contenidos recibidos en cada uno de los cursos.

A indagar sobre la satisfacción con el diplomado, refieren, a partir de los criterios recibidos por los profesores y de los usuarios de la formación un alto grado de satisfacción con los contenidos y las herramientas empleadas en su impartición desde la praxis. Enfatizan en que lo multidimensional y lo inter, multi y transdisciplinar estuvo presente desde la concepción del diplomado, de hecho, los equipos que se conformaron para diseñar los módulos estaban conformados por especialidades diversas: geografía, sociología, psicología, pedagogía, comunicación, entre otros.

Asimismo, evalúan la metodología, los talleres y el entrenamiento en el diplomado como positivos, pues potenciaron la construcción colectiva del conocimiento, el diálogo entre el saber académico y el práctico, la retroalimentación y el carácter vivencial del proceso de aprendizaje. En torno a las beneficios que les dejó ser parte del claustro expresaron: el fortalecimiento de alianzas Universidad-Gobierno- CITMA- CEDEL; la adquisición de cultura del trabajo en equipo, de coordinación colectiva y de trabajo online, la posibilidad de cooperar para que los profesores/as se categorizaran y/o actualizaran sus categorías docentes; la sostenibilidad y permanencia de los equipos docentes en el tiempo, a partir de su motivación, compromiso y entrega con la formación de servidores/as públicos; la disponibilidad de valiosas e innovadoras herramientas provenientes de la experiencia sueca de desarrollo municipal; la conducción de procesos formativos desde la educación popular con técnicas participativas, por tanto, todos coinciden en que docentes y servidores/as públicos crecieron durante el proceso y se adquirieron los aprendizajes necesarios para la gestión eficiente y sostenible del desarrollo local.

### **5.3. Resultados de la encuesta a profesores**

Se encuestaron 15 profesores, lo que representa el 75% del total que conforman el claustro en Mayabeque, con una representación de cada una de las categorías docentes. La diversidad de

formación del claustro condujo a crear un grupo multidisciplinario. Respecto a la importancia que le atribuyen los encuestados a la formación de capacidades para el desempeño de los servidores públicos en la gestión local, el 100% considera que debe ser muy alta. El 100% de los encuestados concuerda en que es adecuado el diseño de los cursos en relación con sus componentes: Métodos, Organización, Claustro, Tiempo y Medios. Fue oportuno conocer la opinión satisfactoria de los encuestados sobre los contenidos y las herramientas utilizadas en la impartición del diplomado.

Sin embargo, son del criterio que los contenidos en torno a las políticas públicas, programas jurídicos, económicos, evaluación de proyectos de inversión, el género, prospectiva estratégica, demografía y ruralidad, deben ser temas de seguimiento, por la relevancia que tienen en la actualidad cubana. El 73 % de los encuestados son del criterio que el orden de los cursos fue adecuado y destacan que el curso de Información y comunicación pudiera ser el tercero, por la importancia de la gestión de la información en las funciones de los servidores. En relación con las herramientas, destacan entre las más utilizadas en la impartición de los cursos, la cuadrícula y la DAFO, como se observa en la Figura 2:

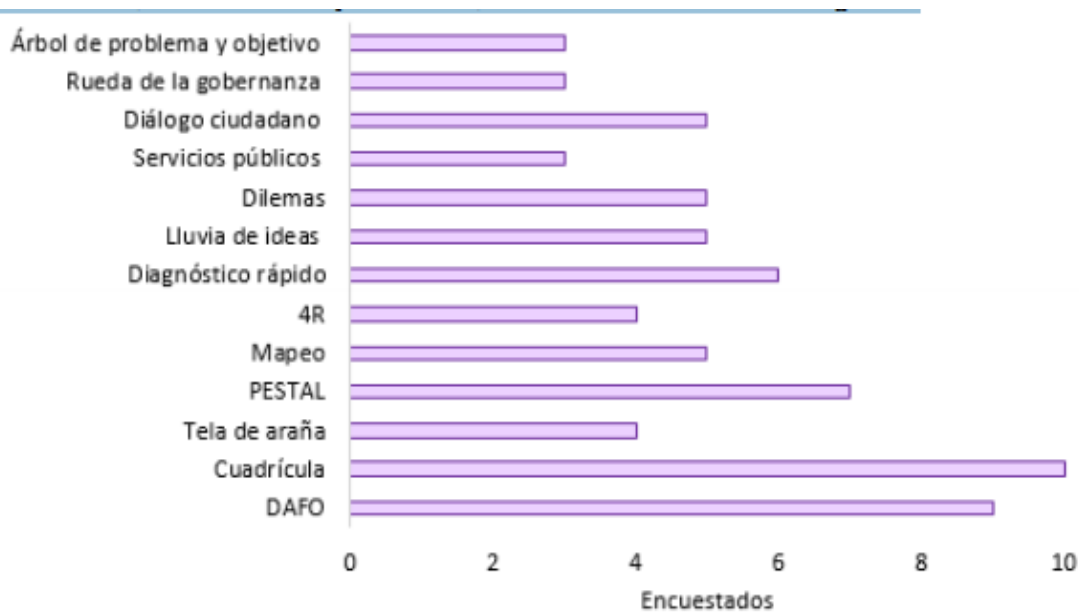


Figura 2. Herramientas más utilizadas en los cursos  
Fuente: Elaboración propia

También se indagó sobre reglas de la gestión del desarrollo local que desde la formación se favorecieron, entre ellas: cumplir con los ODS y otros compromisos internacionales; utilizar la planificación física, como soporte de las estrategias de desarrollo territorial; gestionar el potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas; crear alianza estratégica gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación- empresa y sector presupuestado-comunidad; incentivar red de actores con capacidad de transformación; armonizar los intereses nacionales, sectoriales, y territoriales; contribuir a la autonomía municipal, a la equidad, la participación popular, los derechos de las personas, a integrar los componentes económico, social, cultural,

ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio. El 53 % de los encuestados consideran que se favorecen todas.

En relación con las capacidades de los servidores públicos, una vez graduados, los profesores coinciden en que a través de la formación se potenció la capacidad de gestionar, comunicar e investigar. Con el instrumento aplicado se constataron las experiencias positivas que dejó el Diplomado en el claustro, por la posibilidad de formar de primera mano a servidores públicos, conformar un valioso grupo de profesionales y apostar por la educación popular como método fundamental en todo el proceso de formación. Además, el haber tenido la posibilidad de dialogar con los gobiernos para la selección apropiada de la matrícula y realizar el diseño del diplomado ajustado a las necesidades contextuales del territorio. En la Figura. 3, se aprecia que la tendencia es al valor máximo (5) en cada uno de los indicadores.

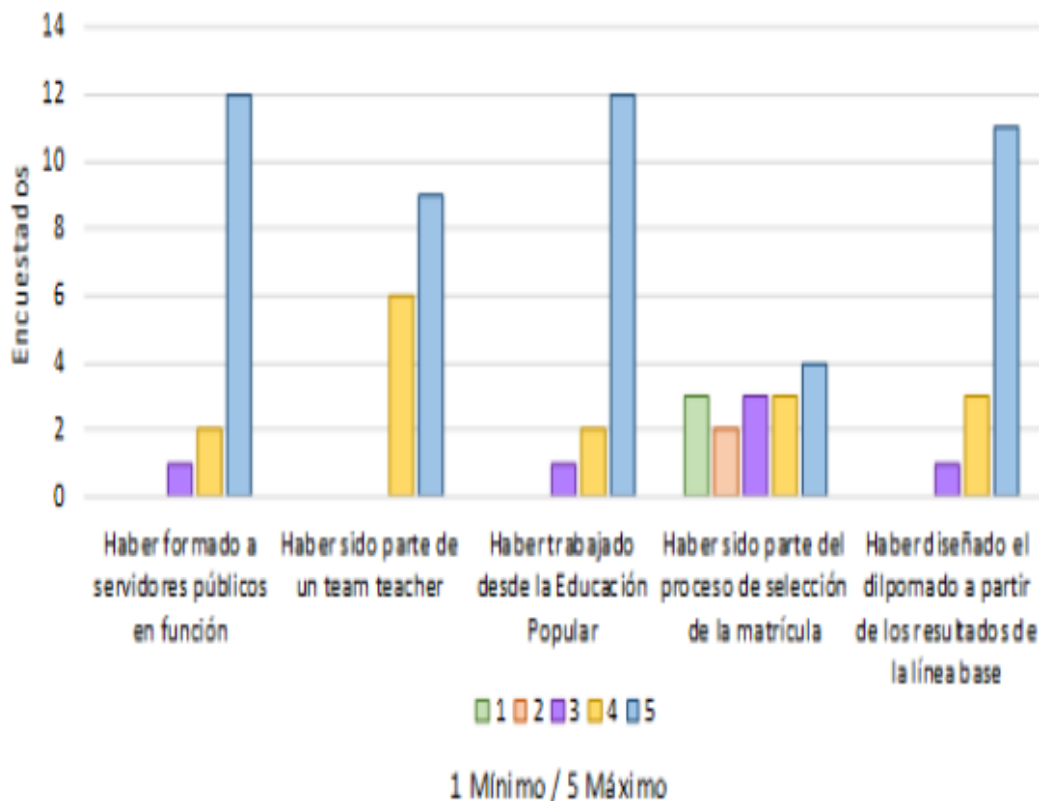


Figura 3. Criterios de los profesores sobre la experiencia de haber sido parte del claustro del Diplomado

Fuente: Elaboración propia

En los criterios sobre qué les aportó ser parte del claustro del Diplomado, los encuestados coinciden con lo expresado anteriormente por las coordinadoras cuando expresan: nuevos conocimientos sobre el servicio público y su gestión, experiencia en la formación de servidores públicos, concepción

integrada para la organización de cualquier forma de enseñanza, intercambio plural entre los profesores, entrenamiento en el uso de técnicas participativas, una manera diferente de asumir la formación educación popular-, construcción conjunta en tiempos de pandemia, conocimiento profundo sobre el funcionamiento de los municipios, el servicio público y su gestión, intercambio de experiencias prácticas de los servidores públicos en su localidad. Sobre la experiencia en el Diplomado los encuestados enunciaron que fue: de crecimiento profesional y formativo, de búsqueda constante de la excelencia y la profesionalidad, de intercambio y aprendizaje con el uso de la educación popular.

#### **5.4. Resultados del grupo de discusión**

Se convocaron los 27 servidores públicos que cursaron el Diplomado, de ellos, participaron 25 (2 hombres y 23 mujeres) para un 93% de representatividad. Se pudo constatar que después de egresados del Diplomado, pasaron a asumir otras responsabilidades.

Por otra parte, los egresados refirieron la alta frecuencia de utilización de los contenidos y herramientas recibidos en el desempeño de sus funciones como servidores públicos. El 96% de los estudiantes refiere que utilizan con mucha frecuencia el contenido de los 8 cursos. Igualmente, se analizó la frecuencia de utilización de las herramientas estudiadas y coinciden con lo expresado por los profesores en relación con que la DAFO y la Cuadrícula tienen mayor uso, seguido del diagnóstico rápido.

Resultó oportuno conocer los criterios de los estudiantes sobre lo que cambiaría y no cambiaría del Diplomado en cuanto a la formación de capacidades para la gestión del desarrollo local quedando como se muestra a continuación:

No cambiaría del Diplomado      Cambiaría del Diplomado

- Tema por su importancia y vigencia
- Metodología
- Evaluación final
- Módulos (Marco regulatorio legal  
Gestión de proyectos, Institución
- La frecuencia en que se desarrolló
- El escenario (no solo a nivel provincial, extender a los municipios)
- Alargar el tiempo de duración de algunos módulos liderazgo y toma de decisiones en la gobernanza local, Participación popular para la gestión de un desarrollo local sostenible)
- El uso y dinámica de la Educación Popular
- El claustro de profesores (excelente)
- El sistema de evaluación

•En el módulo de Planeación y gestión en el desarrollo local incluiría una sección de intercambio con representantes de PDL y de las MIPYMES

Respecto a las capacidades adquiridas en el Diplomado, entre un 40% y 96% consideran que fortalecieron sus capacidades, como se muestra en la siguiente Figura:

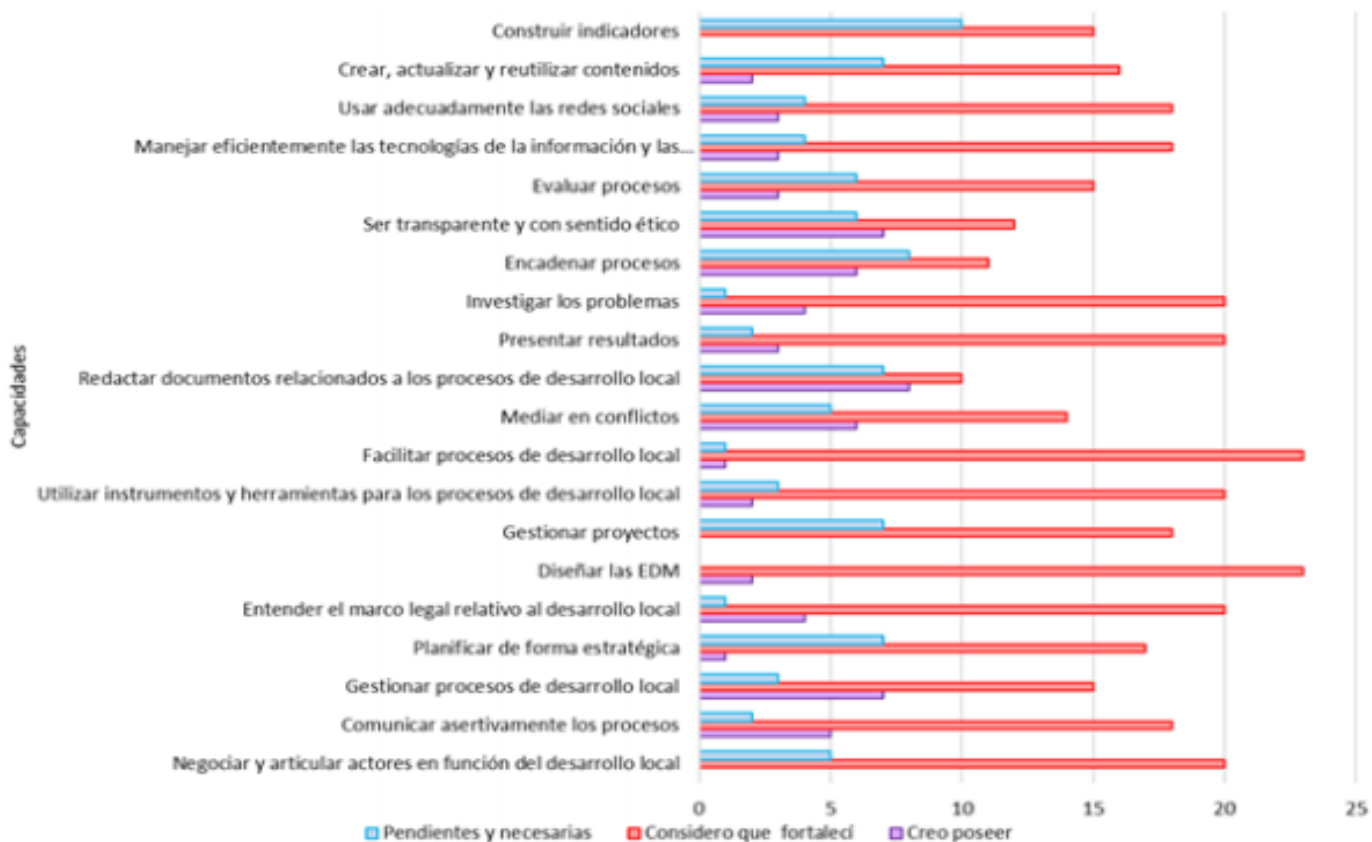


Figura 4. Capacidades adquiridas en el Diplomado  
Fuente: Elaboración propia

Acti

Fue pertinente conocer las competencias que consideran adquirieron en el Diplomado. Aquí la regularidad de las respuestas se centró en el indicador de conocedores entre un 40% y 72% de los encuestados como aparece en la Figura 5:

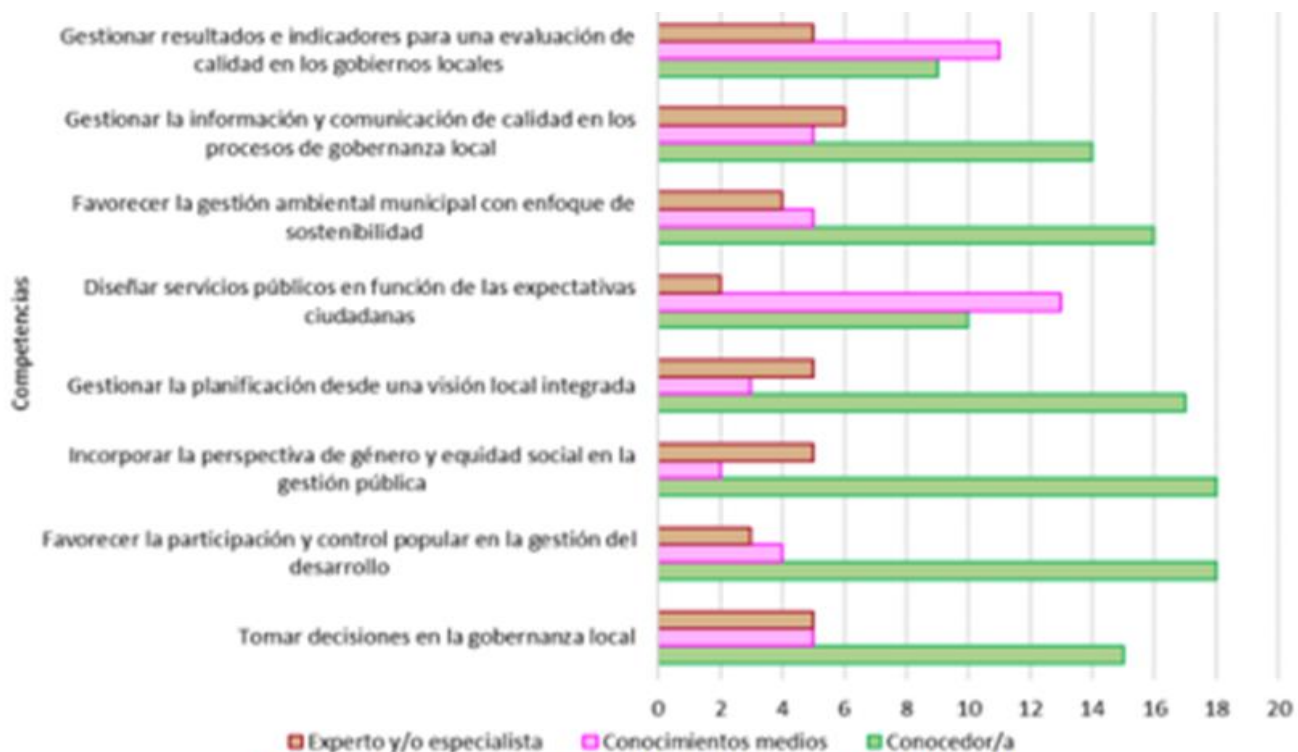


Figura 5. Competencias adquiridas en el Diplomado

Fuente: Elaboración propia

Sobre las 15 tesinas defendidas coinciden en la importancia de las temáticas investigadas, pues responden a sectores estratégicos (producción de alimentos, turismo, farmacia, construcción). De ellas, se pudo comprobar su estado de implementación: aprobadas 33%, en ejecución 20%, en cartera 20%, en cartera y redimensionando su objeto social 20% y aprobadas, pero con gestión a una reubicación por microlocalización 7%. Para concluir se pidió evaluar el Diplomado en función de la metodología, los talleres y los entrenamientos. El 96%, 92% y 80%, respectivamente, lo evalúan de excelente, criterios que avalan los resultados en la formación de capacidades en función del desarrollo local.

### Lecciones aprendidas durante la sistematización de la experiencia

La formación de capacidades en servidores públicos para la gestión del desarrollo local es un proceso contextualizado que debe partir de un diagnóstico que permita diseñar el programa formativo ajustado a las necesidades de los usuarios. De esta forma, se deben transitar las fases de planificación, diseño, impartición y evaluación como en el caso de la experiencia analizada. Los contenidos de los cursos se definieron a partir de la elaboración conjunta desde una concepción multidimensional, multidisciplinar y holística. El uso de métodos participativos y la estrecha relación entre la teoría y la práctica

constituyen el éxito de la formación. El Diplomado generó todo un movimiento a nivel municipal y provincial que posibilitó la articulación de actores.

Teniendo en cuenta los elementos analizados, el Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” en Mayabeque (I Edición) puede considerarse una experiencia exitosa por su pertinencia en el contexto cubano actual ya que, desde la gestión de conocimiento, brindó a los egresados herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones. Si bien esta experiencia se gestó para las provincias Artemisa y Mayabeque, puede ser impartida en otros territorios del país, ajustada en función del diagnóstico y el contexto.

#### Buenas prácticas

- Conocimiento y aplicación de experiencias provenientes de otros contextos (Suecia)
- Trabajo en equipo y articulación interinstitucional
- Alianza universidad-gobierno-comunidades
- Enfoques integrados para abordar y buscar soluciones a problemas comunitarios
- Contextualización de herramientas y metodologías para la gestión del desarrollo
- Uso de los métodos de educación popular
- Adecuación de contenidos en función del tiempo disponible
- Trabajo en equipo

#### Retos para el futuro y medidas a adoptar para la sostenibilidad del diplomado

- Acercar la experiencia del Diplomado a los municipios e ir en cada edición incorporando temas por demandas locales
- Continuar la formación de formadores para la gestión del desarrollo
- Convocar otros servidores públicos del territorio interesados
- Extender las horas clases
- Extender el diplomado a otros territorios del país
- Involucrar como estudiantes a servidores públicos de primer nivel del gobierno
- Evaluar la gestión del servidor/a público en el territorio una vez graduado
- Dar más atención a los entrenamientos
- Propiciar intercambios de experiencias en el tema seguimiento a la implementación de la EDM y su evaluación
- Mantener el método de la educación popular donde se construye el conocimiento en colectivo, con predominio del diálogo y del intercambio de saberes.
- Responder en las tesinas a un problema identificado en la EDM o la EDP y darle seguimiento

#### **Conclusiones**

La formación de capacidades en servidores públicos para la gestión del desarrollo local es una necesidad en los tiempos actuales

El Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” en la I Edición transcurrida en la provincia Mayabeque mostró fortalezas asociadas a la articulación institucional, la participación, el trabajo en equipo que hicieron de él una experiencia factible de sistematizar.

La sistematización de la experiencia del Diplomado permitió corroborar el alto nivel de satisfacción de los actores implicados, por ello que fue posible identificar buenas prácticas, retos para su sostenibilidad, criterios asociados al perfeccionamiento de las ediciones futuras.

### **Referencias Bibliográficas**

Abreu, O. H., Marín, M., Romero, M. I. y Suárez, Y. (2021). Formación de servidores/as públicos para la gestión del desarrollo local: retos y perspectivas desde las provincias Artemisa y Mayabeque. *Estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina*. Vol. 9 No. 3, pp. 278-290. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/618>

Aguilar, M.J. y Ramos, M. L. (2021). *Administración pública en Cuba: Retos y perspectivas*. En Romero, M. I. (Coord.). *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 340-354). La Habana: Editorial Acuario.

ANPP. (2019). *Constitución de la República Cuba*. [Const.] (2019). Artículo 168. [Título VII]. 1ra Ed. Legis.

Báez D, Artigas E y Brito A (2023). *Formación de capacidades funcionales en servidores públicos de Mayabeque para la gestión del desarrollo*. Congreso Internacional de la Ciencias Agropecuarias Agrocencias 2023.

Barnechea García, M. y Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tend. Retos*, N.º 15: 97-107.

Brito, A., González, R., y Pell del Río, S. M. (2023). Gestión Territorial del Patrimonio de Mayabeque en función de las estrategias de desarrollo. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 695-708.

Capó, M.E. (2018). *Contribución de la ensayística martiana de Roberto Fernández Retamar a la cultura cubana (1959-1971)*. Tesis doctoral. Universidad de las Artes.

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

Colectivo de Autores (2022). *Guía Metodológica para Servidoras y Servidores Públicos en la Gestión del Desarrollo Local*. Editorial Camino. La Habana.

Costamagna, P. (2015). *Política y formación en el desarrollo territorial Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco*. Orkestra -

Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto.  
<https://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/politica-formacion-desarrollo-territorial.pdf>

- Costamagna, P. (2020) Reflexiones y debates sobre el Desarrollo Territorial. Nuevas miradas frente a realidades complejas”. *Revista Desarrollo y Territorio*. Red de Desarrollo territorial de América Latina y el Caribe No. 7, pp. 7-16.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto.
- Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. En: Pérez Hernández, L. (2022). *Compilación Legislativa Órganos Locales del Poder Popular*.
- Delisle D, Brito A, Suarez Y, Domínguez L y Solórzano M. R. (2022). *Informe Resultado 5. Evaluación del programa de formación implementado*.
- Fernández, A y Díaz-Canel M. (2020). *Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local*. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.1069.
- GEMCUBA (2018). *Proyecto de Cooperación Cuba-Suecia “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba”*.
- GEMCUBA (2023). *Infografía. Manifiesto para la servidora y el servidor público*. S/e en formato digital.
- González, A., Castro, E. y Castro, P. (2019). *La gestión universitaria del conocimiento en la sistematización de experiencias para el desarrollo territorial*.  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8398/ev.8398.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8398/ev.8398.pdf)
- Guzón, A. (2021). *Prólogo. Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 340-354). La Habana: Editorial Acuario.
- Hernández, A. y García, T. C. (2021). *Competencias de los servidores públicos municipales cubanos, entre capacidades, habilidades y valores*. En Romero, M.I. (Coord.), *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba*. (pp. 340-354). La Habana: Editorial Acuario.
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. CEP.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE.
- Nordlund A. y Newkirk J. (2022). *Evaluación del “Apoyo a la eficiencia y sostenible municipal administración y desarrollo en Cuba” proyecto. Reporte de evaluación*. Encargo realizado para SALAR por NCG.

- 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.
- Ojeda, R. (2012). *Hoja de ruta hacia un municipio inteligente por un desarrollo agrario y rural sostenible*. En: Taller Internacional Universidad, ciencia y tecnología. 7mo Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana.
- Osorio (2015). *Metodología para sistematizar experiencias*. SlideShare.
- Pell del Río, S. M. (2022). *Sistematización para el desarrollo territorial en Cuba. Miradas desde la metodología praxis*. La Habana. Editorial Universidad de La Habana.
- 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.
- Ramos, A.E.; Artigas, E.; Báez, D. y Abreu, O. H. (2022). Ciencia e innovación para el desarrollo sostenible de contextos inteligentes. *Revista Boletín REDIPE* 11(7): 148-162 julio.
- Ramos, A. E., Artigas, E. y Brito, A. (2020). Ciencia e innovación en la consecución de municipios inteligentes por un desarrollo local sostenible. *Revista. DRd –Desenvolvimento Regional em debate*. v. 10, ed. Esp., out, p. 7-39.
- Ramos, A. E., Artigas, E. y Brito, A. (2021). Municipio inteligente por un desarrollo local sostenible desde la gestión del conocimiento. *Revista. INTERAÇÕES*, Campo Grande, MS, v. 22, n. 3, jul./set, p. 947-970.
- 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.E.; Brito, A., Artigas, E. y Martínez, R. (2018). La triple hélice social para el desarrollo desde la gestión del conocimiento. *Revista DELOS. Desarrollo Local Sostenible*, 11 (33), p. 22.
- Romero, M. I. (Coord.). (2021). *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba*. La Habana: Editorial Acuario.
- Romero, M. I. (Coord.). (2022). *Gestión del conocimiento para el desarrollo local en municipios de Artemisa y Mayabeque*. Proyecto asociado a programa.
- Sánchez N, Rafoso S, y Valera, M (2021). *Competencias informacionales para servidores públicos: una aproximación*. En Romero, M. I. (Coord.). *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 340-354). La Habana: Editorial Acuario.
- Solano, R. (2010). *Educación para el desarrollo: una mirada desde el sur por la construcción de una educación para el cambio Zona Próxima*. Núm. 13, juliodiciembre. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia. pp. 92-11.