

# Capacitación a servidores públicos para perfeccionar la estrategia de desarrollo local en Matanzas

*Training for public servants to improve the local development strategy in Matanzas*

Autoras

Yenisey León Reyes<sup>1</sup>,  Evelyn González Paris<sup>2</sup>,  Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>3</sup>   
[yusmery40@gmail.com](mailto:yusmery40@gmail.com), [evelyn.gonzalez@umcc.cu](mailto:evelyn.gonzalez@umcc.cu), [yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu)

## RESUMEN

La preparación de los servidores públicos constituye una tarea priorizada por la dirección del país, en este contexto se convierte en una herramienta esencial de trabajo, y en un reto para la Administración Pública fundamentado por los recientes cambios constitucionales y vinculado a la necesidad de la elaboración y gestión de las Estrategias de Desarrollo Local. El objetivo: Gestionar la capacitación de los servidores públicos del gobierno de Matanzas para la elaboración de la estrategia de desarrollo local del territorio. Se utilizan métodos y técnicas: analítico-sintético, inductivo-deductivo, método sistémico, entrevista, tormenta de ideas, dinámica de grupo, revisión bibliográfica y documental. Como resultados destacan la necesidad de capacitar a los servidores públicos de Matanzas para que sean capaces de utilizar las estrategias de desarrollo local como instrumento de gobernabilidad, en función de la obtención de resultados integrales que tributen a la satisfacción de los intereses de la sociedad matancera.

**Palabras clave:** capacitación a directivos; estrategia de desarrollo local; instrumento de gobernabilidad; vínculo universidad-sociedad.

## ABSTRACT

The preparation of public servants constitutes a task prioritized by the country's leadership, in this context it becomes an essential tool work, and a challenge for the Public Administration based on the recent constitutional changes and linked to the need for the elaboration and management Strategy of Local Development. The objective: To manage the training of public servants of the government of Matanzas for the elaboration of the strategy of local development of the territory. Methods and techniques used: analytical-synthetic, inductive-deductive, systemic method, interview, brainstorming, group dynamics, bibliographic and documentary review. The results highlight the need to train public servants in Matanzas to be able to use strategy of local development as an orchestrate to govern, in order to obtain integral results that contribute to the satisfaction of the interests of Matanzas society.

**Keywords:** management training; strategy of local development; orchestrate to govern; university-society relationship.

<sup>1</sup> Universidad de Matanzas  
Matanzas, Cuba

<sup>2</sup> Universidad de Matanzas  
Matanzas, Cuba

<sup>3</sup> Universidad de Matanzas  
Matanzas, Cuba

## 1. Introducción

Hoy en día la gestión de la capacitación constituye un imperativo ante los desafíos que impone el nuevo escenario socioeconómico y el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano (MEC) (Labrador et al., 2019). Los últimos años destacan por su alta incertidumbre respecto al presente e impredecibilidad del futuro. En un escenario mundial marcado por constantes cambios acompañados de desequilibrios económicos, sociales, sanitarios, ambientales y políticos (CEPAL/OEI, 2020).

Como plantea Labrador et al. (2019), el estudio de la capacitación representa un factor que influye de manera determinante en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales necesitan de recursos humanos capaces de adaptarse con celeridad a las tecnologías modernas, con una visión profunda sobre la gestión empresarial y con las competencias profesionales necesarias para enfrentar problemas complejos, a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios .

Es necesario en el país perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, para la implantación de las políticas que se aprueben. Crear las condiciones para la preparación y capacitación de los directivos y trabajadores de las diferentes formas de propiedad y gestión, impulsando así, de forma conjugada la necesaria formación continua de los administradores públicos. Aspectos decisivos para la sostenibilidad y prosperidad de la nación, el trabajo, la necesaria eficiencia y eficacia del sistema productivo, la educación y formación en valores ciudadanos, la salud, la ciencia, la tecnología, la innovación e informatización de la sociedad, la cultura, el deporte, la información, la comunicación social, la defensa y seguridad nacional, el uso racional y la protección de los recursos y el medio ambiente, entre otros. (PCC, 2021)

La necesidad de potenciar el desarrollo territorial tiene su origen en las grandes deformaciones y desigualdades socioeconómicas existentes al triunfo de la Revolución Cubana, resultando imprescindible dirigir los esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios, en aras del desarrollo proporcional del país. En la Constitución de la República de Cuba en el Artículo 168 se define que: “el municipio

es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales...” (Consejo de Estado, 2019, p. 165).

La presente Política para el Desarrollo Territorial tiene correspondencia con varios lineamientos del PCC (2021) (L-1, 7, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 25, 57, 58, 64, 65, 66, 74, 75, 76, 79, 81, 82, 83, 88, 94, 95, 99, 103, 109, 110, 127, 128, 184, 190), que expresan impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando las potencialidades en articulación con los procesos de gestión de desarrollo territorial.

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial (PNDES, 2019). En este proceso resulta esencial fortalecer las capacidades de los actores locales para gestionar, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo local.

Al abordar las estrategias de desarrollo local, no se puede dejar de mencionar, que ellas deben reflejar la realidad del territorio en el que se circunscriben. La Estrategia de Desarrollo Provincial es un instrumento integrador, que permite orientar la gestión de la instancia provincial en función del desarrollo de su territorio, la reducción de las principales desproporciones territoriales y la contribución a la armonización de los intereses propios de la provincia y sus municipios. La misma no es una suma de las estrategias municipales, sino que hace énfasis en la

identificación y gestión de los principales polos productivos y cadenas de valor intermunicipales, que requieren de un ente que articule los actores implicados y facilite la canalización de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para su desarrollo (MEP, 2021).

Y para ello, evidencien un diagnóstico que afirme una fotografía lo más acercada posible a la realidad. Tarea bien difícil, en los momentos actuales, donde los escenarios son tan cambiantes y convulsos (Miranda et al., 2022a). Es por ello, que los gobiernos deben contar con directivos competentes para garantizar los mejores resultados no solo en la elaboración de la estrategia, sino en su implementación como instrumento de gobernabilidad (Miranda et al., 2022b).

El perfeccionamiento del Modelo Económico y Social Cubano debe y tienen que ir paralelo al perfeccionamiento de la Gestión de la Administración Pública y la de Gobierno, y en donde lo local, lo municipal es esencial. Es vital operar cambios en sus actividades vitales debido a la necesidad de mejorar el desarrollo productivo de los territorios cubanos. Se hace necesario establecer acciones de capacitación, indistintamente, para directivos, funcionarios públicos, empleados, y en cada servicio, teniendo presente que es la actividad primordial de la Administración Pública Local. Los sistemas de análisis se establezcan mensualmente sobre todo en aquellos servicios esenciales para que posibiliten el reajuste de los mismos en pos de su eficacia. Comenzar a partir del diagnóstico y a modo de experimento en municipios escogidos a organizar los servicios monitoreando el cumplimiento de los mismos. Por lo que el presente trabajo tiene como objetivo gestionar la capacitación de los servidores públicos del gobierno de Matanzas para la elaboración de la estrategia de desarrollo local del territorio.

## 2. Metodología

Para el desarrollo del trabajo se utiliza el método dialéctico materialista como método general y se desarrolla a través de la Investigación-Acción-Participación, donde los directivos y coordinadores provinciales se convierten en sujetos activos en la determinación de las necesidades de capacitación propias y en el desarrollo, implementación y gestión de la estrategia de desarrollo local (EDL) territorial.

En la investigación se usan los métodos teóricos y empíricos, debido a sus características, ventajas y desventajas. El primero, es el método analítico-sintético para el análisis de los elementos de la situación problemática; se realiza relacionando los elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis. Por otro lado, el método inductivo – deductivo para valorar los resultados de las variables de la investigación y el método sistémico, el cual facilita caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación, al precisar los elementos constitutivos y las relaciones que entre ellos se establecen.

La revisión bibliográfica, para el estudio de la gestión de capacitación en función del desarrollo local y la elaboración y gestión de las estrategias de desarrollo local, para la toma de experiencia y aplicación del estudio, así como para a partir de los antecedentes relacionados con la temática realizar una revisión del estado del arte y la práctica que permita definir las principales aristas a tener en cuenta.

La entrevista con el propósito de identificar elementos comunes en la elaboración de las líneas estratégicas, las políticas públicas, proyectos, barreras, misión, visión y diagnóstico estratégico en la provincia de Matanzas.

La tormenta de ideas y la dinámica de grupos se realiza con los funcionarios y coordinadores de la administración local de Matanzas para el análisis de cada uno de los aspectos que integran la EDL, así como a profesores del Departamento de Preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas con más de diez años de experiencia en la preparación a directivos y que han trabajado en las sedes universitarias municipales dirigiendo procesos y/o han conducido, acompañado y dictaminado las estrategias de desarrollo local en los municipios del territorio; con el propósito de conocer sus criterios sobre cómo lograr estrategias de desarrollo local que sirvan como instrumento de gobernabilidad y en la elaboración de los instrumentos de recolección de información para cumplir los objetivos trazados, se utiliza la variante libre, que consiste en que cada participante va planteando sus ideas de forma espontánea.

La revisión documental, que consistió en el estudio de las resoluciones y documentos que legitiman los procesos de formación, las normas jurídicas que viabilizan el diseño e implementación de la metodología para la capacitación a directivos y toda la base legal para la elaboración de las estrategias de desarrollo local.

### **3. Resultados**

En el proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano y su conceptualización se resumen las concepciones esenciales para impulsar el desarrollo socioeconómico conforme con las aspiraciones y particularidades actuales del proceso revolucionario cubano, sin comprometer los principios del socialismo. Para ello se necesita gestionar la capacitación necesaria y la asesoría por parte de las Universidades Cubanas hacia los administradores públicos y empresariales que brinden respuesta integral a la demanda que exige el desarrollo socioeconómico del país y los territorios y acomodarlos a sus organizaciones y a cada municipio y así gestionar con mayor éxito (PCC, 2021).

En Cuba se considera a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que se desarrollan, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso (MTSS, 2006). En la literatura especializada se pueden encontrar diferentes definiciones de capacitación, considerada en ocasiones como: formación, educación o entrenamiento, lo que pudiera reflejar cierta ambigüedad en la definición del término (Vargas, 2013).

El presente trabajo se centra en la gestión de la capacitación como herramienta para el perfeccionamiento de la cultura organizacional. La gestión de la capacitación y la capacitación para la gestión son procesos que se interrelacionan y se presuponen mutuamente, no se pueden lograr los aprendizajes imprescindibles en la realidad cubana actual, en función del perfeccionamiento de los procesos sin replantearse su perspectiva dentro de la organización. Por tanto, el diseño de

modelos, procedimientos, estrategias y metodologías de la actividad de capacitación, tanto para empleados, cuadros o administrativos y las reservas debe ser reformulada en correspondencia con la realidad cubana actual (Labrador et al., 2019).

Según plantea Bustio (2004) citado por Labrador et al. (2019), la capacitación para la gestión implica establecer una serie de estrategias y acciones que constituyan una guía para la acción y no un conjunto de teorías vacías, de ahí que los conocimientos sean generados por la interacción entre los participantes, el coordinador-educador y los elementos de la realidad que se tratan de abordar en aras de su transformación.

Se propone una metodología para la gestión de la preparación, cuyo objetivo consiste en capacitar a los funcionarios y coordinadores de la Gobierno Provincial de Matanzas que participan en el proceso de elaboración de la EDL de Matanzas, que garantice su correcta y adaptada estrategia como instrumento de gobernabilidad para el territorio matancero.

Atendiendo a las necesidades específicas detectadas y considerando el nivel de participación de los diferentes beneficiarios de la capacitación, se elaborará el programa con los contenidos esenciales, que permitan la adquisición de competencias para la elaboración de la EDL de Matanzas. De igual manera, se determinarán las formas de organización del proceso de capacitación (talleres, entrenamientos y eventos), así como los recursos que garanticen la efectividad de este proceso para con ello cumplir los objetivos previstos.

La ejecución de los procesos de capacitación se efectuó a partir del diseño y realización de los programas, sobre la base del aprendizaje interactivo y siguiendo la metodología de aprender haciendo, la realización de talleres de trabajo basados en el análisis de los instrumentos aplicados a los funcionarios y coordinadores del Gobierno Provincial de Matanzas, se logra con ello una actualización de conocimientos y el fomento del trabajo en equipos, que centró el aprendizaje participativo.

Se parte de un primer encuentro de trabajo donde participan todos los miembros del Consejo de la Administración Provincial e invitados, se les capacita sobre las regulaciones y se presentan ejemplos de casos de estudio en otras provincias del país. Se realiza un amplio debate sobre los aspectos principales del basamento legal establecido y aprobado en el país para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP) como son el Decreto Ley 33/2021 (Consejo de Ministros, 2021), la Resolución 29 del 2021 (MEP, 2021), Resolución 47 del 2021 (Banco Central de Cuba, 2021), Política para impulsar el desarrollo territorial (MEP, 2021) y Resolución 114 del 2021 (MFP, 2021).

Para el diseño de la EDP se elabora y aprueba en este primer encuentro de trabajo una guía metodológica que define etapas, pasos, actividades y resultados esperados en cada caso como se muestra en la Resolución 29 del 2021 (MEP, 2021) y se grafica a continuación:

**Figura 1.** Metodología para la elaboración de la EDP de Matanzas



Fuente: elaboración propia.

**Etapa 1.** Preparación previa, se definen 5 acciones:

1. Conciliar y aprobar el inicio del proceso de diseño de la estrategia por el Consejo Provincial.
2. Preparar las condiciones organizativas y materiales para el proceso de diseño de la estrategia.

3. Discutir y aprobar el diseño de la estrategia por el Consejo Provincial.
4. Diseñar acciones de sensibilización, capacitación y comunicación, valorando los recursos digitales y de soporte informáticos y tecnológicos para llevar adelante el proceso.
5. Realizar las acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.

**Etapa 2.** Análisis estratégico, se definen 7 acciones:

6. Revisar la información disponible de los diagnósticos por componentes realizados en períodos anteriores y actualizar lo necesario.
7. Revisar las EDM del territorio, para tener en cuenta las prioridades de los municipios y lograr una articulación de estas con las prioridades provinciales, así como con la conciliación de intereses diversos.
8. Caracterizar la situación actual de la provincia en sus diferentes dimensiones: económico-productivo, social, cultural, ambiental, político-institucional, demográfico y de participación ciudadana.
9. Identificar y jerarquizar las potencialidades y barreras para el desarrollo de la provincia.
10. Identificar las complementariedades y conflictos interterritoriales y multinivel.
11. Construir los escenarios internos y externos del desarrollo de la provincia.
12. Definir y aprobar el posicionamiento estratégico de la provincia y sus escenarios de desarrollo.

**Etapa 3.** Planeación, se definen 5 acciones:

13. Definir y aprobar en el Consejo Provincial los componentes estratégicos generales de la estrategia: (visión, líneas estratégicas, políticas públicas, programas de desarrollo e indicadores para la medición del desarrollo de la provincia), y su vínculo con el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
14. Realizar acciones de comunicación con los actores locales sobre la propuesta aprobada.

15. Diseñar los programas de desarrollo y los balances generales (agua, suelo, energía, fuerza de trabajo y población), y conciliados estos con los actores territoriales y nacionales correspondientes.
16. Definir la cartera de oportunidades de proyectos por programas de desarrollo (encadenamientos productivos y de servicios de carácter interterritorial y de empresas de entidades de subordinación provincial).
17. Aprobar en el Consejo Provincial la EDP.

**Etapas 4.** Implementación, se proponen 4 acciones:

18. Poner en funcionamiento del sistema de trabajo por parte del Gobierno Provincial para la implementación de la EDP.
19. Diseñar, aprobar y ejecutar proyectos que dan salida a los programas de desarrollo.
20. Gestionar de manera integral fuentes de financiación territoriales, nacionales e internacionales para la ejecución de los proyectos diseñados.
21. Incorporar y actualizar anualmente los programas de desarrollo en el plan de la economía y presupuesto.

**Etapas 5.** Monitoreo y evaluación, se proponen 4 acciones

22. Monitorear sistemáticamente el proceso de ejecución de los programas y proyectos derivados de la EDP, por parte de un equipo formado por entidades que asesoran metodológica y técnicamente el proceso.
23. Concebir y utilizar espacios y mecanismos de participación y control popular al proceso de gestión de la EDP.
24. Establecer e implementar un sistema de indicadores para la medición del desarrollo de la provincia, armonizando el sistema de información estadística provincial al mismo.
25. Actualizar anualmente la EDP y aprobar los cambios en el Consejo Provincial.

Se aplica un primer instrumento a los 20 miembros del equipo de trabajo para la identificación de las líneas estratégicas de la provincia con su nivel de prioridad, las políticas públicas en las que se debe trabajar en la provincia, los proyectos

aprobados, las acciones en que se deben trabajar a corto plazo y las principales barreras identificadas obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 1.

Línea estratégica	Niveles de prioridad	
	Alta prioridad	Baja Prioridad
1. Soberanía alimentaria y educación nutricional	100 %	
2. Potenciar el desarrollo económico local y la innovación	91 %	9.1 %
3. Desarrollo político institucional	45 %	45 %
4. Conservación del patrimonio	45 %	55 %
5. Desarrollo del capital humano	55 %	45 %
6. La informatización y las comunicaciones	64 %	27 %
7. Desarrollo innovador del turismo	64 %	36 %
8. Fomentar la creación y desarrollo de las Mipymes estatales y privadas	55 %	45 %
9. Desarrollo de energía renovable y la industria del petróleo	55 %	9.1 %
10. Cuidado y conservación del m.a y sus riquezas naturales	27 %	64 %
11. Desarrollo social comunitario integrado	100 %	
Políticas públicas	Proyectos	
1. Desarrollo de trabajo comunitario integrado	1. Proyecto de desarrollo local de informática y las comunicaciones	
2. Política de la vivienda	2. Proyecto de producción local de matanzas	
3. Dinámica demográfica	3. Turismo e historia Ciénaga de Zapata	
4. Desarrollo de las minindustrias alimentaria	4. A partir de los residuos de la madera de ciénaga de zapata	
5. Comunicación	5. Turismo de sendero, rural y buceo	
6. Informatización de la sociedad		
7. Gestión económica, presupuesto		
8. Turismo de ciudad		
9. Vínculo entre la estrategia de comunicación y la estrategia de desarrollo		
10. Fortalecimiento de la Empresa Estatal Socialista		
Barreras	Acciones	
1. Mucha operatividad	1. Encadenamiento productivo de las Mipymes estatales y privadas	
2. Limitación financiera y de recursos	2. Involucrar al potencial científico profesional	
3. Recursos humanos preparados	3. Determinar líderes formales y sobretodo líderes naturales	
4. Desactualización y desconocimiento de todos los actores que interactúan	4. Llevar a la práctica la teoría e involucrar a la base productiva y no solo a las organizaciones	
5. Aplicar las líneas de trabajo existentes	5. Asesorar en el conocimiento de la legislación en materia de todas las líneas	
6. Integrarse al momento de ejecutar el trabajo	6. Potenciar y generalizar la papa agroecológica	
7. Escuchar y entender	7. Extensión de la apicultura en todos los municipios	
8. Capacidad profesional de los Cuadros para enfrenta la dinámica de los cambios	8. Generalización de biodigestores en centro porcinos como FRE	
9. Demanda de los organismos de la formación de la fuerza calificada		
10. Aplicación de la ciencia		
11. Incremento del vínculo universidad, todos los sectores y los nuevos actores económicos		
12. Que el sector empresarial aplique las 43 medidas correctamente en sus organizaciones		
13. Factor tiempo		
14. Falta de preparación de cuadros y directivos		
15. Débil uso de la estrategia de comunicación		

Yenisey León Reyes. Evelyn González Paris. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo.  
**Capacitación a servidores públicos para perfeccionar la estrategia de desarrollo local en Matanzas**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>16. No se da toda la participación de la población para proponer las canteras de proyectos y la relación con las necesidades del barrio, municipio, etc.</li> <li>17. Inexperiencia en las competencias municipales y en la influencia para garantizar el cumplimiento de las tareas.</li> <li>18. Especialización en temas de desarrollo local en la base</li> <li>19. Cambio de mentalidad</li> <li>20. Conocimiento del tema a nivel municipal</li> <li>21. Está general y no se evidencia un plan de acción</li> <li>22. Todavía hablamos de estrategia y no se evidencian resultados</li> <li>23. Desarrollo local como teoría en la mayoría de los territorios y no la puesta en práctica de los proyectos que tienen como propuesta</li> <li>24. El despertar de los municipios en concretar la estrategia de proyectos de desarrollo local</li> <li>25. Que los proyectos no son concretos los estudios de factibilidad pues una vez puesta en prácticas no generalizan los ingresos y no tienen resultados (eplo: municipio de martí)</li> <li>26. Proyectos que se proponen sin fuente de financiamiento</li> <li>27. Incumplimiento de las ventas principales para la contribución territorial y que pudieran ser una de las fuentes de financiamiento para los proyectos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Explotación de rocas asfálticas en el municipio de Martí para la solución local de los viales</li> <li>10. Aprovechar potencialidades en unidades productivas q puedan generar materias primas para instalar biodigestores</li> <li>11. Incentivar a los directivos en la propuesta de creación de Mipymes estatales de manera q los colectivos laborales obtengan y aporten mejores resultados</li> <li>12. Incentivar proyectos para la producción de alimentos utilizando la agricultura urbana, suburbana y familiares.</li> <li>13. Atención a la juventud</li> <li>14. Atención a personas y familias con situación vulnerables</li> </ul> |
|--|--|

Fuente: elaboración propia.

En el encuentro 2, se presenta y aprueba el cronograma para el Sistema de trabajo integrado Gobierno –Universidad con 10 acciones a darle cumplimiento antes del cierre del mes de abril del 2022, (Ver tabla 2)

Tabla 2. Cronograma para el Sistema de trabajo integrado Gobierno –Universidad

Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1. Trabajar en la Definición de las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos	Universidad-Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Universidad	28 febrero -7 marzo/2022
2. Crear el equipo de trabajo desde las líneas estratégicas y programas.	Universidad-Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Universidad	7 marzo/2022
3. Aplicar 2do instrumentos para diagnóstico de Barreras y Potencialidades de la Provincia.	Universidad-Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Universidad	7 marzo/2022
4. Identificar la misión, visión y objetivos estratégicos por líneas estratégicas	Universidad-Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Universidad	7 y 11 marzo 2022
5. Presentar los resultados del diagnóstico estratégico de la provincia	Universidad DrC. Evelyn González Paris	Miembros del grupo de trabajo	21 marzo/2022

Yenisey León Reyes. Evelyn González Paris. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo.  
**Capacitación a servidores públicos para perfeccionar la estrategia de desarrollo local en Matanzas**

Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
		del Gobernador y Universidad	
6. Aprobar los vínculos necesarios a establecer entre: objetivos estratégicos del Gobierno Provincial, las líneas estratégicas, los ejes estratégicos, los macro programas, sectores estratégicos, esquema de Ordenamiento Urbano en la Provincia.	Universidad Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Grupo de trabajo de la UM	21 marzo/2022
7. Analizar las políticas, programas y proyectos que toman cuerpo en la estrategia provincial	Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Grupo de trabajo de la UM	28 marzo- 11 abril/2022
8. Aprobar las políticas, los programas y proyectos a incorporar en la estrategia provincial con sus responsables, áreas e instituciones participantes.	Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Grupo de trabajo de la UM	11 abril /2022
9. Analizar y aprobar los indicadores por políticas y programas y su vínculo con las líneas, objetivos estratégicos y los macro programas	Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Grupo de trabajo de la UM	15 abril /2022
10. Presentar la 1era versión de la EDP	Gobernador	Miembros del grupo de trabajo del Gobernador y Grupo de trabajo de la UM	18 de Abril 2022

Fuente: elaboración propia.

Se analiza el estado de cumplimiento de la etapa 1 hasta la etapa 3, donde existen acciones por darle cumplimiento en las primeras etapas de la metodología propuesta y hasta el cierre de este encuentro se cumplen con las cuatro primeras acciones entre la etapa 1 y las dos primeras, la cuarta y la quinta de la etapa 2 y el resto de las acciones de estas etapas se encuentran cumplidas de forma parcial. Se comienza a partir de este encuentro a darle cumplimiento a las acciones de la etapa 3.

Se presentan los resultados de la aplicación del instrumento 1, donde a partir de la dinámica de grupo y a través de la tormenta de ideas se analizan las líneas estratégicas propuestas y se aprueban finalmente 8 líneas:

1. Cuidado y conservación del medio ambiente y sus riquezas naturales
2. Potenciar el desarrollo económico local y la innovación, con la creación y desarrollo de los nuevos actores económicos.
3. Desarrollo Social Comunitario Integrado
4. Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional
5. Desarrollo de la energía renovable y la industria del petróleo
6. Construcción, cuidado y conservación del patrimonio tangible e intangible del fondo medio ambiental
7. Desarrollo del capital humano para la gestión de la innovación desde lo local
8. Desarrollo innovador del turismo (Turismo Sol y Playa, Turismo rural, Turismo a Pequeña Escala)

Además, se procede al análisis por parte del equipo gestor de las políticas públicas, los proyectos (de los que se acuerda realizar una revisión más profunda y que inicialmente se vincularan los aprobados por los municipios hasta que se logren conformar nuevos proyectos a nivel de provincia), se presentan las acciones a realizar durante este período y las 27 barreras que aún tiene la provincia insertándose cuatro más a este listado inicial las cuales se listan a continuación:

1. No se encuentran organizados por los macro programas.
2. La no existencia de una estructura a nivel de gobierno que facilite emprender los cambios que se están gestando a nivel de país.
3. Las limitaciones de los planes de energía y disponibilidad de combustible.
4. La paralización de un gran número de actividades productivas y de servicio debido a la pandemia de la Covid 19 durante el 2020-2021 en el territorio matancero.

Se continua con la capacitación al equipo de trabajo en cuanto a la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos y diagnóstico estratégico. Se procede a aplicar los instrumentos para la recolección de la información necesaria para seguir

con el cumplimiento de la metodología propuesta y el cronograma del sistema de trabajo: 2do instrumento para la elaboración de la misión del Gobierno Provincial de Matanzas, el 3ro para la elaboración de la visión (figura 2) y se comienza con el diagnóstico estratégico de la organización, identificando los factores internos y externos. Al mismo tiempo, se presenta un ejemplo de cómo se debe implementar y materializar las líneas estratégicas con los programas, los participantes y responsables.

Figura 2. Instrumento 2 y 3 para la elaboración de la misión y visión del Gobierno Provincial de

2do y 3er Instrumento para elaborar Misión - Visión

El siguiente ejercicio responde a completar el diseño estratégico de la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial en la cual ustedes tienen una alta implicación. A continuación, les presentamos un cuestionario que nos permitiría llegar a definir el diseño estratégico de la misión de la organización

¿A qué nos dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?

¿Para quienes trabajamos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?

¿Qué es lo que hace que nuestra **MISIÓN** sea verdaderamente motivadora

Por su colaboración, muchas gracias.

El siguiente ejercicio responde a completar el diseño estratégico de la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial en la cual ustedes tienen una alta implicación. A continuación, les presentamos un cuestionario que nos permitiría llegar a definir el diseño estratégico de la **VISIÓN** de la organización

¿Cómo queremos que sea reconocido el Gobierno Provincial de Matanzas en el 2026?

- Con respecto a los ciudadanos:
- Con respecto a nuestro personal:
- Con respecto a la comunidad:
- Con respecto a la sociedad que aspiramos:

Por su colaboración, muchas gracias.

Fuente: elaboración propia.

En el encuentro 3, se comienza con la presentación del cumplimiento de las acciones de las diferentes etapas de la metodología propuesta donde queda cumplida la etapa 1, con respecto a la etapa 2 se mantiene cumplida de forma parcial la acción 3 relacionada con la caracterización de la situación actual de la provincia y en cuanto a la etapa 3 se continúa trabajando en las acciones propuestas de las cuales cumplidas las cuatro primeras. También, se presentan el trabajo realizado en la provincia relacionado con el Esquema Provincial de Ordenamiento Territorial. Igualmente se muestran los resultados de los instrumentos 2, y 3, que a través de la tormenta de ideas se analizan nuevamente la misión y la visión se

rediseñan las mismas según el criterio emitido por los miembros del equipo quedando aprobada las siguientes:

Misión: Gestionar en armonía el desarrollo económico - social sostenible, con carácter intermunicipal en estrecha vinculación, comunicación, participación y responsabilidad con el pueblo matancero y el uso efectivo del potencial territorial integrado a la ciencia y la innovación.

Visión: Somos un gobierno con amplia participación popular en la toma de decisiones que se expresa en el diseño de las políticas públicas que posiciona a la provincia como la más productiva de la nación, con objetiva participación de los actores sociales y económicos presentes en el territorio, que asegure el desarrollo sostenible y equitativo de Matanzas.

Posteriormente se presenta la conformación de la Matriz DAFO y se evalúa el impacto de los factores que la conforman, obteniéndose como resultado que la organización se encuentra en el cuadrante IV de máxima puntuación, por lo que la organización debe seguir una estrategia de supervivencia. Luego se procede a aprobar los programas y proyectos de la provincia de Matanzas y los vínculos necesario a establecer entre: objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, los ejes estratégicos, los macro programas, sectores estratégicos con el Esquema de Ordenamiento Urbano en la provincia.

En el encuentro 4, se realiza un análisis del estado de cumplimiento de las acciones de las diferentes etapas de la metodología propuesta donde aún se mantienen la última acción pendiente de la etapa 3. En este encuentro se procede a realizar en dinámica de grupo el análisis de las políticas, programas y proyectos que toman cuerpo en la EDP. También, se aprueban las políticas, los programas y proyectos a incorporar en la EDP con sus responsables, áreas e instituciones participantes y se presentan los posibles indicadores por políticas y programas y su vínculo con las líneas, objetivos estratégicos y los macro programas.

En el encuentro 5, se presenta el estado de cumplimiento de las acciones de la etapa 3 y 4 de la metodología propuesta, donde aún queda una acción de la etapa 3 parcialmente cumplida y en proceso para comenzar a implementar la etapa 4. En

este encuentro se procede a aprobación de los indicadores por políticas y programas y su vínculo con las líneas, objetivos estratégicos y los macro programas. Se presenta la 1era versión de la EDP de Matanzas.

En el encuentro 6, se trabaja con el departamento de Desarrollo Local del Gobierno Provincial de Matanzas en la reevaluación y perfeccionamiento de la EDP de Matanzas la cual se perfila y se presenta a su aprobación por el Gobernador de la Provincia de Matanzas.

En cuanto al estado de cumplimiento de la metodología propuesta podemos concluir que en la etapa 1 a la etapa 4, se definieron 5, 7, 5 y 4 acciones respectivamente todas cumplidas, menos la última acción de la etapa 4. En la etapa 5, se definen 4 acciones que se encuentran en proceso.

#### **4. Discusión y Recomendaciones**

La superación y preparación de los cuadros, reservas y funcionarios públicos en general, constituye una prioridad, se convierte en una herramienta esencial de trabajo, y en un reto para la Administración Pública fundamentado por los recientes cambios constitucionales pues una gestión de calidad eficiente y eficaz requiere además de liderazgo, comunicación, visión estratégica, una buena y actualizada formación técnica y profesional (Rodríguez et al., 2020).

La dirección del país, inmersa en un proceso de actualización del MEC necesita proyectar el reajuste de los métodos y el estilo de trabajo de los cuadros, con el propósito de ejercer la responsabilidad de controlar, promover y exigir el cumplimiento de los acuerdos del VIII Congreso. Ello se materializa a través de los lineamientos relacionados con la formación y capacitación continua, así como el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros (PCC, 2021).

Además, García Brigos (2019) plantea que entre las principales transformaciones necesarias para la actualización del MEC se encuentran: perfeccionar los métodos de dirección para aumentar la calidad de los servicios públicos y aplicar de manera más efectiva la política de cuadros. Para Miranda et al. (2021), el perfeccionamiento de la dirección es una problemática de gran actualidad y relevancia nacional, que lleva a la búsqueda de cuadros capaces de

mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos, valores y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En concordancia con lo anterior, la dirección del país establece el Decreto Ley 13 del 2020 y el Decreto Presidencial 208 del 2021 sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros y sus reservas, así como el Reglamento del Sistema de trabajo, respectivamente (Consejo de Estado, 2020; Presidente de la República de Cuba, 2021). En los mismos se especifican los elementos esenciales para el trabajo con los cuadros y Sistemas de Preparación y Superación.

En los elementos antes mencionados se observa que el directivo necesita preparación en dirección de forma innovadora para que sea capaz de reflejar de la mejor manera posible el contexto de su territorio; donde no deben faltar los elementos expuestos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para el 2030 (PNDES, 2019), pero vistos a través de indicadores propios del territorio y no de forma general como muchas veces se aprecia en las estrategias consultadas.

Es por ello que hoy, en el trabajo directivo de los gobiernos, ya sea a nivel provincial o municipal, se les otorga especial atención a los trabajadores que en ellos se desempeñan y en específico a los cuadros (Miranda Lorenzo et al., 2022). Pues esos últimos deben ser capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos, valores y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización y utilicen la EDP y la EDM como un instrumento de gobernabilidad.

La preparación y superación de los cuadros adquiere una elevada importancia, pues se requieren directivos más preparados para asumir los retos de las transformaciones con la actualización del MEC, que obliga a asumir desafíos de forma sistemática. Trabajar por el pueblo y para el pueblo, demanda el perfeccionamiento de los sistemas de preparación, ajustándolos a las exigencias del momento actual y del desempeño de cada directivo en función de seguir el camino hacia un desarrollo sostenible e inclusivo.

En las condiciones actuales la capacitación de los directivos de la Administración Pública debe ir a un proceso de aprender a aprender, hacer y a ser, reconociendo que la única fuente de conocimiento no es solo la práctica, ya que los problemas de hoy demandan soluciones menos tradicionales y más creativas. La Administración Pública cubana se define como un sistema complejo, encargado de gestionar políticas y programas gubernamentales y de prestar importantes servicios públicos a la sociedad, sobre la base de políticas estatales, de leyes y normas jurídicas vigentes y de un presupuesto asignado, con el propósito de generar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la calidad de vida de la sociedad y la gobernabilidad, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, eficiencia en el empleo de recursos, equidad y justicia social, transparencia y responsabilidad en el accionar de sus directivos.

Se aplica la metodología propuesta en la Resolución 29/ 2021 del MEP, donde se implementan las cinco etapas y se le dan cumplimiento a casi todas las acciones que la componen. En la etapa uno hasta la cuarta etapa, se definieron cinco (5), siete (7), cinco (5) y cuatro (4) acciones respectivamente todas cumplidas, menos la última acción de la etapa 4. En la etapa 5, se definen 4 acciones que se encuentran en proceso.

## 5. Referencias

CEPAL/OEI. (2020). **Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante.** 116.

Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, (2021).

Consejo de Estado. (2019). **Constitución de la República de Cuba.** Editorial Política. Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.

Decreto Ley 13. (2020). **Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas,** 885

Decreto Ley 33/2021. (2021). **Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial**, 1295-1303

Decreto Presidencial 208. (2021). **Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas**, 900-936

García Brigos, J. (2019). **Poder Popular. Fundamentos, evolución y visión de futuro** (C. Sociales, Ed.).

Labrador, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Carvalhais Cionza Villalba, E. L. (2019). **Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano**. *COODES*, 7(1), 64-73.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>

Política para impulsar el desarrollo territorial, (2021).[Documento en línea]  
Recuperado de: <http://www.mep.gob.cu>

Miranda, Barroso, A., González, E., & León, Y. (2022a). **El Che y las competencias directivas: su análisis para el desarrollo de estrategias locales**. 10.

Miranda, Barroso, A. B., González, E., & León, Y. (2022b). **Análisis del pensamiento del Che desde las competencias directivas para el desarrollo de estrategias locales**. 10.

Miranda, D., Rocha, M., Matos, A., & Dorticós, L. J. (2021). **Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos**. *Información para directivos de la Salud*, 35, May-Ago.  
[https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES)

Miranda Lorenzo, Y., Barroso Quesada, A., González Paris, E., & León Reyes, Y. (2022). **El Che y las competencias directivas: su análisis para el desarrollo de estrategias locales**. Matanzas. 10.

Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030, (2019).

Resolución 147/2021, 1635-1637 § Gaceta Oficial No. 54 Ordinaria (2021).  
Resolución 114/2021 **Procedimiento para el funcionamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local**, 1655-1657 § Gaceta Oficial No. 54 Ordinaria (2021).

Resolución No. 29/2006. (2006). **Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.**

Rodríguez, V., Ledesma Ramos, Á., Tamayo Pineda, N., Gayoso Rosabal, R., Solórzano Benítez, M. R., & de Armas Urquiza, R. (2020). **La superación de directivos de la administración pública en el Centro de Estudio de la Administración Pública de la Universidad de La Habana.** *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, IV(2), 165-178. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en>

Vargas, T. (2013). **Modelo de Gestión de la Capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende** [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"]. Pinar del Río, Cuba.