



FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN SERVIDORES PÚBLICOS PARA LA GESTIÓN LOCAL DEL HÁBITAT POR POLÍTICAS PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO EN CUBA

Lisandra Lefont Marin

Subdirectora Técnica y de Plan Maestro
Oficina del Conservador de la Ciudad de Sancti Spíritus
(Cuba)

Resumen:

El artículo analiza cómo la formación de funcionarios públicos puede optimizar las políticas públicas urbanas. Se centra en un estudio de caso en el municipio de Fomento, donde se identificaron carencias en las competencias de los servidores públicos, afectando la gestión del hábitat. Utilizando métodos cualitativos como análisis DAFO y grupos focales, se diseñó un currículo adaptado a las necesidades locales. Como resultado, los funcionarios mejoraron su comprensión del diseño y gestión de políticas efectivas. La evaluación continua del programa permitió ajustar las estrategias formativas, estableciendo un modelo replicable en otros municipios y fortaleciendo así la gestión local del hábitat.



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under CC BY-NC-ND 4.0
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO 31
Enero 2026 – Junio 2026

**Palabras clave:**

Formación de capacidades, funcionarios públicos, gestión local del hábitat, diseño de políticas públicas.

Abstract:

The article analyzes how the training of public officials can optimize urban public policies. It focuses on a case study in the municipality of Fomento, where deficiencies in public servants' competencies were identified, impacting habitat management. Using qualitative methods such as SWOT analysis and focus groups, a curriculum tailored to local needs was developed. As a result, officials improved their understanding of effective policy design and management. Continuous evaluation of the program allowed for adjustments in training strategies, establishing a replicable model for other municipalities and thereby strengthening local habitat management

Key words:

Capacity building, public officials, local habitat management, policy design.



Sumario del Trabajo

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. EL ESTUDIO DE LAS CIUDADES: PERSPECTIVAS ACADÉMICAS.**
- III. LA PLANIFICACIÓN URBANA COMO ACTIVIDAD CIENTÍFICA
TRANSDISCIPLINARIA.**
- IV. LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS PARA LA GESTIÓN
LOCAL DEL HÁBITAT.**
- V. ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE FOMENTO, CUBA.**
- VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**
- VII. CONCLUSIONES**
- VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**
- IX. ANEXOS**



I. INTRODUCCIÓN

La gestión del hábitat en contextos urbanos se ha convertido en un desafío crucial en la actualidad, especialmente ante el rápido crecimiento de las ciudades y los complejos problemas que surgen de este fenómeno. En este escenario, la administración pública juega un papel fundamental como mediadora entre las necesidades de la población y la planificación efectiva del entorno urbano. Su capacidad para implementar políticas integrales y sostenibles es esencial para abordar las diversas dimensiones del hábitat, que incluyen la vivienda, los servicios básicos y el espacio público.

La importancia de este estudio radica en su potencial para: a) proporcionar un modelo replicable de formación de capacidades para funcionarios públicos en contextos de limitados recursos institucionales; b) contribuir al debate académico sobre gestión local del hábitat desde enfoques transdisciplinarios, vinculando teoría urbana crítica (Lefebvre, Castells) con prácticas de planificación participativa; y c) generar evidencia empírica sobre la efectividad de metodologías activas (como el PPGA) en la formación de servidores públicos en América Latina.

El marco teórico se sustenta en tres ejes: la sociología urbana clásica (Engels, Simmel) que analiza la ciudad como espacio de contradicciones sociales; enfoques contemporáneos de producción del espacio (Lefebvre) y gobernanza multinivel (Ramíó, 2020); y teorías de capacitación burocrática (CLAD, 2020) aplicadas al desarrollo territorial.

Un caso representativo de estas dinámicas es el municipio de Fomento en Cuba, donde se han identificado serias carencias en las capacidades de los funcionarios públicos para diseñar e implementar políticas efectivas en la gestión del hábitat local. A través de un diagnóstico inicial, se evidenció que un grupo sumamente importantes servidores públicos, actores claves del desarrollo local, carecían de las habilidades y competencias necesarias para abordar los desafíos específicos del territorio. Esta situación no solo afecta la calidad de vida de los habitantes, sino que también limita el desarrollo sostenible del municipio.

I.



I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el rol crítico que desempeña la administración pública en la gestión local del hábitat, centrándose en el estudio de caso del municipio de Fomento. Se explorarán las estrategias formativas implementadas para fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos, así como los resultados obtenidos a partir de estas intervenciones. A través de este análisis, se busca ofrecer recomendaciones concretas que puedan ser aplicadas en otros contextos similares, promoviendo así una gestión más efectiva y participativa del hábitat urbano. La importancia de este estudio radica en su potencial para contribuir al desarrollo integral y sostenible de las comunidades locales, asegurando que las políticas públicas respondan a las necesidades reales de sus habitantes.

II. EL ESTUDIO DE LAS CIUDADES: PERSPECTIVAS ACADÉMICAS.

En el entorno académico, el estudio sobre las ciudades ha evolucionado como un campo altamente complejo e interdisciplinario que se ocupa no solo de asuntos como las estructuras urbanísticas, sino que también presta atención a las dinámicas sociales, económicas y políticas que se desarrollan en su interior. Este enfoque integral, surgido de la necesidad de ordenar y explicar estas interacciones humanas en el hábitat, permite entender a las ciudades como el espacio físico donde se configura y reproduce la vida en sociedad, y donde los ciudadanos viven, se relacionan, se organizan y participan en las dinámicas del sistema político.

La II Revolución Industrial (1880-1914) fue un factor clave para el surgimiento y consolidación de los estudios sobre ciudades. En este período histórico, el continente europeo experimentó importantes transformaciones tecnológicas, socioeconómicas y culturales, destacándose un aumento de la migración de ciudadanos del campo hacia los epicentros industrializados. Este fenómeno no solo alteró las dinámicas demográficas en términos cuantitativos; supuso, además, una alteración del supuesto orden natural en el que (hasta ese momento) se habían desarrollado los entornos urbanos. Como consecuencia del aumento progresivo de las migraciones -tanto internacionales como internas-, la densidad poblacional aumentó y transformó radicalmente las estructuras



sociales urbanas, catalizando problemáticas como la alienación, la segregación y los choques culturales. Estas cuestiones llamaron la atención de diversos autores no solo por su novedad sino también por la profundidad y complejidad de los cambios que se produjeron.

Por ejemplo, la obra de Friedrich Engels "La situación de la clase obrera en Inglaterra" (1845) fue fundamental para el desarrollo de la sociología urbana. A partir de un estudio empírico, Engels documentó las deplorables condiciones de vida de la clase trabajadora en las ciudades industriales, demostrando las consecuencias negativas de la urbanización sin planificación y sus efectos sociales. Como él mismo señala: "La ciudad es un producto del trabajo social" (Engels, 1845, p. 8). Émile Durkheim también analizó cómo los cambios urbanos impactaban en la moralidad y las estructuras sociales, enfatizando la importancia de la cohesión social. En su obra "La división del trabajo social" (1893), Durkheim argumentó que los cambios provocados por la industrialización modificaban costumbres, valores y pautas de comportamiento socialmente aceptadas hasta ese momento, lo que podía llevar a la desintegración social y a la anomia.

El pensamiento de Georg Simmel ha sido igualmente influyente en este ámbito. En su ensayo "La metrópolis y la vida mental" (1902), Simmel argumenta que las ciudades generan un tipo particular de conciencia en sus habitantes, distinta a la de áreas rurales. Este contraste entre vida urbana y rural resalta cómo los estímulos sensoriales presentes en la metrópoli afectan la psique humana, creando una experiencia social única. En 1922, Max Weber introdujo una perspectiva económica en el estudio urbano al analizar cómo las estructuras de organización de la sociedad influyen en la configuración de las ciudades y viceversa.

En la primera mitad del siglo XX, los estudios urbanos comenzaron a consolidarse en el ámbito académico, particularmente con la Escuela de Chicago (1915-1940), que sentó las bases para el análisis sociológico de la vida urbana. Autores como Robert E. Park, Ernest Burgess y Louis Wirth exploraron fenómenos como migraciones, criminalidad y desintegración social para entender cómo las dinámicas urbanas impactaban en la subjetividad y comportamiento humano. Park afirmaba que "la ciudad es un laboratorio



social" (Park et al., 1925, p. 4), enfatizando su potencial como espacio para el estudio sociológico.

A partir de los años 60 del siglo XX, la teoría urbana se enriqueció con contribuciones significativas de la Escuela Francesa de Sociología Urbana. Henry Lefebvre propuso una visión del espacio urbano como un fenómeno social dinámico producido a través de prácticas cotidianas. Según Lefebvre (1970, p. 25), "el espacio no es solo un contenedor físico; es un producto social". Manuel Castells también ha sido fundamental en este campo al abordar la ciudad como un producto social que refleja procesos concretos. Castells (2007, p. 9) sostiene que "el espacio urbano es una expresión concreta de relaciones sociales históricas", destacando cómo su organización está influenciada por determinismos sociales específicos.

La complejidad inherente a las ciudades exige comprender lo urbano no solo como una distribución física del espacio sino como una forma organizada de relaciones sociales. Linares y Dávalos (1999) sugieren que el concepto urbano debe incluir representaciones y usos múltiples de la cotidianidad, permitiendo así una comprensión más flexible y dinámica del ámbito urbano. Estos estudios han permitido comprender la necesidad de adoptar un enfoque más holístico para estudiar las ciudades contemporáneas. La velocidad e intensidad del proceso de urbanización frente a fenómenos globales requieren una mirada que contemple todas las dimensiones posibles del espacio urbano.

III. LA PLANIFICACIÓN URBANA COMO ACTIVIDAD CIENTÍFICA TRANSDISCIPLINARIA.

La planificación urbana se ha consolidado como una actividad científica transdisciplinaria que, en un contexto caracterizado por la consolidación de procesos globales, enfrenta los complejos desafíos del desarrollo urbano contemporáneo. Este enfoque asume que, por su complejidad y multidimensionalidad, los problemas urbanos no pueden ser resueltos por una sola disciplina o sector. La integración de conocimientos provenientes de diversas disciplinas, como la arquitectura, la ingeniería, la sociología y la economía, es necesaria en este caso para desarrollar soluciones más integrales que además promuevan la generación de valor público. La interrelación de estas áreas permite



abordar los problemas urbanos desde múltiples perspectivas, lo que resulta esencial en un mundo donde las ciudades enfrentan megatendencias como el crecimiento desmedido, la desigualdad social y el cambio climático (Baigorri, 2020).

En este sentido, la administración pública desempeña un papel fundamental en este proceso. Como responsable de implementar políticas que regulen el uso del suelo y gestionen los recursos urbanos, las instituciones gubernamentales son las encargadas de traducir las teorías y enfoques científicos en acciones concretas. Uno de los aspectos más críticos de la planificación urbana es su naturaleza dinámica, dado que las ciudades son entornos en constante cambio, influenciados por una diversidad importante de factores que usualmente tienden a superponerse en un mismo espacio físico. Por lo tanto, la administración pública debe estar preparada para adaptarse a estas transformaciones. Esto implica no solo formular estrategias a largo plazo, sino también ser flexible, prospectivo y capaz de ajustar los planes a las realidades cambiantes y las necesidades emergentes de los entornos turbulentos.

Según Carles Ramió (2020, p.13) esta evolución en torno a las cuestiones centrales del desempeño público, se tornan cada vez más ineludibles:

(...) consiste en dibujar unas administraciones públicas que logren absorber los avances contemporáneos más significativos a nivel tecnológico (administración digital, inteligencia artificial y robótica), conceptual (gestión del conocimiento, inteligencia colectiva y nuevas formas de organización de las administraciones) e instrumental contribuyendo a configurar unas instituciones inteligentes que operen de manera científica

La colaboración entre distintos niveles de gobierno es otro componente crucial en la planificación urbana. Las decisiones sobre el uso del suelo requieren coordinación entre autoridades locales, regionales y nacionales. Esta sinergia es esencial para garantizar que las políticas sean efectivas y multinivel, y se alineen estratégicamente con los objetivos más amplios que se orienten a desarrollo humano integral y sostenible. Asimismo, la planificación urbana debe contemplar la sostenibilidad como un principio rector. Esto significa que las decisiones deben considerar no solo el impacto inmediato, sino también



las implicaciones a largo plazo para el medio ambiente y la calidad de vida urbana en todas sus aristas.

La capacidad de los funcionarios públicos para interpretar datos es vital para el éxito de las iniciativas urbanas. Esto incluye no solo el análisis cuantitativo, sino también la comprensión cualitativa de cómo las políticas afectan a diferentes grupos dentro de la comunidad. La información geografía humana se ha convertido en una herramienta esencial para visualizar problemas urbanos y planificar soluciones efectivas (Holl, 2019), así como para la creación de marcos normativos que guíen el desarrollo urbano.

La formación continua de los funcionarios públicos es esencial para mantener esta capacidad adaptativa. A medida que surgen nuevos desafíos y tecnologías, es crucial que quienes están al frente de la planificación urbana reciban capacitación adecuada para enfrentar estos cambios con una alta capacidad de respuesta ante desafíos urbanos que parta de la comprensión profunda de las dinámicas sociales comunitarias (Corraliza & Aragonés, 1993).

IV LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS PARA LA GESTIÓN LOCAL DEL HÁBITAT.

La formación de funcionarios públicos para la gestión del hábitat ha sido un tema de creciente interés a nivel internacional, especialmente en el contexto de la urbanización acelerada y los desafíos ambientales. En países como el Reino Unido y Polonia, se han implementado sistemas de capacitación que buscan crear una burocracia profesional y eficiente. Según Velasco (2006), estos países han adoptado enfoques que integran valores del sector privado en la formación de sus funcionarios, lo que ha permitido mejorar la rendición de cuentas y la efectividad administrativa. Estas experiencias destacan la importancia de un sistema de capacitación robusto que prepare a los servidores públicos para enfrentar los retos contemporáneos en la gestión urbana.

En América Latina, la situación es similar, con una necesidad apremiante de fortalecer las capacidades técnicas de las burocracias. Un estudio realizado por el CLAD (2020) analizó los sistemas de formación y capacitación en 18 países de la región, revelando que, a pesar de los esfuerzos por establecer programas formativos, muchos carecen de un



enfoque unificado y coherente. Este análisis subraya que las instituciones deben adaptarse a las demandas específicas del contexto local para ser efectivas en la formación de servidores públicos.

Por su parte La Fundación Botín ha desarrollado un programa para el fortalecimiento de la función pública en América Latina, que busca propiciar el desarrollo económico y social a través de una formación integral. Este programa incluye contenidos sobre políticas públicas, ética y liderazgo, lo que permite a los participantes reflexionar sobre su rol en el servicio público (Fundación Botín, 2023). La experiencia acumulada en este tipo de iniciativas demuestra que una formación multidisciplinaria es esencial para preparar a los funcionarios para gestionar eficazmente el hábitat local.

En Cuba, la gestión del hábitat enfrenta desafíos específicos que requieren una atención especial a la formación de capacidades. A nivel práctico, se han implementado Unidades Locales de Gestión del Hábitat (ULGH) que permiten una mayor descentralización y participación popular en la producción del hábitat. Estas unidades operan a nivel comunitario, facilitando la articulación entre los diferentes actores involucrados en el proceso de gestión y mejorando así la calidad del hábitat.

El contexto normativo también ha evolucionado, con la aprobación del Plan de Estado para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en Cuba (2017-2036), que busca alinear las estrategias de desarrollo municipal con objetivos nacionales. Este plan, liderado por el Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (INOTU), incluye proyectos como "Condiciones de Hábitat", que se centran en mejorar las condiciones de vida a través de una gestión integral del hábitat. De igual modo la colaboración con organismos internacionales como ONU-Hábitat ha sido fundamental para fortalecer capacidades locales y facilitar talleres urbanísticos que promueven un enfoque participativo en la planificación urbana.

Gráfico 1: Áreas de Resultados Clave (ARC) en la gestión local del hábitat desde un enfoque multinivel.



Elaboración propia a partir de la NAUC

Sin embargo, se ha identificado una falta crítica de conocimientos entre los funcionarios públicos sobre el diseño e implementación de políticas efectivas para la gestión del hábitat (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021). Esto resalta la urgencia de capacitar a los servidores públicos en este ámbito, ya que a falta de un sistema coherente y estructurado para esta capacitación puede llevar a una disminución en la efectividad administrativa (Iacoviello & Pulido, 2024). Por lo tanto, establecer un marco claro para la formación integral es crucial.

V. ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE FOMENTO, CUBA.

La formación de capacidades en los servidores públicos es crucial para el desarrollo local en Cuba, especialmente en el diseño de políticas públicas que gestionen el hábitat (Lefont, 2020). Esto se debe a que una gestión eficiente permite la implementación efectiva de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), facilitando un enfoque sistémico y racional en la planificación urbana y rural. La necesidad de capacitar a los servidores públicos

radica en la complejidad de los desafíos locales, teniendo en cuenta que falta de habilidades adecuadas puede resultar en una fragmentación de las políticas y una ineficiencia en la atención a las exigencias habitacionales y urbanística. Como se menciona, "la gestión del hábitat contempla desde la provisión hasta la conservación de viviendas" (Olivera et/al, 2024, p. 2).

En este sentido la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial subraya la importancia de fortalecer las capacidades locales para gestionar estrategias que respondan a las particularidades de cada municipio (Ministerio de Economía y Planificación, 2023). Esto incluye no solo la planificación, sino también la ejecución y monitoreo de proyectos que impacten directamente en la calidad del hábitat.

El caso del municipio Fomento en Sancti Spíritus es representativo. Este territorio enfrenta desafíos específicos relacionados con su infraestructura y servicios básicos. La capacitación adecuada puede permitir a los servidores públicos diseñar políticas que no solo atiendan las necesidades inmediatas, sino que también promuevan un desarrollo sostenible a largo plazo. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades contribuye a una mejor articulación entre los diferentes niveles de gobierno. En el contexto actual la descentralización es un principio clave en la gestión pública cubana, y tener servidores competentes permite una mejor alineación entre las decisiones locales y las políticas nacionales (ONU-Hábitat, 2024).

Problema a resolver: La carencia de capacidades en los funcionarios públicos para diseñar políticas públicas orientadas a la gestión local del hábitat local en el municipio Fomento es un problema crítico que requiere atención inmediata. Esta insuficiencia no solo afecta la calidad del fondo habitacional, sino que también impide el desarrollo sostenible del municipio, exacerbando problemas asociados al deterioro de infraestructuras tales como: como el uso inadecuado de los recursos disponibles, el deterioro progresivo de los espacios públicos, el desgaste del fondo habitacional edificado, el uso del suelo inapropiado, entre otros (Olivera Ranero, 2024, p. 3).

Gráfico 2: Árbol de problemas en torno a las capacidades en funcionarios públicos para gestión local del hábitat

Efectos	AUMENTO DE DESIGUALDADES: La falta de políticas públicas efectivas puede perpetuar o incluso aumentar las desigualdades sociales y económicas dentro del municipio. Los grupos vulnerables son los más afectados, ya que suelen tener menos acceso a servicios básicos y oportunidades. DESCONFIANZA CIUDADANA: La ineficacia en la gestión pública genera desconfianza entre los ciudadanos hacia sus autoridades locales. Esta desconfianza puede traducirse en apatía cívica y una menor participación comunitaria, lo que agrava aún más los problemas existentes
Problema	INEFICIENCIA EN LA GESTIÓN LOCAL La ineficiencia en la gestión local se traduce en un uso sub óptimo del espacio público y recursos limitados para mejorar las condiciones habitacionales. Esto puede resultar en infraestructuras deterioradas, servicios públicos inadecuados y una calidad de vida deficiente para los residentes.
Causas	FORMACIÓN INADECUADA: Muchos programas académicos no están alineados con las necesidades específicas del municipio, lo que resulta en una desconexión entre teoría y práctica. FALTA DE EXPERIENCIA PRÁCTICA: Además de la formación teórica, muchos funcionarios carecen de experiencia práctica en la gestión del hábitat. Esto se traduce en una incapacidad para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales, lo que limita su efectividad en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Olivera (2024)

Sin una formación adecuada, los funcionarios no pueden articular estrategias efectivas para abordar estos problemas. Según Martínez Chapman (2023, p.47), "la falta de conocimiento sobre procedimientos y metodologías adecuadas genera un vacío en la gestión del hábitat". La situación se agrava con la existencia de contradicciones entre las decisiones administrativas y los planes de ordenamiento territorial.

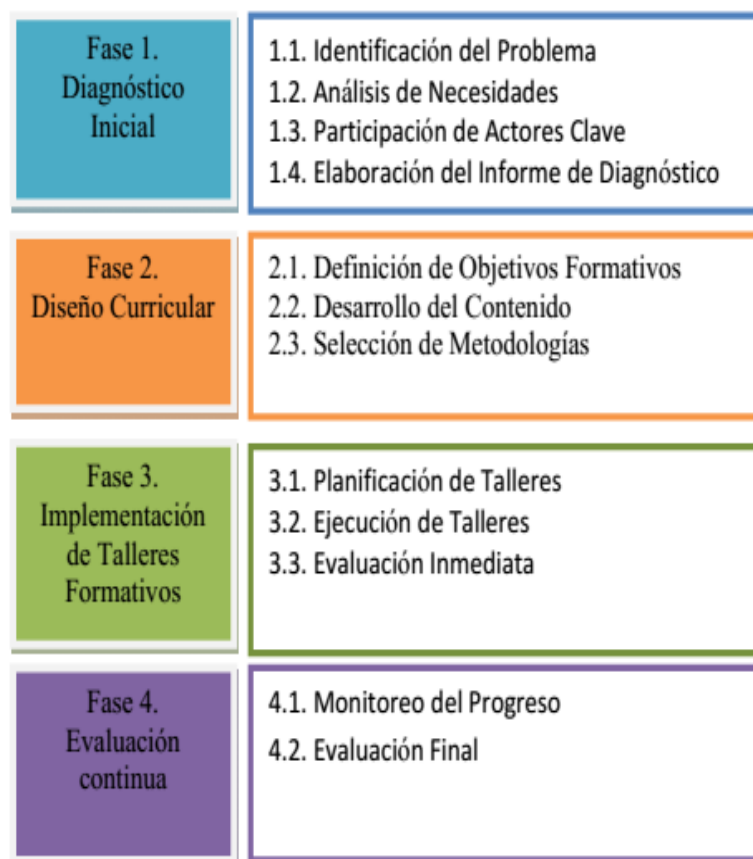
El diagnóstico inicial realizado en Fomento evidenció que un grupo mayoritarios de funcionarios carecían de habilidades prácticas y teóricas necesarias para abordar los problemas relacionados con el hábitat. Por lo tanto, es fundamental implementar programas formativos que no solo aborden aspectos técnicos, sino que también fomenten habilidades interpersonales y estratégicas.

Propuesta



Para formar capacidades en funcionarios públicos en el diseño de políticas públicas efectivas para la gestión local del hábitat en Fomento, se propuso un procedimiento estructurado en varias etapas.

Gráfico 3: Procedimiento utilizado en la formación de capacidades para el diseño de políticas públicas orientadas a la gestión local del hábitat



Fuente: Elaboración propia

Objetivo general: Formar capacidades en funcionarios públicos para el diseño de una política pública orientada a la gestión local del hábitat en el municipio Fomento

Fase 1. Diagnóstico Inicial

1.1. Identificación del problema: Se comienza con la identificación de los problemas específicos que afectan la gestión del hábitat en Fomento. Esto implica la recopilación y el análisis de información sobre las condiciones actuales del hábitat, las necesidades de la población y las carencias en la formación de los funcionarios.

1.2. Análisis de necesidades: Utilizando técnicas como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual.

1.3. Participación de actores clave: Involucrar a diferentes actores locales (funcionarios públicos, comunidad, universidades) en el proceso de diagnóstico resulta crucial, sobre todo si se quiere lograr una alineación estratégica para la gestión a escala.

1.4. Informe de diagnóstico: Con toda la información recopilada, se elaborará un informe que resuma los hallazgos del diagnóstico, incluyendo la descripción del problema, su magnitud y las necesidades formativas identificadas.

Fase 2. Diseño Curricular

2.1. Definición de objetivos formativos: A partir del diagnóstico, se definen los objetivos específicos de formación que deben alcanzarse para mejorar la capacidad de los funcionarios en el diseño de políticas públicas.

2.2. Desarrollo del contenido: Se diseña un currículo que aborde temas clave como fundamentos de políticas públicas, métodos y herramientas para la gestión del hábitat, ordenamiento urbano y gestión del patrimonio edificado, estrategias de participación ciudadana, evaluación y monitoreo de políticas públicas, etc.

2.3. Selección de metodologías: Se eligen metodologías activas y participativas que faciliten el aprendizaje práctico, como estudios de caso, simulaciones y trabajo en grupo. Para este caso en específico se recomienda el uso de la metodología Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA)

Fase 3. Implementación de talleres formativos

3.1. Planificación de talleres: Se organizan talleres formativos que se llevan a cabo en diferentes fases, cada uno enfocado en un tema específico del currículo diseñado.

3.2. Ejecución de talleres: Los talleres incluyen presentaciones teóricas, actividades prácticas y ejercicios grupales, y espacios para el debate y la reflexión sobre casos reales.

3.3. Evaluación inmediata: Al final de cada taller, se realiza una evaluación inmediata para recoger feedback sobre el contenido y la metodología utilizada, permitiendo ajustes en futuras sesiones.

Fase 4. Evaluación continua

4.1. Monitoreo del progreso: Se establecen indicadores para monitorear el progreso de los participantes a lo largo del programa formativo. Esto incluye evaluaciones periódicas para medir el conocimiento adquirido y su aplicación práctica.

4.2. Evaluación final: Al concluir el programa formativo, se llevará a cabo una evaluación final que permita medir el impacto general del proceso formativo sobre las capacidades adquiridas por los funcionarios públicos.

4.3. Retroalimentación y mejora continua: Los resultados obtenidos en las evaluaciones serán utilizados para realizar ajustes al currículo y a las metodologías empleadas en futuros programas formativos.

Este procedimiento integral tiene como objetivo no solo formar capacidades en funcionarios públicos para diseñar políticas públicas efectivas para la gestión local del hábitat en Fomento, sino también fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración entre todos los actores involucrados en la gestión del hábitat local. Al implementar este enfoque estructurado, se espera mejorar significativamente la calidad de vida en el municipio y optimizar el uso del espacio público a través de políticas bien fundamentadas y ejecutadas.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Diagnóstico inicial

El **diagnóstico inicial** se realizó entre los meses de enero - febrero de 2024. Para ello se realizaron tres actividades fundamentales que permitieron un análisis coherente de la situación de partida:



1- La recopilación y el análisis de información: revisión de informes institucionales locales que den cuenta sobre las condiciones actuales del hábitat, las necesidades de la población y las carencias en la formación de los funcionarios.

2- Reuniones con actores clave: Se llevaron a cabo reuniones con funcionarios locales, líderes comunitarios y representantes de universidades para identificar las necesidades formativas. Se realizaron concertaciones donde se recogieron opiniones y experiencias, lo que condujo a una comprensión más profunda de los problemas desde perspectivas múltiples.

3- Análisis DAFO: Se realizó un análisis DAFO para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la gestión del hábitat

Tanto el análisis de datos como la implementación de los grupos focales y del instrumento diagnóstico DAFO permitió identificar como estado inicial desfavorable la falta de conocimientos en los funcionarios públicos sobre diseño de las políticas públicas que deben integrar las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) así como desconocimiento de los componentes esenciales requeridos para la gestión integral del hábitat nivel local. La brecha cognitiva existente se evidenció en la falta de comprensión sobre cómo diseñar políticas públicas efectivas.

El diagnóstico inicial mostró que solo el 30% de los funcionarios tenía conocimientos básicos sobre planificación urbana, mientras que el estado deseado establece que todos los funcionarios debían tener un dominio completo sobre este tema. En habilidades prácticas, se identificó que menos del 25% de los servidores públicos podían realizar diagnósticos territoriales efectivos, frente al objetivo del 100% establecido en el estado deseado. Esta cuantificación puso de manifiesto la necesidad urgente de intervenciones formativas.

En esta fase se logró una clasificación clara de debilidades teóricas y metodológicas y la identificación las áreas críticas que requieren atención y formación.

2. Diseño curricular

A partir de los resultados obtenidos con el diagnóstico inicial se procedió a realizar el diseño curricular durante todo el mes de marzo de 2024. Se establecieron objetivos



formativos claros y específicos basados en las necesidades identificadas y se procedió a diseñar módulos que abordan temas como planificación urbana, participación ciudadana y evaluación de políticas. de este modo se buscó cerrar la brecha entre los conocimientos teóricos y su aplicación práctica al establecer objetivos claros y desarrollar un contenido relevante que permitiera superar los planes de formación desactualizados y poco relevante para las necesidades locales.

Se hizo especial énfasis en abordar los requerimientos específicos del municipio, alineando la formación con los desafíos reales que enfrentan los funcionarios. En este sentido se diseñaron actividades formativas actualizadas y pertinentes para la gestión local del hábitat en el contexto cubano haciendo usos de formas organizativas de la docencia de carácter más práctico como los talleres participativos y los entrenamientos en el puesto de trabajo. Un reto complejo en esta etapa para el CUM fue el completamiento del claustro, ya que la plantilla del centro no contaba con todos los especialistas necesarios para cumplir con el plan de posgrado propuesto, por lo que se requirió apoyo de profesionales externos.

3. Implementación de talleres formativos

Una vez realizado el diseño curricular se procede a la **implementación de talleres formativos** en los meses comprendidos de Abril - junio 2024. Durante esta etapa, se buscó cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. Los talleres prácticos permitieron a los funcionarios experimentar directamente con herramientas y metodologías, facilitando un aprendizaje activo que promovió una mejor retención del conocimiento.

En este sentido se desarrollaron las siguientes actividades:

- Talleres prácticos: Se llevaron a cabo 2 talleres participativos donde los funcionarios aprendieron a aplicar herramientas y metodologías para el diseño de políticas públicas.
- Simulaciones y estudios de caso: Los participantes trabajaron en simulaciones que reflejaban situaciones reales en la gestión del hábitat.

La implementación de las actividades formativas demostró resultados positivos significativos. El uso de las metodologías PPAG, permitieron a los participantes aprender haciendo y facilitó la asimilación de conocimientos y el desarrollo de las habilidades

necesarias para la tarea en cuestión. En particular el entrenamiento en el puesto de trabajo se orientó a atender necesidades específicas de aprendizaje, lo que resultó en un desarrollo inmediato de competencias observables. Por su parte los talleres prácticos permitieron que los participantes compartir experiencias y conocimientos, lo cual promovió un intercambio enriquecedor que no solo benefició a los individuos, sino también a la organización en su conjunto. Al participar en actividades prácticas, los servidores públicos aplicaron directamente lo aprendido en situaciones reales, lo que aumenta su confianza y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

4. Evaluaciones concomitantes y conclusión formativa: desarrollo del *desing thinking*

Como parte de fundamental del procedimiento propuesto se implementaron instrumentos para la **evaluación continua**. No hay una fecha específica para esta actividad ya que las evaluaciones periódicas fueron desarrolladas al final de cada acción formativa. Se midió fundamentalmente el aprendizaje y la aplicación práctica, y se desarrolló retroalimentación con los participantes para ajustar el contenido y las metodologías utilizadas. Esto permitió identificar áreas donde los servidores públicos aún necesitaban apoyo, lo cual resultó crucial para ajustar el programa formativo, asegurando que se abordaran todas las brechas cognitivas identificadas a lo largo del proceso. En julio de 2024, una vez concluida la fase 3 se llevó a cabo un Taller Final que tuvo como resultado el diseño de la Matriz Alternativa Inicial (MAI) de la política pública para la gestión del hábitat que integró la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) de Fomento.

VII. CONCLUSIONES

El estudio sobre la gestión local del hábitat en el municipio de Fomento ha revelado la importancia crítica de fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos para abordar los desafíos urbanos contemporáneos. Los hallazgos indican que la falta de formación y conocimientos específicos en planificación urbana limita significativamente la efectividad de las políticas públicas, afectando directamente la calidad de vida de los ciudadanos. La implementación de un programa formativo estructurado ha demostrado ser una estrategia eficaz para cerrar estas brechas, proporcionando a los servidores públicos las herramientas necesarias para diseñar e implementar políticas más efectivas y adaptadas a las necesidades locales.



Se ha evidenciado que la colaboración interinstitucional y la participación activa de la comunidad son elementos esenciales para una gestión exitosa del hábitat. La integración de diversas perspectivas y conocimientos permite desarrollar soluciones más inclusivas y sostenibles, fomentando un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre los ciudadanos y sus representantes. Este enfoque participativo no solo mejora la calidad de las decisiones tomadas, sino que también fortalece la legitimidad y aceptación de las políticas implementadas.

La implementación del programa formativo ha generado resultados positivos en diversas áreas. En términos económicos-productivos, se ha observado un aumento en la eficiencia administrativa, lo que ha permitido un mejor uso de los recursos públicos. Desde una perspectiva ambiental, los funcionarios capacitados han comenzado a aplicar prácticas sostenibles en sus proyectos, contribuyendo a la mejora del entorno urbano. Al abordar desde un enfoque integral las diferentes etapas del procedimiento, se ha logrado no solo mejorar las capacidades individuales, sino también fortalecer la gestión local del hábitat en el municipio. Este caso sirve como modelo para futuras iniciativas similares en otros contextos locales.



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Baigorri, A. (2020). Del urbanismo multidisciplinario a la urbanística transdisciplinaria. Madrid: Ediciones Akal.
2. Castells, M., (2007) *La cuestión urbana*. La Habana, Editorial Félix Varela.
3. CLAD. (2020). Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
4. Corraliza, J.A., & Aragonés, J.I. (1993). "Calidad ambiental urbana". Revista Internacional de Sociología, 51(3), 23-45. Madrid: Instituto de Estudios Sociales.
5. Durkheim, É. (1998). La división del trabajo social. Ediciones Akal.
6. Engels, F. (1845). La situación de la clase obrera en Inglaterra. Londres: PenguinClassics.
7. Fundación Botín. (2023). Fortalecimiento de la Función Pública en América Latina. Madrid: Fundación Botín.
8. González Couret, D., Alvarez Pequeño, N., AguilaFleites, O., & Pérez Aguilera, D. (2011). "Unidades locales para la gestión integral del hábitat. Experiencia cubana". Revista INVI, 26(73), 167–198. Santiago: Universidad de Chile.
9. Holl, S. (2019). "Diseño urbano sostenible". Revista Bitácora Urbano Territorial, 10(2), 45-60. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
10. Iacoviello, M., & Pulido, N. (2024). Gestión de las competencias laborales en el sector público. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
11. Instituto de Planificación Física. (2020). Plan de Estado para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en Cuba hasta el 2036. La Habana: Gobierno Cubano.
12. Lefebvre, H. (1970). La producción del espacio. París: Ediciones Siglo XXI.
13. Lefont, L. (2020). "Hacia una metodología de políticas públicas para la gestión del hábitat en Cuba". Resúmenes del Foro Rol de los Centros Universitarios Municipales en Ciencia e Innovación para la Gestión Local del Hábitat. Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
14. Linares, J., & Dávalos, A. (1999). Teoría urbana contemporánea. Quito: Ediciones Abya-Yala.
15. Martínez Chapman, R.E. (2023). Políticas públicas locales: Oportunidades y limitaciones. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.



16. Ministerio de Economía y Planificación. (2023). Política para impulsar el Desarrollo Territorial. La Habana: Gobierno Cubano.
17. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). Informe sobre Capacitación y Desarrollo Profesional. La Habana: Gobierno Cubano.
18. Olivera Ranero A., Seijo Pérez P., Espina Prieto M.P., et al. (2024). "Modelo de gestión municipal del hábitat". 32(1), 1-15. La Habana: Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba,
19. ONU-Habitat. (2024). "ONU-Habitat fortalece capacidades en instrumentos de gestión del suelo en Cuba". La Habana: ONU-Habitat.
20. Ramió, C. (2020). La innovación de la gestión pública en Iberoamérica: una agenda para el 2030. Fecha de consulta 12/07/2023. Recuperado en https://datosabiertos.carm.es/odata/Difusion/buengobierno2020/docs/presentacion_Ramio.pdf
21. Park, R.E., Burgess, E.W., & McKenzie, R.D. (1925). The City. Chicago: University of Chicago Press.
22. Simmel, G. (1902). "La metrópolis y la vida mental". En Sociedad, 1-30. Berlín: Duncker&Humblot.
23. Velasco Sánchez, E. (2006). "La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia: Tensiones y equilibrios". *Gestión y Política Pública*, 15(2), 307-367. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
24. Weber, M. (1964). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva (Vol. 2051). Fondo de cultura económico.

Este trabajo fue financiado por la CAPES/Brasil (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a través de la beca Move La América (Proceso 88881.997097/2024-01), desarrollado en el Programa de Doctorado en Sociología y Ciencia Política de la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under CC BY-NC-ND 4.0
 No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
 NÚMERO 31
 Enero 2026 – Junio 2026