

Estrategias de gobernanza local y políticas públicas: perspectiva del artesano para su diseño en Cuba

Local governance strategies and public policy design: the artisan's perspective in Cuba

Estratégias de governança local e políticas públicas: perspectiva do artesão para seu desenho em Cuba

Recibido: 27/05/2026 - Aceptado: 08/09/2026

**Juan Carlos Ramírez
Sierra**

sierra.juan@edu.pucrs.br
[https://orcid.
org/0000-0001-6550-1357](https://orcid.org/0000-0001-6550-1357)

Lisandra Lefont Marin

lisandra.marin@edu.pucrs.br
[https://orcid.org/
0000-0001-6629-3748](https://orcid.org/0000-0001-6629-3748)

Dámaris Valero Rivero

valero@ceap.uh.cu
[https://orcid.
org/0000-0001-7237-9257](https://orcid.org/0000-0001-7237-9257)

Tipología del artículo: artículo de reflexión.

Resumen

Este artículo ofrece un marco para diseñar estrategias de desarrollo municipal en un contexto de centralismo político y de crisis sistémica en Cuba. Con base en un estudio documental, teórico y de observación participante, el trabajo asume una propuesta metodológica que concibe la figura del artesano de gobernanza y de políticas públicas como referente fundamental para diseñar estrategias de desarrollo en el ámbito municipal. La perspectiva del artesano aquí propuesta se fundamenta en una redefinición de las estrategias que exige un robustecimiento de lo público a partir de dos herramientas presentadas como propuestas para la democratización municipal y la superación del centralismo democrático: (1) la derivación deliberativa; (2) el mapeo de la ejecución gubernamental. A partir de estas herramientas metodológicas y prácticas, las estrategias podrán constituirse en procesos de gobernanza que superen las fallas de las políticas públicas. Los hallazgos indican que la efectividad de

las estrategias en Cuba depende de cambios institucionales significativos que redistribuyan competencias y recursos hacia los gobiernos locales, superando así el paradigma estatista que predomina.

Palabras clave: estrategia de gobernanza, políticas públicas, participación ciudadana, descentralización, administración pública.

Abstract

This article offers a framework for designing municipal development strategies in a context of political centralism and systemic crisis in Cuba. Based on a documentary, theoretical, and participant-observation study, the work proposes a methodology that conceives the governance and public-policy artisan as a fundamental reference for designing municipal development strategies. The artisan perspective proposed herein is grounded in a redefinition of strategies that demands a strengthening of the public sphere, drawing on two tools presented as proposals for municipal democratization and the overcoming of democratic centralism: (1) deliberative derivation; and (2) governmental execution mapping. Through these methodological and practical tools, strategies may become governance processes that overcome the shortcomings of public policies. The findings indicate that the effectiveness of strategies in Cuba depends on significant institutional changes that redistribute competencies and resources toward local governments, thereby overcoming the prevailing statist paradigm.

Keywords: governance strategy, public policy, citizen participation, decentralization, public administration.

Resumo

Este artigo oferece um marco para o desenho de estratégias de desenvolvimento municipal em um contexto de centralismo político e de crise sistêmica em Cuba. Com base em um estudo documental, teórico e de observação participante, o trabalho assume uma proposta metodológica que concebe a figura do artesão de governança e de políticas públicas como referente fundamental para desenhar estratégias de desenvolvimento no nível municipal. A perspectiva do artesão aqui proposta é fundamentada em uma redefinição das estratégias que exige um fortalecimento da esfera pública, a partir de duas ferramentas apresentadas como propostas para a democratização municipal e a superação do centralismo democrático: (1) a derivação deliberativa; (2) o mapeamento de execução governamental. Por meio dessas

ferramentas metodológicas e práticas, as estratégias poderão constituir-se como processos de governança que superem as falhas das políticas públicas. Os achados indicam que a efetividade das estratégias em Cuba depende de mudanças institucionais significativas que redistribuam competências e recursos para os governos locais, superando assim o paradigma estatista predominante.

Palavras-chave: estratégia de governança, políticas públicas, participação cidadã, descentralização, administração pública.

Introducción

Toda estrategia pública tiene como objetivo transformar planes en acciones concretas que moldean la realidad y buscan alcanzar metas colectivas. En su ejecución, las estrategias se reconstituyen progresivamente como procesos abiertos y flexibles de alta plasticidad. Las asociadas a las instituciones públicas y gubernamentales demandan transparencia, participación coprotagonica, procesos deliberativos, ventanas de acceso permanentes y colaboración múltiple. En este escenario, el trabajo colaborativo es central “y debe estar presente tanto intramuros de la administración como extramuros [...], con la participación de expertos externos en diversas materias, de miembros de otras administraciones públicas, de organizaciones socioeconómicas y de ciudadanos” (Ramíó, 2024, párr. 1).

Esto evidencia que el ajuste para una participación ciudadana sistemática en los asuntos gubernamentales, la definición de metodologías para la rendición de cuentas efectiva y el establecimiento de instituciones encargadas de fijar y ampliar la transparencia constituyen fundamentos imprescindibles que materializan la colaboración en la hechura de toda estrategia de gobernanza pública. Devenida en un efecto prometedor de toda ecología política e institucional, una gobernanza corresponsable sugiere que el gobierno, las comunidades y los actores sociales trabajen de manera articulada para co-crear, supervisar y reorientar las rutas de desarrollo, con un enfoque en la cooperación comprometida, la participación y la responsabilidad compartida.

Desde este posicionamiento, el trabajo se propone: (a) aproximar una crítica a las condiciones institucionales que dificultan la efectividad en la gobernanza corresponsable por estrategias en los municipios de Cuba; (b) ofrecer una perspectiva que logre integrar transparencia, participación coprotagonica y rendición de cuentas; y (c) definir premisas teóricas

contentivas de herramientas y prácticas para la construcción, implementación y evaluación de estrategias de desarrollo de modo que permitan su viabilidad en la realidad cubana. Este marco no solo presenta una visión ideal, sino que también busca ser una guía práctica para reformar la administración pública local y, al mismo tiempo, influir en las dinámicas políticas que inciden en la toma de decisiones.

La idea principal que desarrolla este análisis es que la efectividad de las estrategias de desarrollo local en Cuba está íntimamente ligada a las reformas que se realicen en la administración pública, así como al modo en que las estructuras y dinámicas de las políticas públicas a nivel local permitan asimilar las transformaciones, con el fin de robustecer lo público y elevar la calidad del ejercicio de gobierno. Solo de esta manera, las estrategias podrán alcanzar todo su potencial para modernizar la gestión pública, mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la participación ciudadana en la definición y el seguimiento de las políticas públicas (Hechavarría-Prade, 2021). En esta lógica, el presente artículo se enfoca en dos direcciones que se entrelazan y se complementan: primero, reflexiona desde un marco conceptual claro y aplicable para entender la gobernanza corresponsable a partir de las estrategias de desarrollo en municipios cubanos; segundo, sugiere herramientas prácticas para su diseño, implementación y evaluación democráticas.

De forma general, la investigación propone comprender la agencia como motor clave, enmarcando y proponiendo la figura del artesano de la gobernanza y de las políticas públicas (artesano, en adelante) para la hechura de estrategias democráticas orientadas al desarrollo. Esta propuesta se inserta en la lógica de los estudios de desarrollo endógeno asociados a modelos de gobernanza inclusiva. En este sentido, la literatura sobre *collaborative governance*, *network governance*, *public value governance* y *local governance* ha mostrado avances significativos en el despliegue de gobiernos abiertos, corresponsables y efectivos frente a las múltiples crisis que generan entornos turbulentos en la actualidad. Sin embargo, en contextos institucionalmente débiles, marcados por una economía abierta-dependiente, por un sistema político extremadamente cerrado y por una sociedad civil desestructurada, como en Cuba, existe un vacío significativo que la actual investigación pretende solventar.

La contribución original del artículo consiste en proponer la figura del artesano de políticas públicas, que consideramos un actor múltiple que integra la diversidad de sujetos que constituyen las sociedades actuales, con el vínculo esencial entre la burocracia y el ciudadano como referente. En esta articulación se produce una forma específica de agencia para diseñar estrategias públicas de gobernanza democratizadora que puede responder a contextos

donde la incertidumbre institucional se encuentra fijada estructuralmente. La investigación reconoce esfuerzos previos de construcción, a partir de figuras como el *policy craftsman* (Bardach, 1977) en los estudios de implementación, y trabajos posteriores (Majone, 1997) en torno al oficio de formular estrategias corresponsables y políticas públicas a partir de un ejercicio esencialmente deliberativo, argumentativo y artesanal. Aunque el análisis se centra en las especificidades del contexto cubano, expone una propuesta que puede asimilarse y enriquecerse en las ecologías políticas atravesadas por la debilidad, la deformidad o la inhabilitación de sus respectivas instituciones.

Reflexión sobre los desafíos de la gobernanza local en el contexto cubano

En Cuba, conforme a la necesidad de normar estructuralmente el diseño e implementación de estrategias de desarrollo a nivel territorial y municipal en todo el país, aparece la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial (Ministerio de Economía y Planificación, 2020). Esta disposición ha abierto un nuevo itinerario en la autonomía municipal e iniciado los primeros pasos hacia la descentralización. En consonancia con esta política, se advierte la aparición de otras regulaciones complementarias como: la Ley de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019b); la Ley de revocación de los elegidos a los órganos del Poder Popular (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2020a); y la Ley de Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2020b), entre otras que fortalecen este derrotero en coherencia con la nueva Constitución de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019a), y con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016–2021 (Partido Comunista de Cuba, 2017). En su implementación, dirigida a que todas las provincias y municipios elaboren sus estrategias de desarrollo para atender las necesidades de cada territorio, el diseño y despliegue de esta herramienta han planteado un conjunto de desafíos y dificultades que evidencian los límites de su efectividad.

La falta de experiencia, de herramientas operativas y de conocimientos por parte de los funcionarios públicos para elaborar sus propias estrategias constituye una de las principales problemáticas. La ausencia de procedimientos participativos directos y efectivos —que impide que los actores locales y la ciudadanía conozcan y formen parte de su elaboración colectiva— constituye otra debilidad central y explica su escasa eficacia. Lo paradójico en este escenario

es la evidencia de estrategias diseñadas sin la participación de los sujetos que constituyen su motor. La baja articulación entre el sector gubernamental y las entidades de producción de conocimiento científico, así como la casi inexistente integración con otros saberes —profesionales, experienciales, colectivos, artificiales— para su diseño y conformación, representa, en este escenario, otra de las dificultades más visibles que emergen en el curso de su trazado. No menos relevante resulta la escasa incorporación de la cuarta revolución industrial a la gobernanza cotidiana y al ejercicio de la administración pública, en contraste con el crecimiento progresivo observado en América Latina (Montecinos, 2021).

A ello se adhiere, como consecuencia de los aspectos anteriores, la baja transparencia y la elevada discrecionalidad, tanto en el nivel municipal como en el territorial, unidas a la falta de alineación de las estrategias de desarrollo con las directrices, planes, programas, proyectos y políticas de producción y desarrollo de las empresas estatales y privadas. Las estrategias aparecen como estructuras cerradas privatizadas —y cooptadas— por los sectores de funcionarios gubernamentales encargados de diseñarlas. Del mismo modo, en su concepción, elaboración e implementación, las estrategias solo se orientan y limitan a solucionar problemas y contradicciones de la sociedad.

No ubican al conjunto de instituciones de la administración pública y al gobierno mismo, como entidad directiva de la administración pública y del entramado social, como objeto necesario de transformación, como requerimiento previo o paralelo al cambio que se pretende efectuar en los diferentes sectores y escenarios de la sociedad. Esta perspectiva, hacia afuera del gobierno, no comprende que la institución gubernamental constituye un tejido que precisa transformarse organizativa, analítica, operativa y estratégicamente desde el gobierno mismo, como realidad primera, para que su gestión alcance las metas de cambio y mejoramiento que se propone hacia la sociedad.

No ha existido, en consecuencia, una orientación de modernización de la administración pública desde la ejecución de las estrategias, lo que ha reproducido las mismas contradicciones, excesos y omisiones gubernamentales anteriores a su implementación, sin darles solución a las problemáticas de los territorios. De ahí que urja, como ha señalado el primer ministro, “hacer revisiones profundas de las estrategias de desarrollo en la provincia [...] la realidad es que ellas no reflejan los problemas de los municipios y las potencialidades que existen para resolverlos” (Marrero, 2023, p. 1). Esto, sin embargo, revela otra irregularidad aún más compleja. Significa, por un lado, que las estrategias, al formar parte de la misma lógica verticalista de subordinación piramidal, han sido constituidas para dar cumplimiento a

mandatos de estructuras superiores relativamente al margen de los problemas y de las posibilidades endógenas de los territorios. Por otro lado, los mismos gobiernos que han diseñado las estrategias no las utilizan como instrumento para orientar su gestión. En consecuencia, las estrategias, por su propio diseño, constituyen un instrumento que no contribuye a mejorar la calidad del gobierno. Entre sus efectos más evidentes, se constata que “la efectividad del proceso de gobernanza en la provincia no garantiza el desarrollo sostenible del territorio de acuerdo con el PNDES 2030. Esto evidencia la ineffectividad del proceso de gobernanza en la provincia” (Rey-Novoa et al., 2024, p.14).

Ahora bien, todo este proceso se gesta en un contexto de alta complejidad. Cuba atraviesa una crisis económica profunda en la que sobrevive con variaciones, retrocesos e involuciones desde hace más de tres décadas (Carranza, 2025; Triana, 2025). La baja productividad y la dependencia externa que fracturan la disponibilidad alimentaria, articuladas con el incremento de los precios—en anarquía planificada— que emergen como obstáculos frente a la capacidad de acceder a productos nutritivos básicos de calidad, se revelan estructuralmente como una crisis significativa de seguridad alimentaria (Anaya-Cruz & García-Álvarez, 2023). A estas condiciones se incorpora una crisis migratoria extraordinaria (Albizu-Campos, 2025) que, integrada a la baja natalidad, al envejecimiento poblacional y al resquebrajamiento del sistema de seguridad social, evidencia un estrés demográfico que impacta negativamente en el ámbito laboral.

Por el alcance de cada uno de estos cambios y por el sistema de incertidumbres crónicas desatadas, que se superponen, entrecruzan y apuntalan de tal modo que logran afectar a todos los espacios de la vida social, más que una situación específica, o estancos de policrisis, Cuba vive una realidad crítica de crisis sistémica. Esta se manifiesta como una crisis de la comunidad, en la que cada actor ha perdido, relativamente, la capacidad de identificarse y de asumirse como un sujeto con disponibilidad, fuerza y organicidad para transformar la ecología social de la que forma parte. La realidad política, económica e institucional se ha deformado tan profundamente que los actores se encuentran atrapados en la misma red de relaciones hegemónicas que producen y reproducen.

En consecuencia, las estrategias no pueden pensarse ni diseñarse al margen de la crisis de comunidad que vive el país. Todo análisis sobre descentralización, autonomía, transparencia, participación ciudadana, revocación de mandato, control popular, cooperación, desarrollo territorial, innovación y rendición de cuentas, depende inevitablemente del esquema estructural del poder, es decir, de la forma en la que se organiza y dispone el Estado y el gobierno

para resolver las necesidades de la sociedad frente a la crisis sistémica de su misma institucionalidad.

Resulta necesario comprender, en consecuencia, que las estrategias deben ir más allá de la definición de diagnósticos y de la ejecución formal de mandatos superiores, y fomentar una institucionalidad basada en la corresponsabilidad, la construcción colectiva de lo público y la eficacia. Su valor radica en la capacidad de modernizar o reformar las estructuras locales de poder, actualmente estructuradas y sedimentadas por el centralismo democrático. En este contexto, la contradicción mínima de mayor densidad se revela entre la estrategia de desarrollo —que constituye un horizonte o puerta de acceso para una *gobernanza por cogobierno* (Aguilar-Villanueva, 2024, p. 10), en tanto cooperación, transparencia y participación coprotagonica— y el centralismo democrático, que, sin estar en el texto constitucional o en un cuerpo legal específico, acumula, concentra y estructura las prácticas del gobierno tradicional en Cuba.

En estricto sentido, lo que se conoce como centralismo democrático en la práctica institucional cotidiana del municipio se materializa a partir de: i) la asimilación de directrices de niveles superiores o creación de estructuras normativas que, en la apariencia de sus formas y enunciados jurídico-formales presentan una ecología óptima para la participación y la deliberación popular, mientras que, en sus procedimientos, las mismas estructuras, normas, acciones y reglamentos sirven para aislar al proceso democrático del poder municipal real; ii) sobredimensionamiento y absolutización del método de designación desde arriba para determinar los cargos públicos frente a la desaparición por captura del carácter necesariamente electivo (elegibilidad pública) de los funcionarios gubernamentales del municipio. El ciudadano no elige directamente a sus gobernantes reales, quienes se sitúan en la Asamblea Municipal del Poder Popular y en el Consejo de la Administración Pública; iii) la toma de decisiones se realiza bajo una normalidad jurídica y discrecional que se presenta como un proceso de caja negra, al margen del conocimiento y la deliberación del ciudadano.

Propuesta de análisis para el diseño de estrategias de desarrollo municipal: definiendo al artesano

Diseñar políticas y estrategias exige articular múltiples inteligencias. Precisa del diálogo orgánico de las más variadas perspectivas, disciplinas, metodologías y enfoques orientados a la construcción de itinerarios facilitadores de compromisos para la actuación colectiva en función del desarrollo de cada comunidad. Hasta ahora, sin embargo, los académicos han



descuidado en su mayoría el papel del poder en la creación de diseños efectivos, lo cual es especialmente problemático cuando el diseño se aplica a la gobernanza (Bryson et al., 2020). Aunque esta dificultad es evidente por las deformaciones, carencias y fallas institucionales sistemáticas, incluso en los gobiernos democráticos desarrollados, la problemática devela una fractura más significativa de lo que se cree comúnmente entre la gestión gubernamental, la participación ciudadana y la producción del conocimiento científico, enfocado en solventar las necesidades de inteligencia de la gobernanza.

Una propuesta praxiológica, metodológica y cognoscitiva que integra los ritmos necesarios en torno a los procesos de participación, acumulación, organización, control, redistribución y reajuste de facultades, capacidades y recursos para trazar estrategias de desarrollo, encuentra forma y pertinencia en la perspectiva del artesano. Ante la necesidad de cultivar la formulación cotidiana de concepciones, dinámicas y usos encargados de transformar una parte de la realidad desde las condiciones materiales con las que se encuentra, el trabajo de gobierno se constituye siempre como la práctica de un oficio. En este contexto, la definición y la gobernanza pública de las estrategias de desarrollo se traducen en trazados de alta complejidad, al elevar a consensos y estructuras de permanencia los intereses y el oficio de ciudadanos, gobiernos, asociaciones, empresarios, profesionistas, académicos y funcionarios, en función del bienestar general. La estructura social e institucional de las estrategias de desarrollo, constituida como un tejido de la vida pública, es el resultado, en cierto modo, del encuentro e interacción entre oficios que potencialmente pueden determinar hábitos de una buena artesanía (Mills, 2017, p. 164).

Aunque necesario —lo que evidencia su propia práctica—, no es suficiente, en el escenario de los municipios cubanos, un sistema de gestión basado solo en la ciencia y la innovación, jerárquicamente establecido (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2024). Lo que se requiere, de forma general, es un entramado que contenga y se nutra, en horizontalidad democrática, de la ciencia y de la técnica, de la inteligencia artificial, del arte de hacer desde lo público y de la sabiduría popular tradicional, de las experiencias institucionales públicas y privadas y del cúmulo de oficios cotidianos alineados. Desde la perspectiva artesanal, enfocada en la hechura de diseños para la gestión pública, se logra integrar estos procesos que derivan en soluciones y servicios capaces de robustecer la cohesión social de la comunidad. Esta perspectiva se asume como necesidad para el ejercicio de gobernanzas corresponsables en la medida en que concibe la formulación de estrategias de desarrollo como un proceso que produce espacios públicos y democráticos de gestión ciudadana (Díaz Orueta et al., 2021).

Cada elemento estructural, concepto, flujo de ideas y de procesos, instituciones y dinámicas deviene en tejidos y costuras en los que los ciudadanos, desde la participación directa y protagónica, constituyen la piedra angular de todos los oficios.

La figura del artesano brinda elementos que permiten elevar la perspectiva de análisis para un ejercicio de gobernanza que teje redes autoorganizadas de colaboración público-institucional (Retamal-Soto et al., 2023) desde las estrategias de desarrollo a partir de que su rol:

- Centra la condición de sujeto como creador social, técnico-artefactual y económico, al estructurar conexiones entre su trabajo, la reproducción social y la identidad comunitaria. Existe así una doble proyección que condiciona su adhesión y pertenencia a la comunidad desde el reconocimiento y la producción de valores identitarios en línea directa con el beneficio económico individual y social, que esos mismos valores producen. El oficio de robustecer las estrategias como soportes de resistencia frente al entorno global (Islas Trejo, 2024, p.3), y la alineación entre las singularidades comunitarias y los intereses económicos se instituyen, además, en un plexo que adquiere la forma de escudo cultural de protección simbólica y civilizatoria en diálogos múltiples.
- Utiliza y se apropia del recurso que su propia realidad natural, histórica y cultural le brinda, transformándolo manualmente a partir de las tradiciones y habilidades transmitidas a lo largo de generaciones. Parte esencialmente de materias primas, saberes y recursos provenientes de la explotación del mismo municipio o de municipios colindantes, con un alto componente manual, en el que se otorga mayor importancia a la individualidad del producto frente a la producción en serie. Ahora bien, esta posición, que deviene sostenible y eficiente, por la racionalidad conformadora que la constituye, no significa cerrarse ante recursos y formas ajenos o culturalmente distantes de lo que hereda, diseña y elabora.
- Desarrolla un enfoque de singularidad en cada pieza que realiza. Ello es resultado, por una parte, de la libertad con la que ejecuta su producción a diario. Por otra, de la capacidad de adaptarse constantemente a cambios previstos e inesperados que exigen optimizar recursos, modificar estrategias, trazar nuevos diseños y asimilar diferentes públicos, manteniendo y mejorando cualitativamente la calidad del producto. En su movimiento incesante, todo el entorno se hace parte del resultado bajo el manejo de constantes traducciones y reelaboraciones que van dando sentidos y formas precisas. El artesano, al ser considerado un productor cultural, es decir, que conjuga un saber técnico y artístico-tradicional en la representación de una obra territorializada (Vega-To-

res, 2019, p. 4), logra fijar en esta continuidad y peculiaridad, pertenencia y novedad, calidad y autenticidad, en un proceso que le es inherente a su creación.

- Articula, desde la conducción de su propio empirismo, la realidad del presente, la innovación y la tradición. Permitiéndose explorar nuevas formas de expresión y de conexión con sus potenciales consumidores, el artesano se despliega de manera flexible con miras a satisfacer la diversidad de demandas y mercados con los que interactúa constantemente. Desde su oficio, crea un espacio de encuentros sistemáticos entre la herencia y las nuevas formas de lo local-global; un área de innovación permanente, al tiempo que constituye una herramienta principal de desarrollo sostenible, en la que el diseñador actúa como mediador y es la interfaz entre tradición y modernidad (Gómez-Ballesteros, 2023, p.28). En este equilibrio entre lo que permanece y lo que transforma, se produce, entre sus resultados fundamentales, una plasticidad sustantiva. Esto le permite un enfoque de modelación constante, posibilitando que, en los objetos de su creación, los nuevos intereses y las tendencias más novedosas insertados en formas propias alcancen vida y consistencia.

Desde la perspectiva del artesano, cada uno de estos elementos enriquece el diseño y la hechura de las estrategias de desarrollo. Como parten de cada municipio o territorio, estos esquemas unitarios de múltiples proyecciones por objetivos deben ser propios, creadores, congruentes y racionales (Gómez Pineda, 2024). Constituidos y desplegados en un movimiento que, reforzando la identidad comunitaria, logre satisfacer las demandas sociales, culturales y económicas a corto, mediano y largo plazo. Deben utilizar recursos y capacidades endógenas, ser flexibles, participativas, asequibles, operativas y adecuadas al manejo cotidiano de los sujetos que la conforman. No existe desarrollo posible, ni estrategia que lo sustente, si el sujeto que debe producir el cambio ignora los cursos trazados y las estructuras organizativas que debe asimilar y generar para alcanzar las metas de la evolución esperada.

Del mismo modo, las estrategias de desarrollo no pueden estar sujetas a un endogenismo que las responsabilice de manera exclusiva de la totalidad de las demandas y necesidades existentes en los territorios. A pesar de que los modelos endógenos brindan un marco atractivo para entender la heterogeneidad en el crecimiento exhibido por las economías nacionales (Farinango-Salazaret al., 2020, p.55), hacia el interior, los gobiernos centrales y provinciales tienen responsabilidades insustituibles y regladas que, articuladas con las capacidades de los actores municipales, pueden contribuir a la solidez y eficiencia de las estrategias de desarrollo. Desplegar un endogenismo hacia los territorios y localidades, haciéndolos responsables

exclusivos de todas sus demandas, además de una irresponsabilidad pública y administrativa de los gobiernos centrales, devendría en la promoción de prácticas que apuntalan el desgobernio. En este sentido, es bien conocido que las condiciones contemporáneas requieren una sociedad de cooperación y, en cierta medida, de integración entre el gobierno central y los gobiernos locales para la efectiva provisión de servicios y garantías.

La misma diversidad de formas de interacción entre los gobiernos centrales, provinciales y locales produce, en cada estrategia, una singularidad que exige la superposición y la síntesis inteligentes entre la tradición y la innovación. Sobre todo, para lograr, desde una misma lógica y operatividad, el establecimiento de mecanismos adecuados para vincularse y presionar al gobierno central, en la misma medida en que este responda con efectividad a las demandas y especificidades de su territorio. Para un diseño realista y ajustado la perspectiva del artesano brinda a la administración pública prácticas y modelos de actuaciones que incorporan los siguientes elementos como partes necesarias e integradas: a) al actor que zurce con sus propias manos y recursos el tejido de la estrategia; b) el taller en tanto espacio para hacer, formar, ensamblar y componer que privilegia la movilización deliberada y la construcción colectiva; c) las dinámicas de interacción y organización hacia dentro y hacia fuera de la estrategia que garantizan movilidad y adaptabilidad; d) la flexibilidad de horizontes en tanto manejo adecuado y realista de los objetivos y los públicos meta en permanentes reajustes.

El vínculo y la cohesión entre procesos y actores, no obstante, no pueden devenir en unidad a ultranza, coyuntura homogeneizadora que pretenda anular las diferencias, la diversidad de intereses y las contraposiciones. La unanimidad, socorrida en casi todos los procesos de alta deliberación política y administrativa en el caso de Cuba, constituye un falso tejido, en el que todo el andamiaje que se erige sobre tal disposición se enfrenta, de manera tendencial, a fracturas, retrocesos e inconsistencias de estructuras simuladas sobrepuestas, concebidas para salir del paso. Además, ineficientes por su propia realización al margen de la formación de consensos y acuerdos necesarios para enfrentar la complejidad de los problemas públicos. En este sentido, el oficio de artesano construye una comunidad que articula roles, funciones y encargos negociados y consensuados, lo que produce compromiso y eficacias múltiples en el trazado y despliegue de las estrategias.

Ahora bien, más allá de idealizar al artesano, o de asumir una perspectiva artesanal sobredimensionada, poco utilizable para el ejercicio práctico de la administración pública en torno al diseño y formulación de estrategias, el ejercicio de un “quehacer con las propias manos, cabeza y recursos” establece un sentido de comunidad y de realidad social que ga-

rantizan, cuando menos, corresponsabilidad y cooperación efectivas. La agencia artesanal que va constituyendo el proceso de formación y despliegue de estrategias y políticas públicas concibe la necesidad de que ciudadanos y funcionarios públicos puedan reunirse no solo a deliberar acerca de las agendas públicas, sino a administrar y a compartir conocimientos y decisiones. Sobre todo, con la intención explícita de aumentar el control ciudadano, la democratización gubernamental y la eficiencia de la administración pública (Cunill Grau, 2004). Es imprescindible, en este itinerario de diseño de estrategias —en función de nivelar los saberes y las más variadas formas de inteligencia—, articular, complementar y sintetizar todo el andamiaje teórico-metodológico, conceptual-cosmovisivo y técnico-experiencial que se conoce y tienen a disposición los gobiernos locales y territoriales.

Con frecuencia expertos y profesionistas evidencian y defienden las más variadas metodólicas para organizar estrategias de desarrollo (Somoano Núñez et al., 2021; Almaguer-Torres & García-Rivas, 2022; Mendoza-Carrazana et al., 2024; Alcívar Pincay et al., 2025). Se construyen distintos enfoques y modalidades para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas (Rodríguez-Edeza, 2021; Espíritu Santo, 2023; Burgos & Villas Boas, 2025). La misma regularidad emerge en el trazado de proyectos de desarrollo (Almaguer-Torres et al., 2021; Santana & Deler, 2022; Castro Cossio, 2023), sin que ello resulte en un cambio radical y definitivo solo por producir y afianzarse en una nueva narrativa, o simplemente en una lógica distinta a seguir. La profusión desproporcionada de metodologías, impulsada por las luchas entre tradiciones académicas, el relativismo cientificista y la mercadotecnia orientada a captar a los mejores clientes, no se traduce en un crecimiento similar de la efectividad administrativa y política del conocimiento producido.

La efectividad metodológica en el diseño de estrategias de desarrollo solo se alcanza desde una progresividad articuladora basada en análisis críticos y continuos. Este enfoque, que se adhiere a la perspectiva del artesano, debe integrar cuatro pilares: el mejoramiento continuo; la adaptación sistémica a los cambios del entorno; el cultivo de análisis retrospectivos y prospectivos que cuestionen radicalmente la causalidad de las dificultades; y el permanente entrecruzamiento rizomático de enfoques para ofrecer soluciones expeditas y efectivas a las problemáticas sociales. Aun así, las estructuras cognoscitivas y las agencias de producción y gestión del conocimiento orientado al gobierno plantean un reto que deviene en una urgencia central: pasar del universo científico-académico, del mundo de las categorías, principios y conceptos, al universo práctico de la acción y las redes gubernamentales. De la teoría y los usos académicos a la temporalidad de lo real más allá de los laboratorios; al oficio que

conforma los hábitos de la ecología política del ciudadano frente a las dinámicas de las administraciones públicas, las instituciones privadas, las tramas políticas y la emergencia siempre necesaria de lo público.

Anticipar un conocimiento coherente, efectivo y simple, en el sentido de que su uso sea asumible y utilizable tanto por ciudadanos no expertos como por funcionarios y burocracias en el desempeño de sus roles y encargos, representa la meta definitiva de toda metodología o enfoque directivo para diseñar estrategias públicas de desarrollo. En este propósito, la perspectiva del artesano exige la necesidad de alinear, integrar y sintetizar metodologías, prácticas, enfoques, procedimientos, perspectivas, métodos, usos y los modelos más diversos que existen para estos fines. Estructurado con el objetivo de que produzcan múltiples efectividades como condición inherente al metabolismo de los sistemas, procesos e interacciones que conforman las estrategias de desarrollo, este ensamblaje demanda constituirse en una arquitectura epistémica abierta, flexible, inteligente y de innovación inclusiva (Sacanamboy- & Rodríguez, 2025, p.9). Ahora bien, la optimización y el buen funcionamiento del patrón-proyecto que constituye toda estrategia no dependen, exclusivamente, de la eficacia o eficiencia metodológica con que se diseñe e implemente.

Este resultado también se encuentra estrechamente ligado a un conjunto de condiciones que determinarán su curso y su efectividad acorto, mediano y largo alcance. Las capacidades institucionales, de gestión organizativa, estratégicas y analíticas con las que cuenta la administración pública, así como la voluntad política y las prioridades reales del grupo que encarna la alta dirección representan dos de las primeras variables que definen cualquier estrategia de desarrollo (Salvador-Serna, 2021, p. 34). En este contexto, juegan un papel fundamental las habilidades de la sociedad civil, aprendidas y ejercidas, para organizarse, sancionar, obstaculizar, deliberar y reorientar políticas frente a las acciones y decisiones de la gobernanza en cualquiera de sus niveles (Simon, 2024). Asimismo, las disposiciones operativas y el grado de compromiso de la burocracia en sus niveles intermedios y menores (Nonato et al., 2024) incidirán directamente en el éxito o fracaso de las políticas. Dichos resultados estarán sujetos al alcance de su actuación y a su capacidad de maniobrabilidad o resistencia frente a las presiones ciudadanas y la captura por parte de partidos, gremios u otros grupos de interés.

Cada una de estas condiciones, configurada a partir de un ejercicio de gobierno proactivo (Oszlak, 2025) de actores coprotagonistas, se manifiesta en la realidad como un proceso generalmente desajustado. En consecuencia, carece de los equilibrios que una gobernanza presumiblemente robusta exige. Es justamente la perspectiva del artesano, o cualquier otra

herramienta metódica, a la que le asiste el encargo —práctico y epistémico— de entender sus disparidades, articularlas y equipararlas desde su complejidad irreductible en la hechura de las estrategias de desarrollo. Pues bien, entendidas, estas no solo se disponen a resolver los problemas y las demandas de la sociedad. Se encargan, de igual modo, tanto de las contradicciones, carencias y deformaciones causales de las estructuras que se encuentran en la base de aquellos problemas jerárquicamente definidos como de las distorsiones o desajustes que aparecen en su diseño e implementación una vez ejecutadas.

Cuando las estrategias son sólidas y enfocadas en su cometido, su impacto en el tejido institucional es tan profundo que resulta imposible abordar estas dificultades sin asumir la acción de gobierno como un objeto de estudio propio. Eficiencia, eficacia y efectividad del gobierno pasan a ser, por impacto organizacional inmediato y condición institucional, asuntos y fines de las estrategias. En consecuencia, para satisfacer las demandas de la sociedad, las estrategias tienen que ir ofreciendo soluciones sincrónicas al tejido causal que determina su permanencia, a los vicios y sesgos de las administraciones y gobiernos, que se encargan más de gestionar que de aportar soluciones definitivas, así como al impacto negativo y costoso que todo este amasijo produce en el propio tejido de las estrategias.

Sin embargo, es ilusorio suponer que una estrategia de desarrollo en un plazo de tres o cinco años solucionará la totalidad de los desajustes, disparidades y desigualdades que presentan las sociedades latinoamericanas y caribeñas. Esto se debe a que, por lo general, las dificultades que presentan los entornos periféricos del sistema-mundo (Cristaldo et al., 2025) evidencian un anclaje y condiciones de reproductividad de carácter estructural. Solo bajo circunstancias excepcionales de cooperación, provisión e intercambios múltiples entre los actores que conforman la comunidad, entre estos y todos los niveles de gobierno, y la asistencia articulada de agencias internacionales, pueden las estrategias configurar y enrumbar, en el corto plazo, líneas de superación de las dificultades ancladas estructuralmente.

En este último escenario, existen algunos problemas fundamentales de las estrategias en Cuba, frecuentes en el resto de América Latina y el Caribe, que pueden definirse a partir de las mismas inconsistencias que evidencian sus implementaciones. Vinculados entre sí, estos retos conforman, en su confluencia, entornos inestables, plagados de múltiples incertidumbres ciudadanas e institucionales, entrecruzadas. En sentido estricto, se pueden identificar varias fallas: 1) Diseñar estrategias para continuar haciendo lo mismo; 2) definir y trazar estrategias sin tener en cuenta las realidades y problemas más urgentes; 3) reducir ideológicamente las estrategias a un concepto sobredimensionado, presentándolas como una solución universal

aplicable incluso en casos donde no son necesarias; 4) copiar mecánicamente estrategias diseñadas para diferentes territorios, sin comprender que su alcance no es universal y en consecuencia no puede ser replicado sin análisis crítico, y 5) disolver la gestión directiva-gubernamental desde un enfoque técnico-administrativo en la ejecución de las estrategias.

Con la finalidad de solventar este plexo de malas prácticas y, en consecuencia, orientadas a optimizar la operatividad de las estrategias de desarrollo, la perspectiva práctico-analítica del artesano que se viene desarrollando apoya la argumentación a partir de la necesidad de robustecer lo público.

De las estrategias de desarrollo a la estrategia pública de gobernanza democratizadora

Toda estrategia de desarrollo representa, en sentido estricto, sea a escala local, provincial o nacional, una construcción intencional y pública de gobernanza multinivel orientada al mejoramiento estructural y a la democratización de las instituciones y los procesos que la constituyen. La lógica evidente de esta premisa, al establecer contenidos, límites y supuestos que no se contemplan en la Política para impulsar el desarrollo territorial (Ministerio de Economía y Planificación, 2020), contribuye con mayor claridad y precisión a su aplicación práctica y a su finalidad económica y política. Este enfoque proporciona una definición adecuada de su carácter público, enfatizando la importancia de que se constituya y mantenga abierta, disponible y accesible, en línea con su naturaleza de construcción participativa. Como resultado, las estrategias dejan de ser meramente herramientas políticas y administrativas —privativas— de los gobiernos y las intendencias que las crean y gestionan. No pueden definirse mediante metas establecidas de manera institucionalmente privada para una gobernanza por decreto y sin transparencia, lo que limita la capacidad de interacción de la ciudadanía y de otros actores que forman parte de la comunidad. En este entorno:

Los objetivos que la gobernanza prefiere y define, las acciones causales que selecciona, las estrategias que decide, las respuestas que elige ante las contingencias del contexto social no son decisiones discrecionales del gobernante y sus socios. Son acciones que se enmarcan en el sistema valorativo y legal del Estado, y en el sistema cognoscitivo y tecnológico socialmente disponible y en uso. Sin ese encuadre valorativo-normativo y cognoscitivo-tecnológico el gobernar, —y la hechura misma de las estrategias, — será cuestionado por ilegitimidad y por ineffectividad y perderá capacidad directiva. (Aguilar-Villanueva, 2022, p.46)

En consecuencia, las estrategias de gobernanza para el desarrollo deben entenderse, en primer lugar, como procesos y productos que surgen del ámbito público, se crean en él y están dirigidos a mejorar tanto la estructura como la funcionalidad de lo público. Robustecerlo implica la conformación de conexiones emergentes que se extienden simultáneamente hacia espacios privados, áreas político-institucionales, comunidades y organizaciones sin fines de lucro. La forma en que se articulan estos límites y fronteras refuerza la capacidad de acción de la comunidad, abarcando lo público, lo privado y, al mismo tiempo, fortaleciendo las propias estructuras gubernamentales que sustentan el marco estratégico. En el caso específico de Cuba, asumiéndolo como una realidad de conexiones intersubjetivas que entreteje la formalización de lo común, lo público no existe.

Por regla general, el ciudadano reproduce acríticamente, no advierte, o se muestra indiferente ante la lógica mediante la cual la ley instituye la estatalidad de lo público. Por solo evidenciar esta regularidad, la Ley 145/2022 del Ordenamiento Territorial y Urbano y la Gestión del Suelo establece que el suelo, según su naturaleza, se clasifica en público, semipúblico y privado. En su Artículo 47, define lo público como “el espacio de propiedad estatal de dominio y uso público, donde las personas tienen derecho a circular” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2022, Art. 47). Más allá de la ambigüedad y los contenidos que le asignen en las interpretaciones jurídicas a la relación entre propiedad y dominio, pues lo que es de dominio supone un ejercicio de propiedad, la ley establece que esta última pertenece al Estado. El derecho de las personas se reduce en esta ecuación a un ejercicio que se limita a circular; en la mejor de las exégesis, a estar, usar y transitar para el beneficio común. De este modo, la normativa deja sin contenido propio a lo público, fijando su condición estrictamente estatal.

En la ecología política cubana, el sistema empresarial —fundamentalmente el socialista— advierte lo público de dos modos que, en ningún caso, contribuyen al fortalecimiento del espacio estricto para definir consensos o formar vínculos de cooperación. En primer lugar, desde la perspectiva sectorial, lo público aparece como un estanco fuertemente establecido, en un concierto por lo general inconexo y diseccionado de otros estancos, que, en su consecución normativa, divide y establece fronteras, anula responsabilidades compartidas y dificulta las dinámicas de interoperabilidad. En segundo lugar, la gestión empresarial-estatal asimila lo público a lo externo, lo que queda fuera de su perímetro y de su responsabilidad jurídica y social; como una carga ajena, pesada y no rentable, a la que tiene que contribuir mediante presiones y mandatos de tipo partidista-gubernamental. Ambos rostros, que comparten un mismo sentido de asunción e interacción con lo público, contribuyen a fijar prácticas y con-

ductas defensivas en las mismas empresas que no permiten construir disposiciones y voluntades orientadas a ampliar, institucionalizar y fortalecer los espacios comunes de encuentro, intercambio y diálogo en favor de la comunidad.

Por su parte, la proyección del sistema institucional hacia lo público pasa por una mediación autoritaria y jerárquica que lo vacía sistemáticamente, dejándolo como un espacio ambiguo e impropio, sin sentido de realidad constituyente para la comunidad. De este modo, lo público, visto como lo que está vinculado al Estado o al gobierno (Romero-Fernández & Cano-Obregón, 2021, p. 6), acontece como una realidad vacía, inactiva, o como una potencia negativa de subordinación estructural que suprime la responsabilidad ciudadana y la participación en los asuntos decisorios del municipio y de toda la comunidad nacional. En consecuencia, la falta de participación ciudadana real—y decisoria— ha sido una estructura profunda del sistema político cubano a lo largo de todo el proceso revolucionario. Determinada, en lo fundamental, por el verticalismo, la discrecionalidad, la concentración centralizada del poder y por una burocratización que han obstaculizado las reformas necesarias a la administración pública, la constitución de lo público y la apertura democrática de la sociedad.

Explorando las estrategias del artesano: derivación deliberativa y mapeo de ejecución gubernamental

Como colofón de este escenario, las administraciones territoriales y municipales constituyen, además de encontrarse desprovistas de inclinación hacia lo público, agencias de ejecución y control de la administración central en los espacios locales. No solo están privadas de su esencia necesariamente pública, sino que representan estructuras constituidas en función del gobierno centralizado. En este caso particular, desde la perspectiva del artesano que se viene argumentando y en respuesta a las problemáticas identificadas en torno a las estrategias públicas de gobernanza para el desarrollo, se proponen dos soluciones mínimas e inmediatas que, en su progresión, pueden constituirse en un catalizador para modernizar la administración pública. En primer lugar, la asimilación e implementación de lo que asumimos como una derivación deliberativa respecto de la totalidad de los asuntos que afectan a la ciudadanía en el ámbito municipal.

Este procedimiento consiste en incorporar gradual y sistemáticamente los aportes que nuclean la propuesta de democracia deliberativa (Cohen, 2019; Habermas, 2005; Nino, 1997), como parte del contenido mismo de la autonomía municipal hacia el interior del ejercicio gubernamental en la vida pública de los municipios. En un movimiento orientado hacia lo público

desde una asociación —de asociaciones múltiples—[...] *en la que los asuntos se deciden mediante la deliberación pública de los asociados* (Cohen, 2019, p. 165), esta derivación exigirá crear mecanismos directos, canales de acceso permanente a la ciudadanía, espacios fijos de debate público, la ampliación y renovación de las rendiciones de cuenta, la puesta en práctica real del principio de revocabilidad de cargos públicos, la participación directa de los actores municipales en las finanzas municipales, entre otras alternativas, así como en el diseño, implementación y evaluación de políticas. Para ello, no basta con una ley que contenga las especificidades y los límites de este proceso. Para modernizar las administraciones públicas, además de normas claras y transformadoras, se precisa que cada uno de estos mecanismos cumpla su cometido democratizador de contrapeso hacia el interior de las relaciones de poder, apuntalado por la revolución 4.0 en ciernes.

La otra alternativa inmediata se cifra en lo que puede considerarse un mapeo expositivo permanente de la ejecución gubernamental. En sentido estricto, se trata de un mecanismo procedimental en el que el gobierno construye una representación visual mediante imágenes y una secuencia de planos que contengan y transparenten datos e información sobre los flujos de trabajo y las líneas de acción que conforman el curso de su gestión en el marco de la estrategia pública para el desarrollo. Se elabora a partir de una construcción descriptivo-causal que capta, evidencia y pone a disposición de lo público las contradicciones, las omisiones, las potencialidades y el lugar donde se encuentra la ejecución gubernamental.

Esta herramienta aglutinará toda la producción, organización, gestión y emisión de información en torno a la actividad cotidiana del gobierno, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Romero-Fernández, 2022). Los medios para implementar este procedimiento deben articular las aportaciones informáticas y telecomunicativas de la actual revolución inteligente, con los medios de información más básicos, tradicionales y rústicos, de modo que cada gobierno local pueda crear su marca territorial (Carniello, 2026, p.10). Desde pizarras electrónicas públicas, páginas y sitios web interactivos —de prosumidores múltiples—, canales de información continua por plataformas conocidas como Telegram, WhatsApp, Facebook, Instagram o redes nacionales con disponibilidad de acceso abierto, portátiles y de fácil utilización, hasta las emisoras municipales, los comunicados por medio de boletines informativos, altoparlantes, periódicos y pizarras tradicionales podrán formar parte del mapeo.

Su objetivo fundamental radica en la exposición sistemática, pública y precisa del lugar exacto en el que se encuentra la administración pública en su gestión de gobierno mediante la estrategia. ¿Dónde se encuentra? ¿Qué obstáculos está enfrentando? ¿Cuáles constituyen

las soluciones posibles? ¿Hasta dónde ha gestionado y cuál ha sido la efectividad de esa gestión? ¿Dónde se identifican sus evasiones, retrocesos y limitaciones? Estas interrogantes representan algunas de las referencias topográficas de la representación visual inteligente de su ejecución. En esta dirección,

[...]el mapeo produce un mejor contenido porque ayuda a los participantes a comprender las brechas y las tensiones resultantes entre sus aspiraciones y la situación actual, así como a comprender la situación contradictoria y los puntos de vista contradictorios que deben abordarse como parte de la negociación de qué hacer con esas brechas y tensiones. Cuando se completa, un mapa proporciona un registro de acuerdos sobre qué hacer, cómo y por qué, y por lo tanto proporciona una memoria organizacional externa. (Bryson et al., 2023, p.13)

El mapeo expositivo puede convertirse en una herramienta sólida para la modernización de la administración pública, al brindar, además, un recurso idóneo para identificar y construir métricas clave que mejoren la hechura del proceso y, en consecuencia, permitirán identificar los procedimientos y áreas que necesiten reajustes o mejoras continuas. No solo aumentará la transparencia, sino que también despertará interés por la gestión de lo público e iniciará un itinerario innovador y coprotagonico entre los gobiernos locales y los actores del universo a escala municipal. Estas condiciones de gobernanza pública demandan repensar, una y otra vez, cómo se ejerce el gobierno local. Como no basta con sumar organismos, es fundamental llevar a cabo una reingeniería institucional que integre las estrategias y su lógica de funcionamiento a partir de la diversidad de actores, intereses, recursos y potencialidades del municipio. De tal modo, el mapeo expositivo permanente permitirá una gobernanza que aporte solidez estructural, confianza pública y capacidad de adaptación a la organización (Vázquez-Cuj et al., 2022, p. 3). Su finalidad se centraría en promover la transparencia, el consenso y la participación coprotagonista.

Políticas públicas en el contexto de las estrategias de gobernanza para el desarrollo

En su hechura institucional, que se traduce en un instrumento para la gestión y optimización de la gobernanza, las políticas públicas nacen en Cuba bajo la sombrilla estructural de las estrategias de desarrollo. Surgen y adquieren pertinencia frente al diseño de la acción gubernamental en los niveles territorial y municipal (Ministerio de Economía y Planificación, 2020), en el contexto de la larga, zigzagueante y fragmentada reforma de la administración

pública que acontece en el país. Su centralidad provincial y local, como recursos de sus respectivas estrategias, contribuye, al menos en su espíritu, a viabilizar el itinerario de la descentralización, la autonomía y la democratización.

Como una disciplina relativamente nueva en el contexto de la producción de conocimiento científico y académico, las políticas públicas se han constituido en una región epistémica todavía escasa y en conflicto velado. Hasta el presente, su rasgo fundamental en Cuba radica en la insuficiencia de análisis que expliquen sus especificidades y en la búsqueda de formas adecuadas para alcanzar la efectividad de sus implementaciones. Esta carencia va solventándose a una velocidad muy lenta porque depende significativamente de la apertura de los gobiernos y de la voluntad política —también exigua en la realidad de las administraciones no centrales— para asimilar el alcance democrático de las políticas públicas. Como consecuencia inmediata, se ignoran, al no estar suficientemente estudiados por la academia ni delimitados por las estructuras jurídicas, los modos más adecuados para vincular las políticas públicas con los proyectos de desarrollo local, los programas productivos, los planes de desarrollo y la diversidad de actores locales que pueden formar parte de las estrategias de desarrollo. Ello ha producido el reforzamiento de un cierre conservador en los gobiernos municipales en torno a la hechura de las políticas, engrosado por la tendencia del gobierno central a privilegiar su implementación en el nivel territorial como un modo discrecional de contener la autonomía.

En sentido estricto, las debilidades teóricas y analíticas que se evidencian en los abordajes académicos dan cuenta —casi en proporción directa— de la baja efectividad y de la existencia formal de las políticas públicas en las estrategias de desarrollo. Una tradición sociológica (Espina-Prieto et al., 2021) que las aborda indistintamente como política social recurre, sin críticas, a las recetas de la CEPAL y, sin miramientos profundos, al modelo político, mientras las reduce a lo decisorio, siguiendo superficialmente los decision-making processes de corte norteamericano. En este escenario aparece el intento de una mirada desde la politología que desemboca en la presunta necesidad de asimilar el centralismo democrático y la permanencia de la estructura estatal vigente. Duharte-Díaz (2021) expone una definición hiperestatista que enmudece a la sociedad civil frente a la preponderancia del Estado, a la par que opta por un voluntarismo metodológico que pretende descentralizar los municipios, manteniendo el control y la rigidez del Estado centralizado. Este oxímoron metódico esboza un laberinto analítico que sirve para justificar la lentitud y los fallos estructurales del gobierno en el contexto postpandemia.

Por su parte, la propuesta del universo de estudios jurídicos liderada por Pérez-Hernández y Díaz-Legón (2020) presenta el clásico fetiche constitucionalista latinoamericano, que supone la creencia de que transformar el texto de una ley, en este caso, la Constitución, cambia por sí sola y casi por arte de magia la realidad material y la logística de un territorio. En sus análisis emerge un idealismo jurídico en el que intentan sacar del sombrero de la Constitución el conejo de una localidad autónoma. Sin mecanismos vinculantes e inflando la figura del delegado como expresión de democracia plena, concluyen en un municipalismo de papel que flota sin una propuesta sólida para el análisis de políticas públicas. A ello se integran las propuestas del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (Guzón Camporredondo et al., 2020), que, con sus ingentes esfuerzos por ubicar herramientas prácticas en el contexto municipal, no logran concebir un modelo que defina las políticas públicas como herramientas participativas centrales que nucleen las estrategias para optimizar la gestión gubernamental.

De forma general, estos avances sobre estudios de políticas —que no son los únicos, aunque sí los más visibles por situarse en el centro capitalino y estar más próximos al gobierno central— presentan las siguientes deficiencias: a) No sirven ni al funcionario, ni al ciudadano como metodologías para el ejercicio de formular, diseñar, implementar y evaluar políticas en el municipio; b) No contemplan la relación entre estrategia de desarrollo y políticas públicas para una gobernanza democrática territorial y local; c) No conciben la urgencia de una reforma estructural profunda de la administración pública como vía para establecer estrategias de gobernanza por políticas públicas efectivas; d) Su falta de crítica y de enjuiciamiento a las causas reales de las contradicciones, vicios y fallas de la administración pública y del gobierno en todos los niveles tiende a legitimar las estructuras y el esquema de elevada estatización vigente.

Sin embargo, es en la acción política y administrativa de los territorios y municipios donde se evidencian, como hechos medibles y constatables, más allá de las intermitencias de la academia, las principales dificultades de las políticas públicas en el marco de las estrategias públicas de gobernanza para el desarrollo. Entre las problemáticas producidas por la falta de efectividad de las políticas que determinan el fracaso de las estrategias se encuentran las siguientes:

Tabla1.

Deficiencias asociadas a las políticas públicas que impactan en las estrategias de desarrollo

Deficiencias en las políticas públicas	Manifestaciones principales	Efectos
Insuficiente experticia local	Ausencia de especialistas territoriales; limitada formación de los Centros Universitarios Municipales en análisis y gestión de políticas públicas.	Débil capacidad técnica para formular, gestionar y evaluar políticas.
Concepción imprecisa de las políticas públicas	Confusión entre políticas, programas y proyectos; predominio de concepciones tradicionales, verticalistas y poco participativas.	Reproducción de prácticas autoritarias y escasa democratización de la gestión pública.
Ausencia del ciclo de políticas públicas	Limitaciones en diseño, consulta, deliberación, confrontación de alternativas y evaluación de las acciones implementadas.	Políticas poco flexibles, débil retroalimentación y reducida capacidad de corrección.
Insuficiente voluntad político-administrativa	Predominio del cumplimiento vertical de directivas; resistencia a la descentralización y redistribución del poder.	Limitada apropiación municipal de la gestión mediante políticas públicas.
Débil participación ciudadana	Ausencia de mecanismos efectivos para participar en el diseño, ejecución y evaluación de políticas y estrategias.	Imposibilidad de reorientar políticas y corregir estrategias desde la sociedad civil.
Marginalidad de las políticas en las estrategias de desarrollo	Las estrategias no se estructuran a partir de una gestión basada en políticas públicas.	Las políticas se convierten en instrumentos marginales, prescindibles y de baja incidencia estratégica.

Este conjunto de deficiencias constituye, por un lado, una consecuencia de un modelo de gestión política y gubernamental apuntalado por la racionalidad del centralismo democrático. Su prolongada existencia como un sistema concentrado en sí mismo no ha permitido incorporar las reformas de la administración que ha experimentado el universo de la gestión pública en el último medio siglo. Por otro lado, las deficiencias interconectadas conforman un entorno, una ecología reproductiva encargada de fijar en cada una de sus partes condiciones y estructuras que asimilan las crisis sin poder configurarse en soluciones efectivas. Como resultado, la débil institucionalización de las políticas públicas en el ámbito municipal, expresión de la limitada institucionalidad democrática, produce ineficacia en las políticas públicas y el fracaso de las estrategias de desarrollo.

Conclusiones

La búsqueda de salidas a la crisis de comunidad que vive Cuba implica asumir que toda reforma de la administración pública debe partir de una transformación estructural profunda, orientada a superar la totalidad de los estancos que legitiman las anclas burocráticas e hipercentralizadas del sistema. El paquete de medidas que da cuenta de un cambio sin un horizonte establecido, iniciado hace más de una década, parece apuntar a la autonomía del municipio, mientras los tensores tradicionales del centralismo democrático permanecen intactos. En este ecosistema, las estrategias de desarrollo abren un nuevo derrotero orientado a establecer las condiciones mínimas para democratizar el sistema político y a fijar estructuras en función del desarrollo económico de los territorios.

Sin embargo, todas las estrategias de desarrollo concebidas desde una institucionalidad gubernamental cerrada, jerárquica y autoritaria, conformada por el rigor histórico del centralismo democrático, tienden a formular objetivos inalcanzables, planes vacíos de contenido real y sin transparencia que terminan por reproducir la inhabilitación del ciudadano. Desde su propio diseño, al margen de la sociedad civil, las estrategias de desarrollo municipal y provincial se presentan como mandatos imperativos contruidos a partir de la discrecionalidad institucional del sistema. Como tendencia, las estrategias de desarrollo arrojan los mismos resultados que los gobiernos tradicionales, al constituirse a partir de hechuras que forman parte del mismo patrón arcaico de gobernanza por gobierno y, en consecuencia, representan expresiones de los problemas y de las fallas de los distintos niveles de gobierno precedentes a dichas estrategias.

En este escenario, la perspectiva del artesano, como propuesta analítica, práctica y metodológica para diseñar e implementar estrategias y políticas, se convierte en una alternativa potencialmente viable para democratizar las administraciones públicas. Contribuye, además, a establecer modelos abiertos y flexibles que privilegien el coprotagonismo y la participación conjunta de los diversos actores que integran los municipios. Desde la misma lógica que opera en la argumentación de la perspectiva del artesano al formular estrategias de desarrollo, estas se redefinen como estrategias públicas de gobernanza democrática para el desarrollo. Esto implica, necesariamente, en esta redefinición más amplia y precisa, superar la captura y la privatización sistémicas de lo público por el sistema estatal para construir los mecanismos que darán contenido a las reformas que exijan los ecosistemas institucionales municipales. La perspectiva del artesano constituye una herramienta teórica y operativa que integra, entre otros, mecanismos como el mapeo expositivo permanente de la ejecución gubernamental y la derivación deliberativa de lo público. Estos, implementados en el contexto de las estrategias, poseen el potencial para transformar el

panorama de discrecionalidad y de verticalismo que aún abunda en los gobiernos locales. En su conjunto, las estrategias públicas de desarrollo democrático, la perspectiva del artesano, el mapeo expositivo y la derivación deliberativa se estructuran como una plataforma válida para implementar políticas públicas efectivas. De modo que, en sus respectivos despliegues, cada instrumento se oriente al mejoramiento directo e indirecto del resto, en función de alcanzar gobernanzas democráticas robustas desde las propias estrategias públicas de desarrollo.

Referencias

- Aguilar-Villanueva, L. F. (2022). Acerca del gobierno. Propuesta de teoría. Tirant lo Blanch.
- Aguilar-Villanueva, L. F. (2024). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. Perfiles Latinoamericanos, 32(63), artículo e-001. <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>
- Albizu-Campos, J. C. (2025, 17 de abril). Cuba: ¿Crisis demográfica o sistémica? Horizonte Cubano. <https://horizontecubano.law.columbia.edu/news/cuba-crisis-demografica-o-sistemica>
- Alcívar Pincay, P. N., Sánchez Cobeña, C. Y., Tapia Vega, L. E., & Zamora Mayorga, D. J. (2025). Análisis de los modelos de planificación estratégica en la gestión pública del Ecuador. Revista Veritas de Difusão Científica, 6(1), 422. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/422/701>
- Almaguer-Torres, R. M., & García-Rivas, A. (2022). Procedimiento para la gestión de estrategias de desarrollo territoriales. Avances, 24(3), 325–340. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637873567007/html/>
- Almaguer-Torres, R. M., Pérez-Campaña, M., & Aguilera-García, L. O. (2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. Cooperativismo y Desarrollo, 9(2), 431-456. <https://coodes.upr.edu/cu/index.php/coodes/article/view/416>
- Anaya-Cruz, B., & García-Álvarez, A. (2023). Reflexiones necesarias sobre seguridad alimentaria en Cuba. International Journal of Cuban Studies, 15(1), 109–125. <https://doi.org/10.13169/intej-cubastud.15.1.01099>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019a). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria n.º 5. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-5-extraordinaria-de-2019>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019b). Ley n.º 132 de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria n.º 5. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-ex5.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2020a). Ley n.º 135 de Revocación de los elegidos a los órga-

- nos del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria n.º 88. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o88_1.pdf
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2020b). Ley n.º 138 de Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria n.º 89. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o14.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2022). Ley 145: Del Ordenamiento Territorial y Urbano y la Gestión del Suelo. Gaceta Oficial de la República de Cuba, (116 Ordinaria), 1-128. <https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2022-11/goc-2022-o116.pdf>
- Bardach, E. (1977). The implementation game: What happens after a bill becomes law. MIT Press.
- Burgos, T. L. & Villas Boas, G. H. (2025). Metodologias de avaliação das políticas públicas de conservação da natureza: Estudo de caso do SAMGE e do RAAP. Planejamento e Políticas públicas, (72), 13-37. https://www.researchgate.net/publication/377835823_Using_a_design_approach_to_create_collaborative_governance
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. Policy & Politics, 48 (1), 167-189. https://www.researchgate.net/publication/377835823_Using_a_design_approach_to_create_collaborative_governance
- Bryson, J. M., Barberg, B., Carroll, E., Eden, C., George, B., González, J. J., Rochester, J., Vandersmissen, L., & Zaki, B. (2023). Addressing complex and cross-boundary challenges in government: The value of strategy mapping. IBM Center for the Business of Government. <https://biblio.ugent.be/publication/01GP35M37CXE6E7M8HYY1T4305>
- Carniello, M. F. (2026). Proposta de análise da capacidade institucional de municípios e potencial de criação de marca territorial. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 22(2). <https://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/8663>
- Carranza, J. (2025). Prólogo. En I. Díaz Fernández & N. Cruz Sosa (Comps.), Miradas a la economía cubana. Apuntes para una reforma (pp. 11-15). Fundación Friedrich Ebert.
- Castro Cossio, E. H. (2023). Una mirada reflexiva a la evaluación social de proyectos de inversión en Cuba. Revista Cofin Habana, 17(2), e11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000200011
- Cohen, J. (2019). Deliberation and Democratic Legitimacy. En R. E. Goodin & P. Pettit (Eds.), Contemporary Political Philosophy: An Anthology (3.ª ed., pp. 165-176). Wiley Blackwell.
- Cunill Grau, N. (2004). La democratización de la administración pública: Los mitos a vencer. En L. C. Bresser Pereira (Comp.), Política y gestión pública (pp. 13-45). Fondo de Cultura Económica; CLAD.

- Cristaldo, R. C., Simões, P. E. M., Cristaldo, A. A., & Santos, T. C. S. (2025). A administração pública entre o local e o global: condicionantes externos da reforma do Estado no Brasil. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 31(X), 1-28. <https://www.scielo.br/j/read/a/nNTFfLRqFjGPBnJ-g3pDV6TQ/abstract/?lang=pt>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Fernández González, A. (2024). Sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación en Cuba a tres años de su implementación. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 14(3), e1682. <http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v14n3/2304-0106-aacc-14-03-e1682.pdf>
- Díaz Orueta, F., Lourés Seoane, M. L., & Martínez Lorea, I. (2021). Los espacios públicos de gestión ciudadana. Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España). *Gestión y Política Pública*, 30(2), 67–100. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i2.879>
- Duarte-Díaz, E. A. (2021). Políticas públicas a debate. Lecciones para una Cuba pospandemia. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9 (3), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200001
- Espina Prieto, M. P., Zabala Argüelles, M. C., Fundora Nevot, G., & Núñez Morales, I. (2021). Enfoque integral afirmativo en políticas públicas. Desafíos y propuestas para la superación de brechas de equidad racializadas en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9 (2), 270-291. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2021/10/Enfoque-integral-afirmativo.pdf>
- Espírito Santo, L. J. R. do. (2023). A autonomia científica do processo de controle de políticas públicas. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 13(1), 1-21. <https://revistas.usp.br/rgpp/es/article/view/212408/202360>
- Farinango-Salazar, R. A., Banderas-Benítez, V. E., Serrano-Orellana, K. M., & Sotomayor-Cabrera, K. K. (2020). Perspectiva crítica de los modelos de crecimiento: exógeno y endógeno AK. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 52–58.
- Gómez-Ballesteros, M. F. (2023). Una perspectiva contemporánea en el diseño de productos artesanales de la provincia de Guanentá [Relatório de Proyecto Final de Máster]. Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria.
- Gómez Pineda, E. (2024). Referencias clásicas y alternativas sobre Administración Pública y Participación Ciudadana: perspectivas heterodoxas para construir el presente y el futuro del Estado en América Latina. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (23), 191–209.
- Guzón Camporredondo, A., Castro Premier, M., Vázquez López, Y., Brito De la Torre, J. M., Romero Sarduy, M. I., & Hernández Chávez, C. N. (2020). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. CEDEL. <https://gem-cuba.org/wp-content/uploads/2022/12/Cataurito-2.-Herramientas-para-desloc.pdf>

- Habermas, J. (2005). Tres modelos de democracia. Sobre el concepto de una política deliberativa. *Polis*, (10), 1-9. <http://journals.openedition.org/polis/7473>
- Hechavarría-Prade, O. (2021). Los sujetos activos del derecho de participación ciudadana en las políticas públicas. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 21(37), 81-94. <https://doi.org/10.14409/daapge.2021.37.e0021>
- Islas Trejo, A. F. (2024). Artesanía y bienestar: análisis del trabajo artesanal actual como forma de resistencia en el contexto contemporáneo. *Psicología, Educación & Sociedad. Revista de Investigación y Difusión*, 3(5), 1-16.
- Majone, G. (1997). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas (L. F. Aguilar Villanueva, est. introd.; E. L. Suárez, trad.; A. Deras Quiñones, rev. téc.). Fondo de Cultura Económica; Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Marrero, M. (2023, 29 junio). Tenemos una labor de gigantes por delante. *Diario Juventud Rebelde*. <https://juventudrebelde.cu/cuba/2023-06-29/tenemos-una-labor-de-gigantes-por-delante>
- Mendoza-Carrazana, Y., Méndez-Delgado, E., & Lloret Feijóo, M. C. (2024). Metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local basadas en el turismo cultural. *Economía y Desarrollo*, 168 (1), 1-20. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000300008&lng=es&tlng=es
- Mills, C. W. (2017). La imaginación sociológica. Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). Política para impulsar el desarrollo territorial. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 10-32.
- Nino, C. S. (1997). La constitución de la democracia deliberativa. Editorial Gedisa. <https://pdf.stafforini.com/nino-1997-constitucion-democracia-deliberativa.pdf>
- Nonato, C. B., Fontes-Filho, J. R., & Michelotto, F. de P. (2024). Planejamento estratégico: desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 58(6), e20240128. <https://www.scielo.br/j/rap/a/C9CZVGPBHJgJr68VphVYwKy/?format=pdf&lang=pt>
- Oszlak, O. (2025). Del gobierno reactivo al gobierno proactivo: alcances, limitaciones y resguardos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 93, 1–27. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n93.a467>

- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3332/lineamientos-politica-economica-social-partido-revolucion-periodo-2016-2021>
- Pérez-Hernández, L., & Díaz-Legón, O. J. (2020). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. *Revista de Derecho*, (47), 257-272. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0253-92762020000100257
- Ramió, C. (2024, 15 de abril). Once reflexiones sobre el trabajo colaborativo. EsPúblicoBlogs. <https://www.administracionpublica.com/once-reflexiones-sobre-el-trabajo-colaborativo-i/>
- Retamal-Soto, K., Arias-Yurisch, K., & Ramos-Fuenzalida, C. (2023). Redes de gobernanza intermunicipal: aplicación de modelos de grafos aleatorios exponenciales en la región de Los Lagos, Chile. *Revista de Administração Pública*, 57(2), e2022-0271. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220271>
- Rey-Novoa, J. M., García Lorenzo, D. M., Torres Páez, C. S., & Díaz Ramos, C. (2024). Planeación estratégica basada en ciencia e innovación para la gobernanza del desarrollo territorial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 8(3), Artículo e323. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/323/403>
- Rodríguez-Edeza, M. Á. (2021). Modelo general para la creación de las políticas públicas. *FORUM. Revista Departamento de Ciencia Política*, (19), 66–94. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/401/4011928007/html/>
- Romero-Fernández, E. R., & Cano-Obregón, L. L. (2021). Re-conceptualizar lo público y las políticas públicas: una necesidad teórica y práctica para el desarrollo de nuestra sociedad. *Islas*, 63 (200), 80-91. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1217/997>
- Romero-Fernández, E. R. (Coord.). (2022). *Gobierno abierto y políticas públicas: La necesidad de nuevas formas de comunicación en la gestión pública cubana*. Editorial Feijóo.
- Sacanambo, M., & Rodríguez, A. (2024). El fenómeno de la innovación frugal: productos asequibles, funcionales y minimalistas para atender el segmento bajo del mercado. *Innovar*, 35(95), e101621. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/101621/93948>
- Salvador-Serna, M. (2021). Transformación digital y función pública: capacidades institucionales para afrontar nuevos retos. *Documentación Administrativa*, (8), 25–42. <https://doi.org/10.24965/da.i8.11030>
- Santana, L. A. y Deler, G. (2022). Metodología para el desarrollo de proyectos de desarrollo local utilizando herramientas informáticas. *REDEL. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 6(4), 138–153. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/3620>

- Simon, J. (2024). Gobernanza multinivel y sus desafíos en América Latina. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 22(43), 7-15. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2024.76890>
- Somoano Núñez, V. M., García Valdés, H., & Dávila Valdés, Y. (2021). Metodología del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de las capacidades del gobierno de Artemisa. *Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/PADIT_Metodolog%C3%ADa%20del%20proceso%20de%20construcci%C3%B3n%20de%20capacidades%20para%20el%20desarrollo%20local.pdf
- Triana, J. (2025). Instituciones y desarrollo: múltiples retos y posibles caminos. En I. Díaz Fernández & N. Cruz Sosa (Comps.), *Miradas a la economía cubana. Apuntes para una reforma*. Fundación Friedrich Ebert.
- Vázquez-Cuj, L. A., Rosas Castro, J. A., & Mapén Franco, F. J. (2022). Variables estratégicas relacionadas con el apoyo organizacional percibido y la gobernanza. *Revista Visión Gerencial*, 21 (2), 304-316. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.03.08>
- Vega-Torres, D. R. (2019). Del trabajo cultural al trabajo creativo: aproximaciones conceptuales a la transformación de la actividad artesanal. *El Artista*, (16). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87459435004>.

Acerca de los autores

Juan Carlos Ramírez Sierra

Profesor de Filosofía Política con Maestría en Ciencias Políticas y Doctorado en Filosofía, ambos por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Realiza su segundo doctorado en Administración Pública en la Universidad de La Habana. De forma paralela, se encuentra desarrollando un posdoctorado en Filosofía sobre aceleración social, políticas públicas y gobernanza en el Caribe en la Pontificia Universidad de Rio Grande do Sul. Se especializa en estudios de políticas públicas, filosofía política en América Latina y gobernanza municipal.

Lisandra Lefont Marin

Socióloga e investigadora, máster en Ciencia Política y especialista en Gobierno y Desarrollo Local (UIM). Actualmente es doctoranda en Administración Pública en el CEAP de la Universidad de La Habana. Su experiencia incluye la docencia universitaria y la investigación, así como su labor como subdirectora técnica del Plan Maestro de Sancti Spíritus. Sus líneas de investigación abarcan la gobernanza colaborativa, la innovación pública y el desarrollo municipal, y actualmente colabora con grupos de estudio en la PUCRS.

Dámaris Valero Rivero

Licenciada en Información Científico-Técnica y Biblioteconomía, con Máster en Bibliotecología y Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad de Granada. Actualmente es profesora titular del Centro de Estudios de la Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana y coordinadora de su Maestría en Administración Pública. Su trabajo se vincula al desarrollo local y al asesoramiento municipal. Sus líneas de investigación incluyen el comportamiento informacional, la transformación digital en el ámbito estatal y la evaluación del capital humano.

Cómo citar:

Ramírez Sierra, J. C., Lefont Marin, L., & Valero Rivero, D. (2026). Estrategias de gobernanza local y políticas públicas: perspectiva del artesano para su diseño en Cuba. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (95), 266-296. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n95.a756>

