

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

DIAGNOSIS OF CAPACITIES FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF LOCAL DEVELOPMENT

Rosa Mercedes Almaguer Torres¹  <https://orcid.org/0000-0003-0569-012X>

Dania Riverón Aguilera¹  <https://orcid.org/0000-0002-4873-7867>

Luis Orlando Aguilera García¹  <https://orcid.org/0000-0002-6589-9382>

Arnoldo Santos Assan¹  <https://orcid.org/0000-0002-4925-842X>

Kerslin Velázquez Rodríguez¹  <https://orcid.org/0000-0001-5667-2680>

Yanet Fernández Peña¹  <https://orcid.org/0000-0001-5715-069X>

¹Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

✉ ralmaguer1989@gmail.com, driveroaguilera@gmail.com, loag56@gmail.com,
arnoldo.santos.assan@gmail.com, kvelazquez@uho.edu.cu, yanetfp@uho.edu.cu

*Autor para dirigir correspondencia: ralmaguer1989@gmail.com

Clasificación JEL: D80, Q01, R58

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12534924>

Recibido: 17/03/2024

Aceptado: 25/06/2024

Resumen

El objetivo del artículo es realizar un diagnóstico de las necesidades de creación de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo local en cuatro municipios de la provincia Holguín en Cuba. Se utilizaron como herramientas fundamentales la encuesta, entrevistas, la observación participante, la sistematización de experiencias, la revisión bibliográfica y el análisis-síntesis. Como resultados del

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

diagnóstico se identificaron las principales fortalezas y debilidades en la gestión estratégica del desarrollo local, los temas fundamentales en los que se necesita una mayor preparación, así como las capacidades a formar y fortalecer para lograr una gestión estratégica del desarrollo local que impacte en la efectividad de la implementación de las estrategias de desarrollo municipales. Se pudo constatar en los municipios diagnosticados que no está diseñado el sistema de creación de capacidades para la implementación de la EDM y existen múltiples necesidades de preparación de los diferentes actores para realizar una gestión estratégica del desarrollo local.

Palabras clave: creación de capacidades, diagnóstico, gestión estratégica, desarrollo local, estrategias de desarrollo municipales.

Abstract

The objective of the article is to carry out a diagnosis of the needs for capacity building for the strategic management of local development in four municipalities of the Holguín province in Cuba. The survey, interviews, participant observation, systematization of experiences, bibliographic review and analysis-synthesis were used as fundamental tools. As results of the diagnosis, the main strengths and weaknesses in the strategic management of local development were identified, the fundamental issues in which greater preparation is needed, as well as the capacities to train and strengthen to achieve strategic management of local development that impacts the effectiveness of the implementation of municipal development strategies. It was found in the diagnosed municipalities that the capacity building system for the implementation of the EDM is not designed and there are multiple preparation needs of the different actors to carry out strategic management of local development.

Keywords: capacity building, diagnosis, strategic management, local development, municipal development strategies.

Introducción

En Cuba desde el año 2011 existen transformaciones que forman parte de lo que se ha denominado “Proceso de actualización del del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”. La actualización de este modelo socioeconómico tiene impactos en todos los ámbitos como un proceso multidimensional e integral, en el que intervienen las diferentes actividades y sectores económicos y sociales. Además, plantea que la sostenibilidad del país en lo económico, social y medioambiental está asociada al desarrollo local.¹

Es por ello que en las transformaciones o cambios que se proponen en este Modelo, se enfatiza la importancia que ha de alcanzar el municipio para el desarrollo de la nación. Esa aspiración se impulsa a través de un marco jurídico robusto, que concibe las estrategias de desarrollo municipal (en adelante EDM) como una herramienta principal para la conducción de las tareas del desarrollo.

Estas estrategias de desarrollo en el ámbito del desarrollo local deben contener dentro de sus objetivos: el incremento del ingreso real y del nivel y la calidad de vida, la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción, la articulación y la diversificación productiva, la introducción de innovaciones tecnológicas, las mejoras de las infraestructuras, además de la conservación del medio

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

natural y el apoyo a emprendimientos, entre otros elementos que impulsen el desarrollo de los municipios.²

Para Cuba, la segunda década del presente siglo abrió un proceso de transformaciones que posee entre sus derroteros la imbricación sistémica impostergable de la gestión del gobierno con los más avanzados aportes de la ciencia y la tecnología, como plataforma de lanzamiento de innovaciones necesarias para dinamizar los procesos de desarrollo de la nación y sus municipios.³ Es lo que se ha definido como gestión de gobierno basada en la ciencia y la innovación. Esta gestión de gobierno orientada a la innovación constituye una alternativa que conduce al desarrollo sostenible, en función del sistema político, económico, social y cultural.⁴

Ese proceso se fundamenta en un marco normativo que sustenta, entre otros muchos elementos, algunas de las herramientas fundamentales que se han construido de conjunto por decisores y académicos en lo fundamental a partir del año 2016. Entre ellas se destacan las concepciones y guías metodológicas de las EDM y Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP).⁵⁻⁸ Los gobiernos locales asumieron la tarea de diseñar e implementar las EDM, como principal herramienta para la gestión estratégica del desarrollo local. Un ejercicio para el cual no se contaba con experiencias precedentes ni capacidades necesarias en los decisores. El acompañamiento del conocimiento experto (procedente tanto de las universidades, como de los diversos actores del territorio y de la nación) se reconoció imprescindible, para co-construir de conjunto los caminos necesarios para lograr la efectividad en este proceso.⁹

La necesidad de que estas estrategias se conviertan en la principal herramienta de trabajo de los gobiernos municipales demanda que los principales actores de los gobiernos locales cuenten con las capacidades que se requieren para llevar a cabo una gestión estratégica del desarrollo local de manera efectiva. En Cuba la gestión estratégica del desarrollo local esta normada por el Decreto 33 de 2021 del Consejo de Ministros de la República, en este las EDM se definen, como un “instrumento integrador para orientar la gestión municipal, que tiene entre sus propósitos, lograr la satisfacción de las necesidades locales, contribuir al desarrollo económico y social de su territorio y a otros fines del Estado”.⁶ Además, en su artículo 7.1 expresa que “la elaboración, implementación, evaluación y actualización de la EDM le corresponde al Consejo de la Administración Municipal (CAM), en el ámbito de sus atribuciones, sobre lo cual presenta para su aprobación, informa y rinde cuenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), ...”⁶ con lo cual recae en los actores de los gobiernos municipales llevar a cabo todo el proceso de gestión de dichas EDM como herramienta para llevar a cabo la gestión estratégica del desarrollo local. En este Decreto también queda recogido que para realizar estos procesos de elaboración, implementación, evaluación y actualización de las EDM los CAM deben convocar y garantizar la participación de las Universidades, así como de otras entidades de ciencia e instituciones que contribuyan al desarrollo territorial. De manera generalizada la educación superior se ha convertido en aliado clave de los gobiernos en la conducción estratégica del desarrollo local.¹¹

El desarrollo sostenible, cultural, socioeconómico y ecológico de las personas y las comunidades, territorios y países, está en buena parte determinado por la influencia de las universidades lo que ha quedado demostrado en los últimos ocho siglos de la historia. Destinar programas de formación e investigación para crear capacidades que incidan en la solución de diversos problemas de la sociedad actual, asegurará contribuir a su solución desde el más activo protagonismo de las universidades.¹² Fortalecer el papel de éstas en los procesos de desarrollo local a través de nuevas concepciones,

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

metodologías, herramientas, sistemas de trabajo que propicien la articulación con los actores de los territorios, con énfasis en los gobiernos,¹³ constituye un elemento clave.

Para llevar a cabo un exitoso proceso de gestión del desarrollo en los territorios es fundamental contar con las capacidades necesarias para ello y la asesoría y acompañamiento por parte de las universidades para alcanzar este objetivo es fundamental. Capacidad es un término muy socorrido en los tiempos más recientes, tanto en la literatura especializada de diversas disciplinas, como en el argot cotidiano de decisores de gobierno, de empresas, de instituciones y comunidades. Todos lo vinculan a necesidades del desarrollo, personal, institucional o territorial. Ese uso amplio y diverso, resulta favorable para sensibilizar acerca de las realidades que el término designa, pero a la vez, suele dificultar o tornar lentos procesos decisorios que requieren bien sea recursos, conocimientos o acciones.

Quizás la base de ese empleo difuso del término “capacidades” resulte de la propia polisemia que el término encierra. En un diccionario de la lengua española muy empleado en las escuelas de Hispanoamérica se relaciona primero con magnitud expresada en volumen, luego en espacio físico, posteriormente a cualidades de las personas (inteligencia, talento) y finalmente a aptitudes. Un poco más adelante se asocia al término “habilitar” cuando se trata de capacitar,¹⁴ lo que se describe como aptitud o disposición de hacer algo. Es posible que sobre esta base en alguna literatura especializada se vincule la capacidad a las habilidades necesarias a formar en las personas para el ejercicio de algo.¹⁴⁻¹⁸ Se define, así como “...la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas para identificar y resolver sus problemas y para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos. Esta habilidad está dirigida a dar respuesta a las necesidades y responsabilidades del desarrollo de una manera sostenible.¹⁴

Hasta aquí se han expuesto dos factores que ayudan a explicar la amplia diversidad en el uso y comprensión del término “capacidad”: la polisemia con que se emplea en el uso coloquial en la comunicación entre las personas, por un lado, y, por el otro, el tratamiento que dan diferentes disciplinas y campos del saber que portan el término “capacidad” para un concepto importante de sus cuerpos teóricos. En ese sentido, se vincula a las diversas teorías de las competencias con enfoques diferentes en cuanto a la relación entre ese par conceptual. Este segundo factor, los enfoques desde un abanico amplio de ciencias y campos del saber, introduce una relación epistémica diversa entre los conceptos “capacidad” y “competencia” desde tres posiciones teóricas diferentes. En las teorías de competencias se aborda la relación competencia – capacidad como un par relevante, pero se le asignan a la capacidad diferentes vínculos. Un ejemplo muy importante lo aporta el enfoque de Elliot Jaques,¹⁸ que apunta a la competencia como una capacidad para el desarrollo del trabajo, es decir, parece comprender que la capacidad muestra un universo mayor que la competencia vinculada al trabajo. Una de ellas, considera que las capacidades forman parte del concepto de competencia. De esta forma, las competencias incluyen a las capacidades como uno de sus componentes. Pero, como se ha visto, también se encuentra en la literatura el criterio inverso.

A juicio de los autores de la presente contribución, competencia y capacidades refieren ámbitos cercanos del conocimiento y la práctica social, pero que refieren criterios de orden diferente. La capacidad en ese sentido, en lo que se refiere a cualidad de la persona, hace alusión a la posibilidad de la persona para el ejercicio de las funciones que se encomiendan, y no es un universo cerrado, sino flexible y en constante creación y enriquecimiento. Con esos enfoques se asume hoy la creación de capacidades para el ejercicio de gobierno local basado en la ciencia y la innovación.^{3,19} Ese enfoque desborda las prácticas

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

tradicionales de formación de profesionales tanto en pregrado como en postgrado, pero no las excluye, sino las enriquece a partir de los aportes del modo Doing Using Interacting (DUI) de gestión de la innovación y el aprendizaje. Ello se afianza en las condiciones en que la conectividad, las plataformas y las redes sociales aportan escenarios formidables para generar innovaciones y aprendizajes colaborativos e interactivos en los escenarios directos de transformación social. Pero ello requiere una cultura de innovación basada en el aprendizaje permanente de los actores que intervienen en la gestión de gobierno local.^{3, 19}

La creación de capacidades constituye uno de los vectores principales del desarrollo territorial. De hecho, no basta que se le reconozca o declare su importancia. Su papel es tal, que según el rol que desempeñe en los procesos de toma de decisiones, la creación de capacidades impulsa, dinamiza, o retrasa, el desarrollo de un municipio. Será condición para el avance de otros procesos determinantes, como la gestión de alianzas, la intersectorialidad, la conformación de cadenas productivas y de valor, la participación ciudadana, la inclusión social,²⁰ entre otros. Pero, ¿de qué capacidades se trata?, ¿cómo hacer para que los actores-agentes del desarrollo municipal, puedan ejercer sus funciones cotidianas con dominio, cada vez mayor, de los procesos que deben gestionar? Dentro del conjunto de documentos normativos que fue enumerado, el término capacidades se emplea con frecuencia, y muchas veces se acompaña de la referencia a tipos diferentes de capacidades, según la temática que cada documento aborda.

De esa forma, una persona con responsabilidad en la gestión de procesos del desarrollo municipal puede encontrar en los mismos la referencia a las capacidades siguientes: de planificación, de la economía, de promoción del desarrollo a través de políticas públicas, de gestión, de generación de empleos, defensivas y de seguridad, de investigación, desarrollo e innovación, de inversión y productividad, instaladas, tangibles, que admitan los volúmenes y dimensiones demandados, de generación de conocimiento, innovadora, propia de generar tecnologías, de prospección y vigilancia, para la adaptación ante el cambio climático, de adaptación, de sustituir importaciones, de generación de ventajas competitivas, productivas, para la difusión del progreso económico y tecnológico, relacionadas con conocimientos prácticos, técnicos, profesionales, gerenciales y herramientas, capacidades de cada municipio, de cada provincia, en los recursos humanos, de los grupos y actores, capacidades estructurales.

La presente investigación tiene como objeto la gestión estratégica del desarrollo local y se propone como objetivo realizar un diagnóstico de las necesidades en materia de creación de capacidades que tienen los diferentes actores para la gestión estratégica del desarrollo local en municipios de la provincia Holguín de Cuba. Entendiendo el desarrollo local como una herramienta fundamental para conseguir un desarrollo más humano, sostenible, con equidad, duradero y asentado en el territorio.¹⁰ Como principal resultado de la presente investigación, mediante la aplicación de diferentes herramientas para la realización del diagnóstico, se identificaron las capacidades que se necesitan desarrollar en cada municipio objeto de estudio para contribuir a una gestión estratégica del desarrollo local que impacte en la efectividad de la implementación de sus EDM.

La creación de capacidades constituye una necesidad primordial para lograr avances importantes en los territorios, y la realización de estudios y diagnósticos para identificar cuáles son las capacidades necesarias en cada municipio de acuerdo con sus particularidades y especificidades, en los que se tenga en cuenta de forma diferenciada cada tipo de actor que influye en su desarrollo es fundamental para lograr impactos positivos en la gestión estratégica del desarrollo local.

Materiales y métodos

En la presente investigación se utilizó como principales métodos de investigación para la realización del diagnóstico los métodos empíricos, fundamentalmente la encuesta, la entrevista y la observación participante, la revisión bibliográfica y documental, además de la sistematización de experiencias para tomar referencias y lecciones aprendidas. También, se utilizaron métodos teóricos como el análisis-síntesis para procesar la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica realizada; y el ascenso de lo abstracto a lo concreto pensado fue usado para los análisis de las concepciones teóricas sobre el objeto de investigación. Estos métodos fueron utilizados con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión estratégica del desarrollo local, los temas fundamentales en los que se necesita una mayor preparación, así como las capacidades a formar y fortalecer para lograr que esta gestión impacte en la efectividad de la implementación de las EDM.

Específicamente se diseñaron seis cuestionarios para levantar la información sobre las necesidades en materia de creación de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo local en los municipios. Se partió de un cuestionario general y en función de una selección de los principales actores del desarrollo municipal se diseñaron cuestionarios específicos dirigidos a cada grupo de ellos. Un cuestionario dirigido a los directivos de la AMPP y el CAM; otro para la Dirección Municipal de Desarrollo Territorial; uno para los organismos formadores presentes en el municipio, fundamentalmente el Centro Universitario Municipal (CUM); un cuestionario para los organismos miembros del grupo municipal de desarrollo como la Dirección de Economía y Planificación, la Dirección de Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, entre otros; y otro para los actores del entorno, como los gestores de proyectos de desarrollo local, y delegados de circunscripción.

Entre las principales interrogantes incluidas en los cuestionarios se pueden resaltar las siguientes

- Cómo se considera que se realiza la gestión e implementación de las EDM. Cómo se valora la preparación del grupo municipal de desarrollo para realizar la gestión del desarrollo territorial
- La presencia en las EDM del objetivo de la creación de capacidades
- Las acciones de creación de capacidades realizadas en los municipios sobre temas de Desarrollo Local y valorar sus resultados
- Los temas en que se considera necesario fortalecer las capacidades del municipio para perfeccionar los resultados en la implementación de las EDM
- Qué Fortalezas y Debilidades se considera que inciden en la gestión estratégica del desarrollo local e impactan en la implementación de las EDM

Se tomaron como muestra cuatro municipios de la provincia Holguín los cuales son parte del proyecto territorial de ciencia tecnología e innovación: Sistema de creación de capacidades para el desarrollo integral de municipios de la provincia Holguín, asociado al Programa territorial de Ciencia Tecnología e Innovación: La gestión del desarrollo territorial desde las ciencias sociales y humanísticas en Holguín. Estos municipios fueron Holguín, Gibara, Rafael Freyre y Urbano Noris, en estos se aplicaron los cuestionarios diseñados a los diferentes grupos de actores, en algunos casos al 100 % de ellos como a las Direcciones de Desarrollo Municipal y a los directivos de la AMPP y del CAM y en otros casos se seleccionaron muestras aleatorias como a los miembros del grupo municipal de desarrollo y a los actores del entorno.

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

Además, como parte de los métodos de investigación a los que se hizo referencia anteriormente se realizaron entrevistas no estructuradas a los presidentes de las AMPP, a vice intendentes, a los directores de desarrollo municipal, así como a la dirección provincial de desarrollo territorial. También se llevó a cabo la observación mediante la participación en reuniones de los grupos de desarrollo municipal de los diferentes municipios objeto de estudio y en sesiones de trabajo con los directores de desarrollo municipales, que permitieron obtener información relevante e identificar necesidades de creación de capacidades en temas específicos.

Resultados y Discusión

En total se aplicaron 83 encuestas, de ellas 17 en el municipio Gibara, 18 en Rafael Freyre, 24 en Urbano Noris y 24 en Holguín. Se realizaron 16 entrevistas y se participó en 4 reuniones de los grupos de desarrollo municipales y 2 sesiones con los directores de desarrollo municipal. Los principales resultados arrojados con la aplicación de los instrumentos anteriores fueron los siguientes:

- Es una regularidad que en todos los municipios diagnosticados califiquen de regular los resultados de la implementación de la EDM, como se muestra en la **Figura 1**. Solo un 30.3 % evalúa de bien la gestión e implementación de la EDM, un 48.5 % de regular y un 21.2 % de mal.
- En cuanto a la preparación del grupo municipal de desarrollo para realizar la gestión del desarrollo territorial, como se refleja en la **Figura 2** en general un 44.8 % la evalúa de bien, 41.4 % de regular y solo un 13.7 % de mal. Sin embargo, en aspectos específicos como el trabajo grupal un 28.5 % lo evalúa de bien, un 14 % de regular y un 28.5 % de mal; el nivel de liderazgo del líder formal un 28.5 % lo evalúa de bien y un 42% de regular; la preparación técnica un 72% la cataloga de bien.

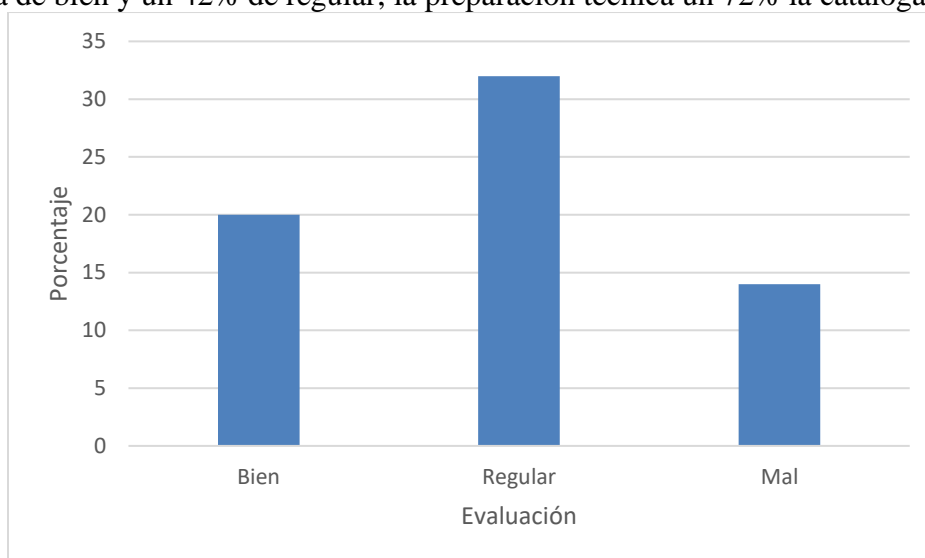


Figura 1. Evaluación de la implementación de la Gestión de las EDM

Fuente: Elaboración propia

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

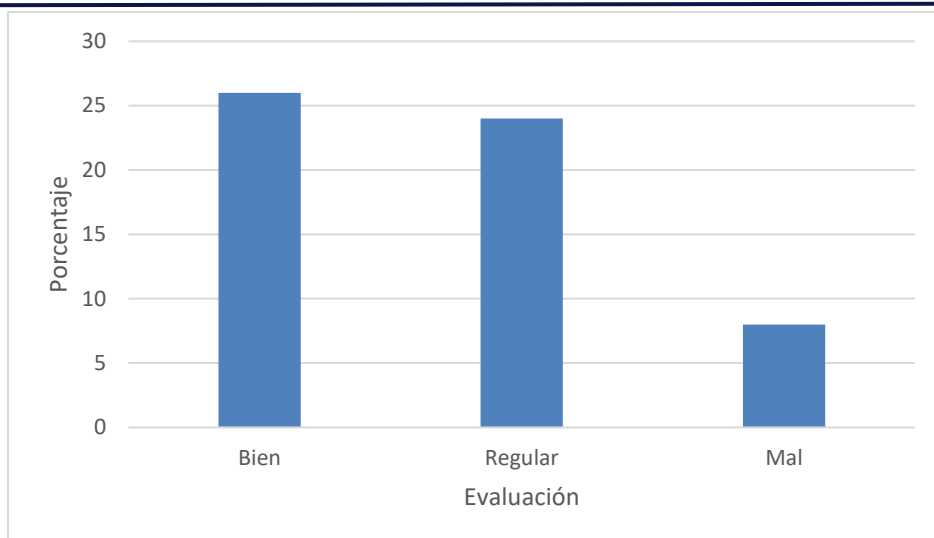


Figura 2. Preparación del grupo municipal de desarrollo local para realizar la gestión de desarrollo territorial

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la presencia de la creación de capacidades como objetivo dentro de las EDM, como se muestra en la **Figura 3**, se evidencia en todos los municipios que existe una opinión dividida con respecto a su presencia en las EDM, lo que denota que no existe un conocimiento particular por parte de todos los actores locales de los objetivos planteados en dichas estrategias.

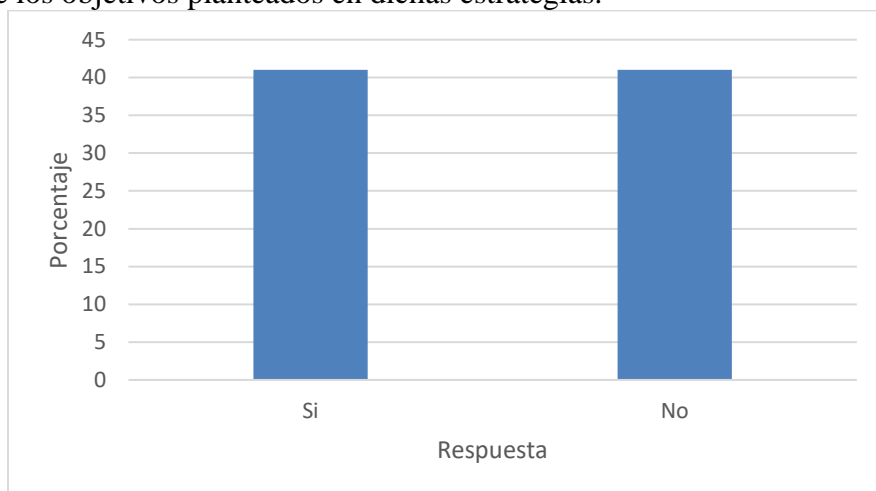


Figura 3. Presencia del objetivo creación de capacidades en las EDM

Fuente: Elaboración propia

En general existe conocimiento sobre la legislación vigente en materia de desarrollo territorial, aunque todavía se debe trabajar en esta temática pues no todos los encuestados plantean sentirse totalmente preparados en este aspecto. Igualmente, con los elementos que componen la EDM, refieren conocerlos, aunque se evidencian limitaciones. Así mismo con respecto a las fuentes de financiamiento para el desarrollo territorial, se necesita una mayor preparación para su utilización pues regularmente solo se menciona y utiliza el 1 % de la contribución territorial para el desarrollo local.

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

Se destaca como necesidad de creación de capacidades fundamentalmente la temática de gestión de proyectos, la cual se menciona en todos los municipios, además se identifican otros temas como estudios de factibilidad, gestión del presupuesto del municipio, inversión extranjera, funcionamiento de nuevos actores económicos, marco jurídico para el desarrollo local, fuentes de financiamiento, e implementación de la EDM.

Referida a las capacidades que consideran necesitan las Direcciones de Desarrollo Municipal para realizar una adecuada gestión del desarrollo del territorio, señalan fundamentalmente: investigativa (3), organizativa (3), pensamiento creativo e innovador (2), emprendimiento (2), formulación de PDL (1), comunicación (1), talento de negocios (1).

En todos los municipios se refiere que se han desarrollado acciones de capacitación relacionadas con el desarrollo local, las principales temáticas abordadas han sido la elaboración de la EDM, Agenda 2023 y desarrollo local, Comunidad y Desarrollo, Economía circular, Decreto 33, Turismo local y rural, Marco normativo regulatorio, sin embargo, en todos los municipios se coincide en que estas no son suficientes. Se evidencia que en algunos municipios como Urbano Noris y Rafael Freyre se han desarrollado un mayor número de talleres y cursos sobre estas temáticas y en otros se plantea por los actores encuestados que han sido escasas las acciones de creación de capacidades desarrolladas sobre el desarrollo local.

En algunos de los municipios diagnosticados, específicamente Rafael Freyre, Gibara, y Urbano Noris, expresan que están diseñados procesos de capacitación/formación, aunque reconocen que se necesita la participación de actores externos en las acciones de capacitación y asesoría para la gestión del desarrollo local. En otros municipios reconocen que no están diseñados sistemas de capacitación que aseguren la gestión del desarrollo local, y algunos decisores de gobierno encuestados plantean que necesitan herramientas para la gestión de la EDM.

En la dimensión institucional se encuestaron a directivos y especialistas de la Dirección de Trabajo y Seguridad Social, Dirección de Economía y Planificación, la Oficina Nacional de Estadística e Información y Dirección de Vivienda. En algunos municipios, como Gibara y Holguín se plantea que necesitan una mayor preparación para contribuir, desde su organismo, a la efectividad en la implementación de la EDM. Sin embargo, en otros municipios como Rafael Freyre y Urbano Noris, refieren que cuentan con la preparación necesaria para contribuir, a la efectividad en la implementación de la EDM.

De los temas que se pusieron a consideración de los actores locales para valorar sus necesidades de creación de capacidades y evaluar su nivel de conocimientos. En el 50 % de los municipios valoran de alto su nivel de conocimientos en una mayoría de temas y en restante 50 % valora una menor cantidad de temas con un nivel alto de conocimientos. El 100 % considera que se necesitan crear capacidades en todos los temas propuestos y los que coinciden en la calificación de bajo en la mayoría de los municipios son los siguientes:

- Gestión integrada y por procesos de programas y proyectos
- Posibilidades de la inversión extranjera y la cooperación internacional para financiar proyectos de desarrollo local
- Estudios de factibilidad de los proyectos
- Gestión organizacional
- Gestión del turismo local.

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

Además, se reconocen como necesidades de creación de capacidades y se evalúan con un nivel de conocimientos bajo en algunos municipios las temáticas:

- Gestión del ordenamiento territorial.
- Gestión económico financiera.
- Marco jurídico normativo sobre Desarrollo Local (DL).
- Trabajo comunitario integrado.
- Descentralización y autonomía.
- Fuentes de financiamiento de los Programas de Desarrollo Local (PDL).
- Elaboración, seguimiento y evaluación de los PDL.
- Gobernanza y políticas públicas.
- Gestión del conocimiento, ciencia, y tecnología.
- Gestión ambiental municipal.
- Informatización de la sociedad.
- Soberanía alimentaria y nutricional.
- Gestión de la energía.
- Gestión económica financiera.
- Participación popular.
- Ética y valores en los servidores públicos.

En todos los municipios se coincide en que las principales modalidades sugeridas para desarrollar las acciones de creación de capacidades son los talleres y cursos.

Como resultado del diagnóstico realizado se constata en todos los municipios trabajados que no está diseñado el sistema de creación de capacidades para acompañar el proceso de implementación de la EDM y existen múltiples necesidades de preparación.

A manera de resumen se pueden identificar como principales fortalezas y debilidades en el proceso de gestión del desarrollo local, entre las primeras la voluntad política de la nación y sus líderes para promover la gestión estratégica del desarrollo local; la existencia de un marco normativo construido que responde a los requerimientos de esta gestión con apego a las singularidades de la nación y sus municipios; contar con redes de instituciones formativas con enclaves municipales (escuelas del sistema de educación, politécnicos, universidades-CUM, instituciones de salud, entre otras); tejido de organizaciones sociales con capacidad potencial de involucrar a la población en la gestión estratégica del desarrollo local; la existencia de un sistema de órganos locales del poder popular (delegado, Consejo Popular, AMPP).

Por otra parte se identificaron como debilidades la insuficiente preparación de directivos, funcionarios, asesores y gestores del desarrollo local para asumir las metas que hoy se propone y necesitan alcanzar los municipios; limitados recursos para impulsar las transformaciones que implica la gestión estratégica del desarrollo local; inestabilidad de los directivos que desempeñan cargos de responsabilidad en la gestión del desarrollo local; insuficiente capacidad de convocatoria del tejido de organizaciones sociales lo que limita la participación de la población en la gestión estratégica del desarrollo local; limitado alcance de las estrategias de comunicación social para incentivar la participación ciudadana directa y comprometida en las acciones de dicha gestión; conservación de prácticas de asistencialismo en la

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

proyección del trabajo con las comunidades para su incorporación como agentes de la gestión estratégica del desarrollo local.

Estos elementos corroboran la necesidad de llevar a cabo acciones de creación de capacidades en los municipios que permitan dotar a los diferentes actores que impactan en el desarrollo local de herramientas para realizar una gestión estratégica del desarrollo local.

Conclusiones

Dando cumplimiento al objetivo planteado en la presente investigación, se realizó un diagnóstico de las necesidades en materia de creación de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo local en municipios de la provincia Holguín, el cual permitió identificar las principales fortalezas y debilidades en dicha gestión, los temas fundamentales en los que se necesita una mayor preparación, así como las capacidades a formar y fortalecer para lograr una gestión estratégica del desarrollo local que impacte en la efectividad de la implementación de las EDM.

La creación de capacidades para esta gestión estratégica debe tener como propósito principal dotar a los diferentes actores – agentes del desarrollo en los municipios, y ante todo a los decisores de los procesos, de capacidades integradoras, que tengan como base y ante todo, la capacidad para identificar las carencias individuales, colectivas e institucionales que permitan impulsar acciones para autogestionar los componentes básicos formativos de esas capacidades requeridas.

La creación de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo local exige enfoques múltiples, flexibles, sistémico multidimensionales, miradas que develen las dinámicas de cambios que se operan en cada dimensión y en las relaciones entre ellas. Este puede ser un camino que contribuya a dinamizar el desarrollo de los territorios a partir de movilizar la inteligencia colectiva y la co-construcción de innovaciones que impulsen la implementación de sus estrategias de desarrollo.

Referencias bibliográficas

1. Almaguer Torres RM, Pérez Campaña M, Aguilera García LO. Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. *Cooperativismo y desarrollo*. [Internet] 2021; 9(2): 431-456. [consultado 4 Feb 2024]; Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/416>
2. Sarmiento Ramírez Y, Aguilera Molina JL, Clarke Bloomfield M, Forteza Rojas SA. Taxonomía del desarrollo territorial en municipios de la provincia Holguín, Cuba. *Economía y Desarrollo*. [Internet] 2020; 163(1): e11. [consultado 23 Nov 2023]; Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425565062011>
3. Díaz-Canel Bermúdez M, Delgado Fernández M. Mapa estratégico del cuadro de mando integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la Covid-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. [Internet] 2021; 5 (2): e164. [consultado 23 Nov 2023]; Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/164>
4. Díaz-Canel Bermúdez M, Delgado Fernández M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. [Internet] 2020; 4 (3): 300-321. [consultado 4 Feb 2024]; Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
5. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución 29. Guía metodológica para la gestión de las

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

-
- Estrategias de Desarrollo Municipales, Provinciales y el financiamiento para el desarrollo territorial. Cuba. 2021.
6. Consejo de Ministros República de Cuba. Decreto No. 33. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Cuba. 2021.
 7. Ministerio de Economía y Planificación. Política para impulsar el desarrollo territorial. Cuba. 2020.
 8. Torres Barrero L, Fernández Peña Y. Gestión pública de la ciencia, tecnología e innovación en los proyectos de modalidad híbrida para el desarrollo local. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. [Internet] 2023; 7 (3): 1-18. [consultado 4 Feb 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/221>
 9. Almaguer Torres RM, Aguilera García LO, Pérez Rodríguez R, Velázquez Rodríguez K, Moreno Moreno N. Sistema de indicadores para evaluar la implementación de las estrategias de desarrollo municipal. *Universidad y Sociedad*. 2023; 15(S1): 284-293. [consultado 4 Feb 2024] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3763>
 10. Alcañiz Moscardó, M. El desarrollo local en el contexto de la globalización. *Convergencia, Revista de ciencias sociales*. 2008; (47): 285-315. [consultado 4 Feb 2024] Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v15n47/v15n47a11.pdf>
 11. Díaz-Canel Bermúdez M, Fernández González A. Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección*. 2020; 14(2): 5-32. [consultado 4 Feb 2024] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n2/2306-9155-rdir-14-02-5.pdf>
 12. Alpízar Santana, M. Impacto de las políticas públicas en la Educación Superior en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina*. [Internet] 2019; 7 (2): e9. [consultado 15 Marzo 2024]; Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552362576007>
 13. Núñez Jover, J. González Pérez, Torres Páez C, et.al. Educación superior, gobierno y desarrollo local: avances prácticos y contribuciones académicas (2015-2019). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2021; 11(1): 1-8. [consultado 15 Marzo 2024]; Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/818/1021>
 14. Costamagna, P., Larrea, M. *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Argentina: Fundación Deusto; 2017.
 15. Larrea, M., Costamagna, P. Los límites del desarrollo territorial. Reflexiones sobre la emergencia climática y el aporte del enfoque pedagógico y la investigación acción para abordarla. Instituto de Investigaciones Tecnológicas y Sociales para el Desarrollo Territorial UTN Facultad Regional Rafaela; www.mdt.frra.utn.edu.ar; Rafaela, Argentina, Documento N° 11| 2023.
 16. Giraldo Ramírez, M. E., Ángel Uribe, I.C., Rodríguez Velásquez, M., Sánchez García, O.E. Ciudadanía con sentido: Apropiación de tic para la formación ciudadana. *Cad. Pesqui., São Paulo*. [Internet] 2023; 53: e09527. [consultado 15 Marzo 2024]; Disponible en: <https://doi.org/10.1590/198053149527>
 17. Bentancur, N., Bidegain, G. y Martínez, R. El estudio de las políticas públicas desde la Ciencia Política Miradas latinoamericanas. [Internet] 2023; XXXII (2):187-226. [consultado 15 Marzo 2024]; Disponible en: <https://doi.org/10.60583/gypp.v32i2.8127>
 18. Parra Villanueva, L.F. Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. [Tesis doctoral], ISPJAE, La Habana. 2010.
 19. Díaz-Canel, M. y Núñez, J. Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. [Internet] 2020; 10 (2): 1-10. [consultado 23 Nov 2023]; Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/>
-

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL

20. Núñez Jover, J., Armas Marrero, I. Sociedad del conocimiento, cambio tecnológico e inclusión social. En: Noa Silverio, L.A. La Educación Superior y las TIC. Algunas experiencias. Guayaquil – Ecuador: Edición Senefelder; 2014. p. 129-146.

Conflictos de intereses:

Los autores refieren no presentar conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

- Rosa Mercedes Almaguer Torres. Conceptualización, Curación de datos, Análisis Formal, Adquisición de fondos, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Supervisión, Validación, Visualización, Escritura, Borrador Original, Redacción: revisión y edición.
- Dania Riverón Aguilera. Conceptualización, Curación de datos, Análisis Formal, Investigación, Validación.
- Luis Orlando Aguilera García. Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Metodología, Validación, Escritura, Borrador Original.
- Arnoldo Santos Assan. Análisis Formal, Investigación, Investigación, Metodología, Validación.
- Kerslin Velázquez Rodríguez. Análisis Formal, Investigación, Validación.
- Yanet Fernández Peña. Análisis Formal, Investigación, Validación.