

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía



**Modelo de gestión pública participativa en el tratamiento
de los problemas públicos en el ámbito local**

Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas

Yuneisy Alonso García

MATANZAS, 2023

**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía**



Modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local

Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas

Autora: Prof. Aux., Ing. Yuneisy Alonso García, M. Sc.

Tutora: Prof. Tit., Lic. Evelyn González Paris, Dr. C.

MATANZAS, 2023

Pensamiento



“Nos proponemos desarrollar una gestión de Gobierno con una administración pública ... más eficiente, con menos trabas y burocracia, con mayor transparencia y participación; con un vínculo directo y permanente con las bases sociales; con una más eficaz comunicación social, mayor informatización, más investigaciones científicas afincadas en las demandas y necesidades”

Díaz-Canel Bermúdez, 2019

Dedicatoria



*A mis hijas,
Leisa y Lía, que son mi motor
impulsor y el regalo más grande de
la vida.*

Agradecimientos



*El proceso de formación doctoral es largo y difícil, lo que lo hace tan valioso.
Si he llegado hasta aquí es gracias a todas esas personas que me brindaron su
apoyo y que nunca se rindieron conmigo.*

*Quisiera comenzar agradeciendo a mis pequeñas, que, aunque no comprenden
bien aún este proceso, han sentido que en ocasiones no les dedico todo el tiempo
que se merecen, pero que aun así me sonríen cada día y me dan la fuerza para
seguir.*

*A mi esposo, mis padres y mi suegra que reorganizaban su tiempo para que yo
pudiera dedicarle el mío a esta investigación y confiaban en que saldría incluso
cuando yo comenzaba a flaquear.*

*A mis abuelos que, aunque no estén entre nosotros, estarían orgullosos de que
no me rindiera y me haya convertido en la persona que soy hoy.*

*A mi tutora Evelyn por su entrega y dedicación, por creer que podía, por
guiarme en cada paso del camino, por ser tan profesional y tan familiar al
mismo tiempo y nunca dejar que desistiera.*

*A la coordinadora del programa la Dra. Mercedes Marrero que dedicó
mucho esfuerzo a que este proceso pudiera ser exitoso y a su doctoranda
Yenisleidys Mongón por su solidaridad y aliento.*

*A mis compañeras Elita y Lliney que empujaron un montón y dieron tanto
de ellas para que todo saliera bien.*

*Finalmente, a mi hada tras bambalinas, Ana Lilia que fue la que me puso
en este camino y nunca me soltó.*

*Muchas gracias a ustedes y a todos aquellos que aportaron un granito de arena
en el desarrollo de este proceso.*

Síntesis



SÍNTESIS

La razón de ser de los gobiernos municipales es dar respuesta a las necesidades siempre crecientes de la población enmarcada en su territorio, de ahí que sea de vital importancia el tratamiento eficiente, efectivo y eficaz de los problemas públicos; para ello precisan de una gestión pública abierta, transparente y participativa que proporcione soluciones sostenibles e innovadoras. Esto supone un reto para la administración pública actual caracterizada, en su gran mayoría por modelos ineficientes y rígidos, con marcado carácter burocrático. La gestión pública atraviesa por un proceso de transformaciones para superar el tradicional modelo burocrático hacia otros más flexibles y con un enfoque de redes, caracterizado por la interconexión de todos los actores locales. La gestión pública cubana no escapa de este proceso de reformas, pasando ella misma por una serie de transformaciones. Los principales cambios están dirigidos a una mayor participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, especialmente en la solución a sus problemas y al desarrollo de su territorio. De ahí que la investigación, tenga como objetivo Diseñar un modelo de gestión pública participativa con su procedimiento de implementación que articule la participación del gobierno municipal y los ciudadanos en el tratamiento de los problemas públicos. Se validó la investigación a través de los criterios de expertos y de la aplicación del procedimiento de implementación en el municipio de Cienfuegos, en la provincia del mismo nombre, obteniendo como resultado que la incorporación de mecanismos de participación ciudadana en el tratamiento de los problemas públicos promueven una gestión pública abierta, transparente y participativa.

Índice



ÍNDICE

SÍNTESIS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	16
1.1 Antecedentes en el tratamiento de la gestión pública de los gobiernos locales.....	16
1.1.1 Concepción teórica de la gestión pública.....	18
1.1.2 Análisis de los problemas públicos	28
1.1.3 La Estrategia de Desarrollo Municipal como herramienta para la gestión de los gobiernos municipales	32
1.2 La participación ciudadana en la gestión pública.....	36
1.2.1 Antecedentes y evolución de la participación ciudadana	38
1.2.2 Análisis de las formas, vías y escenarios para el desarrollo de la participación ciudadana ...	44
Conclusiones Parciales.....	46
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO PARA LA ARTICULACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS Y LOS CIUDADANOS EN EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS PÚBLICOS EN EL ÁMBITO LOCAL	49
2.1 Análisis de los modelos de gestión pública.....	49
2.2 Diagnóstico del proceso de tratamiento de los problemas públicos.....	54
2.3 Propuesta del Modelo de Gestión Pública Participativa para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local	56

2.4 Procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local	61
Etapa 1. Determinación de los problemas públicos	62
Etapa 2. Clasificación y priorización de los problemas públicos	65
Etapa 3. Formulación de las alternativas de soluciones viables y sostenibles.....	70
Etapa 4. Ejecución y evaluación de la propuesta de solución.....	76
Conclusiones parciales	82
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA EN EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS PÚBLICOS EN EL ÁMBITO LOCAL CON SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN	83
3.1 Consulta de expertos del modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local y su procedimiento de implementación	83
3.2 Implementación del procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.....	89
3.2.1 Caracterización del municipio de Cienfuegos	90
3.2.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local	95
Etapa 1. Determinación de los problemas públicos	96
Etapa 2. Clasificación y priorización de los problemas públicos	98
Etapa 3. Formulación de las alternativas de solución sostenibles	102
Etapa 4. Ejecución y evaluación de la propuesta de solución.....	106
Conclusiones parciales	113
CONCLUSIONES	115

RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	160
Anexo 1. Modelos de gestión pública analizados	160
Anexo 2. Guía para analizar los modelos de gestión pública.....	164
Anexo 3. Resultados estadísticos obtenidos en el Minitab® 15.1.30.0.....	166
Anexo 4. Perfiles de los modelos de gestión pública	168
Anexo 5. Matriz de los elementos encontrados en los modelos analizados por autores	171
Anexo 6. Entrevista para conocer los problemas, necesidades y expectativas de los electores ..	172
Anexo 7. Matrices para seleccionar los problemas públicos.....	188
Anexo 8. Triángulo de Fuller.....	190
Anexo 9. Tabla resumen de los problemas públicos priorizados.....	191
Anexo 10. Ejemplo de la Hoja de cálculo de Excel para calcular g_i	193
Anexo 11. Matriz de prioridades en la respuesta a los problemas públicos.....	194
Anexo 12. Funciones del Grupo.....	195
Anexo 13. Árboles de problema/objetivo.....	196
Anexo 14. Matrices de vinculación con la EDM	198
Anexo 15. Formato para la presentación de las propuestas de políticas locales, programas y proyectos de desarrollo local a la AMPP.....	199
Anexo 16. Tabla resumen CMI	202
Anexo 17. Cuestionario aplicado a los candidatos a expertos	205
Anexo 18. Resultado método de expertos	207

Anexo 19. Particularidades de la composición de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos.....	208
Anexo 20. Matrices para seleccionar los problemas públicos.....	209
Anexo 21. Encuesta del Triángulo de Fuller para la dimensión Acueducto y Alcantarillado	229
Anexo 22. Hoja de cálculo Excel para hallar Q_i , servicio Acueducto y Alcantarillado	231
Anexo 23. Matriz de prioridades en la respuesta a los problemas públicos.....	232
Anexo 24. Árboles de problema/objetivo del problema público Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales de, servicio Acueducto y Alcantarillado	233
Anexo 25. Matrices de vinculación con la EDM	235
Anexo 26. Propuesta de alternativas de solución para el problema público	237
Anexo 27. Matriz 5W2H para proyecto del programa Agua para todos de la LAE No. 4, PPL 4.7.238	
Anexo 28. Mactor Report Actores doctorado	241
Anexo 29. CMI proyecto Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción, elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del proyecto PUBLICIART	252

Introducción



INTRODUCCIÓN

El gobierno es un elemento clave en el funcionamiento del Estado para alcanzar sus fines y cumplir con sus objetivos. Los gobiernos surgen de forma natural ante la necesidad de organizar, coordinar y dar respuesta a las problemáticas de la sociedad, así como brindar seguridad, para lo cual ofrecen los servicios públicos.

El tratamiento de los problemas públicos por los gobiernos locales influye en la credibilidad y confianza de la población en sus dirigentes, de ahí la importancia de que los ciudadanos estén satisfechos con la respuesta que se les brinda a los mismos. Sin embargo, cada día se vuelven más complejos los escenarios en los que se desenvuelven los gobiernos y se hace difícil alcanzar la satisfacción de la ciudadanía en la respuesta que dan los gobiernos a sus problemáticas. Algunas de las causas que provocan esta situación están en los insuficientes recursos con los que cuentan las entidades públicas para hacer frente a tan disímiles situaciones, así como, en la escasa participación de los ciudadanos en la definición y solución de los problemas.

La mayor implicación en el tratamiento de los problemas públicos está en el ámbito municipal, dado que “el Municipio es, ha sido y será siempre, el hogar del pueblo” (Castelar, 1885 tomado de Fernández Ruiz, 2020, p. 56). Es por ello que los gobiernos municipales al constituir las instancias más próximas a la participación de la ciudadanía tienen la importante función de actuar como agentes del desarrollo económico y social de las localidades (Vargas Hernández, 2011).

Desde tiempos remotos en la evolución de la humanidad, se formaban grupos en los territorios para dar respuesta al avance de las familias hacia organizaciones sociales más complejas. En grandes civilizaciones como la griega, la romana, la azteca, aparecieron indicios y características de lo que se reconoce hoy como municipio, aunque fueron los romanos los primeros en reconocer el municipio y

asignarles características, algunas de ellas, como la autonomía, han trascendido hasta la actualidad (Valencia Carmona, 2017; Fernández Ruíz, 2020), componente fundamental, sin el cual los municipios se deterioran y reducen su desarrollo (Reid, 2014; Fernández Ruíz, 2020).

Sin embargo, es en Francia donde se registran los orígenes del municipalismo moderno (Morelli, 2007; García de Emterría, 2014) y en Latinoamérica, a pesar de que algunas culturas, como la azteca, poseían indicios de municipalidad, su implementación se debe al colonialismo español y a sus formas de municipio (Fernández Ruíz, 2020; Reta Martínez & Mendoza Ruiz, 2020; Brewer-Carías, 2021).

El carácter municipal, ha ganado y perdido protagonismo según las distintas etapas y contextos. Es importante referir que en la administración pública se ha tratado desde sus inicios las instituciones municipales o locales y gozan de vigencia por su utilidad en el bienestar de los ciudadanos. Son varios los autores (Velásquez, 2001; Alburquerque, 2004, 2020; González, 2008; Rincón Códoba, 2019; Castro Premier, 2020; Díaz-Canel Bermúdez & Fernández González, 2020; Reta Martínez & Mendoza Ruiz, 2020) que abordan la importancia de las instituciones municipales y sus estructuras como elementos para generar desarrollo y encaminarse en el interés y beneficio de los ciudadanos. Es en los municipios donde los individuos viven, forman su familia, socializan y quieren desarrollar sus proyectos de vida, de ahí la importancia de que los gobiernos municipales deban desarrollar una gestión pública que satisfaga las demandas de la sociedad.

Desde las últimas décadas del pasado siglo, aparece el desarrollo local como una alternativa de los gobiernos locales para hacer frente a las desigualdades y desproporciones que presentan los territorios. Este propone la potenciación de los recursos endógenos y la utilización de los exógenos que le permita satisfacer las necesidades de la población y proporcionarles bienestar social.

Para generar desarrollo local, es necesario una herramienta estratégica que permita construir el territorio que se desea, que sirva de guía y muestre el camino a seguir. “La planificación estratégica territorial se ha convertido, por ello, en un instrumento de gran valor para racionalizar la toma de decisiones y la gestión en las ciudades y regiones” (Vázquez Barquero, 2009, p. 125), materializada en la Estrategia de Desarrollo (Guzón Camporredondo, 2006; Vázquez Barquero, 2009; Capote Pérez & Torres Paez, 2018). Una estrategia participativa compartida por los actores locales, que ayude a construir el futuro del municipio, un municipio incluyente, que muestre más interés en las necesidades de los ciudadanos para que de esa forma mejoren su calidad o nivel de vida (Carvajal, 2020)

Es importante tener en cuenta que el desarrollo local debe contar con la participación de los actores locales, en especial los ciudadanos que serán los beneficiarios al lograr su bienestar. Además, “el fortalecimiento de la participación, puede marcar la diferencia entre un plan exitoso y un rotundo fracaso.” (Márquez Domínguez, 2011, p. 4)

La participación ciudadana es un elemento que ha ido ganando protagonismo dentro de la gestión pública. La tendencia actual es incrementar el papel activo de la población en los procesos de toma de decisiones relacionadas con temas puntuales que la afectan (Calderón Ivañez, 2011; Cernadas Ramos, Chao Pérez, & Pineda Nebot, 2017; Albuquerque, 2020; Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito México, 2022), llevar al individuo de una posición pasiva a una activa, donde sea protagonista de impulsar el desarrollo local en su territorio, promoviendo el empoderamiento ciudadano. La participación ciudadana en la gestión pública necesita transformarse, renovarse en función del contexto actual, hay que aprovechar el interés de los ciudadanos de involucrarse más activamente en la solución de sus problemas y en el desarrollo de sus territorios (Borja, s.f; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017; Pedroza Estrada, 2018).

Para ello se hace necesario que los gobiernos locales se articulen con los ciudadanos a través de mecanismos que incentiven la deliberación, la cogestión y la vigilancia, sin embargo, en la mayoría de los casos es informativa o consultiva.

La articulación de los gobiernos con los ciudadanos precisa un alto grado de transparencia donde exista acceso libre y amplio a la información, facilitando la efectividad del involucramiento de los ciudadanos en el tratamiento de los problemas públicos. Dentro de este proceso, juega un papel fundamental las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), creando espacios donde los ciudadanos pueden participar desde cualquier lugar y cualquier momento, así como acceder a la información.

Cuba no escapa a las reformas que se están llevando a cabo en la gestión pública. Con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2021 – 2026 (Lineamientos) y la Política Pública para Impulsar el Desarrollo Territorial, la gestión pública cubana se enfrenta a un proceso de importantes transformaciones, donde los cambios están dirigidos principalmente a reforzar la participación activa de los ciudadanos en la solución de los problemas públicos y un papel destacado de la innovación científico tecnológica para el desarrollo. Además, el Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación (MGGI), sienta las bases conceptuales y metodológicas para alcanzar la visión del país desde el desarrollo de los municipios.

Con esas transformaciones se le brinda más autonomía a los municipios para gestionar sus recursos en aras de dar respuestas a las problemáticas de la población, lo que se ve reflejado en el marco jurídico recientemente aprobado y que se encuentra en vías de aplicación. Se establece la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) como instrumento de planificación para impulsar el desarrollo del municipio

a partir sus condiciones endógenas y exógenas, donde se articulan los intereses territoriales con los nacionales, se logran sinergias entre todos los actores económicos del municipio fomentando los encadenamientos productivos, así como, se impulsa la participación y el control popular. En Cuba, existe la voluntad política para el desarrollo de los territorios y el tratamiento de los problemas públicos, que se observa en los objetivos de trabajo, las acciones y tareas que desempeñan las principales figuras políticas del país, representando un contexto favorable para el perfeccionamiento de los órganos locales del poder popular y por ello de la gestión pública a nivel municipal.

Esto provoca la necesidad de preparar a los municipios y de proporcionarles, desde la ciería, instrumentos y herramientas innovadoras para que la gestión de los mismos sea más participativa, estratégica y transparente en el tratamiento de los problemas públicos.

Desde la literatura científica diversos autores, (Asociación de Administradores Gubernamentales, 2012; Lazcano Gutiérrez, 2019; Muñoz, 2020; Castanedo Abay, 2022), coinciden en que la gestión pública debe transformar sus modelos para hacer frente a este contexto, caracterizado por el fenómeno de la globalización y los modos de actuación neoliberales, que no han tenido los resultados esperados y han aparecido retractoros a los mismos (De la Garza Montemayor, Yllán Ramírez, & Barredo Ibáñez, 2018; Guerrero, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019; Albuquerque, 2020), así como los movimientos sociales, demandando mayor participación en los asuntos del estado.

La gestión pública tradicional, entre la que se encuentra Cuba (Valdés Navia, 2017; Díaz-Canel Bermudez, 2019), se ha caracterizado por los modelos burocráticos, los cuales dieron respuesta a las organizaciones del momento en el que se desarrollaron, pero en la actualidad son rígidas, poco flexibles, con escasa participación ciudadana, donde no se beneficia la creatividad y la innovación, por lo que provocan la ineficiencia y la poca funcionalidad en los procesos de los gobiernos locales.

Ante esta situación, algunos autores abogan por una reforma del modelo burocrático (Rey, 2012; de Sevilha Gosling & Pereira Brito, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019; Castanedo Abay, 2022), refiriendo que lo que debe desaparecer es el burocratismo (Castanedo Abay, 2022), dado que en algunas organizaciones necesitan la jerarquización, formalización y especialización de la forma burocrática (de Sevilha Gosling & Pereira Brito, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019).

Otros como Osborne & Gaebler, (1994); Barzelay, (1998, 2003); Schröder, (2006), promueven la adopción de un nuevo modelo, conocido como la Nueva Gestión o Gerencia Pública (NGP). Término que “se utiliza para describir una cultura gerencial que promueve la descentralización de funciones, el énfasis en el servicio al cliente, la rendición de cuentas y la creación de cuasi-mercados con proveedores públicos y privados.” (Navarro Arredondo, 2014, p. 34).. Aun así se observa en los últimos tiempos una pérdida de apoyo a estas ideas, conllevando a que en algunos espacios teóricos se llegue a mencionar su fin (Guerrero, 2019), no obstante, es un modelo aún incipiente por lo que sería prematuro anticipar su futuro (De la Garza Montemayor, et. al, 2018; Valdez Zepeda, 2019).

Por otra parte, resurge la gobernanza como un grupo de modelos que difieren del burocrático y que preve superar la NGP (Martinez Nogueira, 2012; Guerrero, 2019). No es un término nuevo y tiene como principal objetivo la promoción del autogobierno mediante la articulación del gobierno con los actores locales en el proceso de gestión pública (Alonso García, González Paris, & Castillo Coto, 2023).

Es importante señalar que estas tres visiones teóricas existen actualmente en las organizaciones públicas, donde se observa en los últimos años una mayor influencia de la gobernanza, (Cerrillo-Martínez, 2018; Guerrero, 2019), construyendo el camino hacia una gobernanza inteligente que responda al nuevo escenario en que se desenvuelven los gobiernos locales (Cerrillo-Martínez, 2018, 2021; Fernández J. d., 2021). Esto no representa una superación de los modos de gobernación

jerárquico y de mercado (Cerrillo I Martínez, 2005), pero sí que existe una preferencia por aquellos modelos de gestión que sean flexibles, participativos, donde se promueva el uso de las redes, la anticipación en la respuesta a los problemas públicos y la innovación, aprovechando las posibilidades de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Cabe destacar, que sus orígenes se encuentran en el sistema capitalista y en realidades distintas a la cubana, por ello su implementación en los gobiernos municipales conlleva una contextualización a los paradigmas de la gestión pública cubana y los principios del sistema político cubano.

Partiendo de este punto de vista, se analizan varias investigaciones (Lazo Vento, 2002; Pérez Rangel, 2005; González Paris, 2008; Boffill Vega, 2010; Forteza Rojas, 2012; Carreño Mendoza, 2012a; Pérez García, 2013; Da Fonseca, 2015; González Fernández, 2015; Torres Paez, 2015; Andrés Oswaldo, 2016; Farto López, 2016; Milán Reyes, 2016; Samalvides Márquez, 2016; Baños Menéndez, 2017; Pinochet Cifuentes, 2017; Quispe Condori, 2018; Cornejo, 2019; Zamora Calleja, 2019; Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2021) que se han realizado buscando perfeccionar la gestión pública en el ámbito local, tanto a nivel nacional como internacional. Estas coinciden en la necesidad de la participación ciudadana dentro del proceso de gestión como elemento esencial para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local y brindan elementos valiosos que sientan las bases de esta investigación sobre gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local. Aun así, presentan limitaciones principalmente en el hecho que no se aborda el enfoque participativo integrado en el tratamiento de los problemas públicos, así como el hecho de que no definen las formas y mecanismos de participación ciudadana que articulen a los gobiernos locales con los ciudadanos que conduzcan a una gestión pública participativa, estratégica y transparente.

Este estudio lleva a definir como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la participación ciudadana en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local?

Se define como **objetivo general** Diseñar un modelo de gestión pública participativa con su procedimiento de implementación que articule la participación del gobierno municipal y los ciudadanos en el tratamiento de los problemas públicos.

Desglosándose en tres **objetivos específicos**:

1. Sistematizar las bases teórico-metodológicas de la gestión del gobierno y la ciudadanía en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.
2. Elaborar los fundamentos conceptuales que sostienen el modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.
3. Validar el modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local municipio de Cienfuegos.

El **objeto de investigación** es el proceso de gestión pública y el **campo de investigación** es el proceso de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos.

Se define como **idea a defender** Un modelo de gestión pública participativa con su procedimiento de implementación, que articule, al gobierno y a la ciudadanía en el tratamiento de los problemas públicos, vinculado a la estrategia de desarrollo municipal permite una gestión pública participativa, estratégica y transparente.

La **novedad** de la investigación viene dada, por el Diseño de un modelo de gestión pública que representa la relación participativa y transparente entre el gobierno y la ciudadanía en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local, vinculado con la Estrategia de Desarrollo Municipal a través de formas, mecanismos de participación ciudadana novedosos y herramientas estratégicas, que tiene

como base los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión pública y la participación ciudadana en la construcción del socialismo. Unido a su procedimiento de implementación con etapas y pasos para la identificación, clasificación y propuesta de alternativa de solución de los problemas públicos a través del desarrollo local según lo legitimado e instituido en Cuba.

Los **aportes** de la investigación son:

- **Aportes teóricos:** Análisis de las relaciones entre Gestión Pública, Participación Ciudadana y Desarrollo Local en el tratamiento de los problemas públicos con el apoyo de herramientas científicas como el Clúster que permitió el diseño de un modelo de gestión pública participativa para el ámbito municipal cubano en el marco del desarrollo del MGGI. Así como, los aportes a la teoría de la gestión pública con una novedosa clasificación de los problemas públicos según lo legitimado e instituido por el sistema político cubano.
- **Aporte metodológico:** el aporte metodológico viene dado por el procedimiento de implementación que identifica y clasifica los problemas públicos a partir de las transformaciones que realiza el país en la actualización del Modelo, y la puesta en práctica de un Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación (MGGI), así como las teorías, enfoques y modelos utilizados a nivel nacional e internacional, adecuados a un sistema socialista y democrático. Además de la propuesta de alternativas de solución sostenibles a los problemas públicos apoyándose en la Estrategia de Desarrollo Municipal, considerando la deliberación, la cogestión y la vigilancia como tipos de participación ciudadana.
- **Aportes prácticos:** Tratamiento de los problemas públicos más eficiente, efectivo y eficaz, expresado en políticas públicas, programas locales y proyectos de desarrollo local en el tratamiento de los problemas públicos en el municipio de Cienfuegos, a través de una gestión

pública municipal más participativo, estratégica y transparente. Además, del vínculo de lo legislado sobre problemas públicos y las posibilidades objetivas de contribuir a su tratamiento, con nuevas formas, mecanismos y escenarios de intercambio con la ciudadanía, orientadas a través del desarrollo local a alternativas de solución sostenibles, donde esta participe de forma activa en el proceso.

- **Aporte económico:** Permitirá que la gestión pública municipal se oriente a optimizar el tiempo y los recursos económicos, financieros y humanos, destinándolos a aquellos proyectos que mayor impacto tengan sobre el desarrollo local, procurando niveles adecuados de calidad y alcanzando la satisfacción del ciudadano. Sus procesos crearán valor procurando resultados en consonancia con los requerimientos de los ciudadanos.
- **Aporte social:** Mayor protagonismo y participación de la población en el tratamiento a sus problemas, así como en el desarrollo de su municipio, convirtiéndose en agentes de desarrollo. Permite, además, que se dé un proceso inclusivo y orientado a la mejora del bienestar de todos los miembros de la población sin distinción ni discriminación, donde todos aporten igualmente de una u otra forma a la transformación y al logro del municipio que se quiere.

El documento está estructurado en resumen, índice e introducción, tres capítulos con sus conclusiones parciales, finalizando con las conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1



CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Sistematizar las bases teórico-metodológicas que fundamentan la necesidad de la articulación del gobierno con la ciudadanía en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito municipal, alcanzando una gestión pública participativa, estratégica y transparente, constituye una necesidad teórica y metodológica desde la ciencia. El presente capítulo centra su estudio en ello, para lo cual se hace un recorrido por los momentos significativos, desde el plano teórico, que ha transitado la gestión pública como herramienta administrativa de los gobiernos locales permitiendo conocer la esencia de su evolución y principales tendencias, así como su interrelación con la participación ciudadana y el desarrollo local en los momentos actuales.

El capítulo tiene dos momentos, comenzando por el análisis de la gestión pública, específicamente en el tratamiento de los problemas públicos. En un segundo momento se aborda su interrelación con el desarrollo local y la participación ciudadana fundamentando las bases teórico-metodológicas en que se basará el análisis de los distintos modelos de gestión pública en el próximo capítulo.

1.1 Antecedentes en el tratamiento de la gestión pública de los gobiernos locales

Las organizaciones son parte esencial en el desarrollo humano desde sus inicios, cada una de ellas surgió para cumplir con un propósito específico. Los gobiernos locales son las organizaciones encargadas de administrar el ámbito local con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y generar desarrollo económico y social en sus territorios (Consejo de Estado de la República de Cuba, s.f.; Pons & González Paris, 2002; Guerrero Orozco, 2009; González Bermúdez, 2010; Quispe Condori, 2010; Giroto & Marin, 2015; Arrupe & Milito, 2015; Fonseca Vásconez, 2018).

Desde los inicios de las primeras formaciones socio-económicas, comenzó el desarrollo de las formas de gobierno, encargadas de realizar funciones de organización, control, mantenimiento de la tranquilidad ciudadana, entre otras, las que evolucionaron a actividades más complejas según el tiempo y lugar; pero que se realizaban de forma empírica, intuitivamente (Sánchez González, 2001; Calves Hernández & Gutiérrez Castillo, 2016).

Los principales enfoques en el desarrollo de la administración pública son: enfoque del derecho público, enfoque de política pública y perspectiva gerencial en la administración pública (Calves Hernández & Gutiérrez Castillo, 2016). A estos se podría agregar, a opinión de la autora, un cuarto enfoque característico de la actualidad y del que hacen mención algunos autores (Carrión, 2003; Peters & Pierre, 2005; Peters, 2005; Welp, 2007; Calderón & Lorenzo, 2010; Criado & Gil-García, 2013; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014; Bugallo Salomón, 2015; Pagani & Payo, 2015; Arrupe & Milito, 2015; Claudiu Florin, 2020; Muñoz, 2020) de forma incipiente, sería el enfoque de redes. Este enfoque de redes estaría orientado a que los límites del Estado desaparezcan al ampliarlos hacia la sociedad, donde prolifere la transparencia, la participación y la innovación, promoviendo el autogobierno. Debe lograrse una interconexión de todos los actores y niveles, donde se forme una amplia red en pro de la solución sostenible de los problemas públicos.

La administración pública es el proceso innovador a través del cual, con la participación de diferentes actores, tanto estatales como no estatales, se gestionan los recursos públicos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos), hacia las políticas públicas generadas para satisfacer eficaz, eficiente y efectivamente las necesidades sociales. Siguiendo esa línea y en interés de la investigación, se profundiza en el proceso de gestión pública, como elemento fundamental para alcanzar la efectividad y sostenibilidad en la solución de los problemas de la ciudadanía, fomentado a través del desarrollo local.

1.1.1 Concepción teórica de la gestión pública

Los entornos tan cambiantes, caracterizados por desarrollos tecnológicos, crisis sociales, económicas y medioambientales, así como los cambios en el papel del Estado, han provocado la necesidad de una transformación en la administración pública y en la relación Estado-sociedad.

Dentro de estas transformaciones, reviste importancia el proceso de gestión en el desarrollo de la administración pública, lo que lleva a la profundización de su estudio por diversos investigadores, aumentando su polémica a nivel mundial. Es el caso de Guerrero, (1999, 2001, 2009, 2019), Galinelli & Migliore, (2015); Marquetti Nodarse, (2016) y Cruz-Vargas & Díaz-Navarro, (2020) que han desarrollado algunos trabajos sobre la conceptualización y evolución de la gestión pública en distintos momentos.

En la Tabla 1.1 se aprecian distintos conceptos sobre gestión pública, los cuales van desde aquellos en considerarla como una función dentro de la administración, hasta los que la perciben como el accionar de los gobiernos en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Tabla 1.1 Evolución del concepto de gestión pública

Autores	Conceptos
Pons & González, (2002)	"se pudiera considerar la gestión pública para la construcción socialista como aquel proceso en que un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones y recursos con un grado de eficacia y eficiencia tal que asegure el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales ..."
Álvarez Collazos & Chica Vélez, (2008)	"La gestión pública en sus inicios se entiende como gestión estatal, como el desenvolvimiento de las organizaciones del Estado, es el Estado en acción y en tal sentido está ligada al estudio de las políticas públicas."
Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, (2009)	"... conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo."

<p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2014)</p>	<p>"la gestión pública para el desarrollo que implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, originando resultados significativos para la sociedad, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo."</p>
<p>Galinelli & Migliore, (2015)</p>	<p>"... la gestión pública como el conjunto de actividades que se aplican en el ámbito público en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos."</p>
<p>Herrera Niño, (2017)</p>	<p>"La gestión pública se refiere entonces a cada acto, función y desarrollo material y/o evidente del Estado; es la cuna de generación de resultados y acciones por parte de este, entregados a la comunidad a través de bienes, servicios y por qué no, el manejo y dirección del mismo Estado, a través de esta estructura llamada administración pública."</p>
<p>(Inda, 2021)</p>	<p>"La gestión no es un ejercicio mecánico, sino una práctica compleja, con autonomía para decidir cursos de acción y resolver problemas, que inevitablemente se aproxima al mundo de la política."</p>

Gutiérrez Castillo, (2016) considera a gestión pública como una herramienta para la conducción de las organizaciones públicas y que debe contextualizarse según lo demande el entorno.

Para la autora de esta investigación, la gestión pública es el proceso del accionar o desarrollo del papel del Estado, en interrelación con las políticas públicas, con una activa participación ciudadana en la toma de decisiones y en la solución de sus problemas; donde se articulan y transforman los recursos con eficiencia y eficacia generando como resultado productos efectivos y sostenibles que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

Sin dudas, el desarrollo de los gobiernos, la sociedad y los cambios científico-tecnológicos han condicionado de una u otra forma los modelos de gestión pública. Los enfoques más generalizados y conocidos, en la gestión de las organizaciones, son el burocrático, la NGP y la gobernanza (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008; Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009; Guerrero, 2019; Muñoz, 2020), aunque van apareciendo en boga, a opinión de algunos autores (Ramírez-Alujas, 2010, 2014; Ramos Alderete, 2016; Muñoz, 2020), otros modelos de gestión pública buscando la mejora de la gestión pública, estos son: Gobierno Abierto y El Nuevo Servicio Público.

El enfoque burocrático es desarrollado por Max Webber (Galván Escobedo, 1981) y se caracteriza principalmente por la racionalidad y el cumplimiento de las normas establecidas, la rutinización y la organización de los cargos por principios jerárquicos. Para Webber, el modelo burocrático era la forma más eficiente para las organizaciones complejas (Galván Escobedo, 1981; Abal Medina, 2016; Lazcano Gutiérrez, 2019).

Mientras él y otros autores (Perrow, 1992; Heady, 2000; Olsen, 2005; Oszlak, 2006; Huaylupo Alcázar, 2011; du Gay, 2012; Rey, 2012; de Sevilha Gosling & Pereira Brito, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019) enaltecen la burocracia, existían otros retractores de la misma, como Carlos Marx, Alexis de Tocqueville y Thomas Jefferson (Guerrero, 1986), Martí Pérez, (1884), Lenin (1919a; 1919b), los que consideraban que la burocracia tenía carácter parasitario, que lo que pretendía era su permanencia en el poder y cuidar sus privilegios. Eran de la idea de que mientras el gobierno actúe de manera paternalista, el desarrollo no se alcanzará y la sociedad siempre será dependiente.

Algunos autores más contemporáneos también han hecho su crítica de la misma considerándola como un freno al desarrollo y al alcance de los buenos resultados de las administraciones públicas (Ackoff, 1993; Osborne & Gaebler, 1994; Barzelay, 1998; Etkin, 2000). Algunos como Guevara, (1961); Crozier,

(1969); Chiavenato (2006); Fernández Sánchez, (2010) y Tejada Estrada, et al, (2020) consideran como aspectos negativos de la burocracia la despersonalización, el apego a las normas, la inercia, la oligarquía, el aislamiento, el adormecimiento de los funcionarios, entre otros. En opinión de Ludwig von Mises, todos consideraban que la burocracia era mala, sin embargo no tenían claro qué era ni lo qué esta significaba realmente (von Mises, 2005).

Es al modelo burocrático al que se le atribuye la crisis en la que se encuentra la administración pública en la actualidad. No obstante, este modelo supo responder a las necesidades de las organizaciones en su momento histórico, dotándolas de una estructura y formalización que precisaban, mas, los entornos son dinámicos y evolucionan. Los entornos en los que se mueven las organizaciones actuales, han provocado que este modelo se vuelva obsoleto debido a su rigidez, la limitada creatividad y su comportamiento cercano a un sistema cerrado.

Surgen así nuevos enfoques, como alternativa a los modelos burocráticos, entre ellos la Nueva Gestión Pública (NGP), principalmente en los países anglosajones. La NGP es un concepto en formación, no existe una definición concreta sobre qué es, a pesar de los debates que se han hecho por años por distintos estudiosos del tema y los consensos existentes con distintos elementos (Stark, 2002; Schröder, 2006). Se podría considerar a la NGP como un término genérico, inexacto, una corriente, o sea, el conjunto de herramientas que han tenido éxito en el sector empresarial que se aplican al sector público (Oyarce, s.f.; Dunleavy & Hood, 1995; Guerrero, 2001; Chica Vélez, 2011; González Ramírez, Gascó Gascó, & Llopis Taverner, 2012; Abal Medina, 2016) y que se orientan a la mejora de la productividad y la eficiencia y eficacia en la gestión, así como al logro de un mayor impacto de la acción del Estado (Oyarce, s.f.; Fernández Santos, et al., 2008; Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009).

Las principales concepciones de la NGP son: la reinención del gobierno de Osborne & Gaebler, (1994), el paradigma posburocrático de Barzelay, (1998) y la creación de valor público representado por Moore, (1998), expresadas en brindar servicios de calidad, aprovechar las tecnologías y conceptualizar al ciudadano como cliente.

Un elemento característico de estos modelos de la NGP es la orientación de la administración pública al mercado, dado que su raíz está en el sector empresarial, basándose en las relaciones de intercambio.

Dado que este enfoque busca la satisfacción de las necesidades del ciudadano-cliente, la creación de valor de la administración pública y la mejora de la calidad de los productos públicos, ha sido aceptado por una gran parte de la comunidad mundial (Osborne & Gaebler, 1994; Barzelay, 1998, 2003; Moore, 1998, Schröder, 2006; García Sánchez, 2007; Fernández Santos, et al., 2008; Claudiu Florin, 2020), sin embargo, tiene también sus detractores. Algunos basan sus argumentos en el uso directo de las herramientas del sector privado en el público, cuando tienen características que los hacen diferentes (Podestá & Brid, 2011). Son varios los estudiosos que afirman que entre el sector público y privado existen diferencias significativas como son el fin que persiguen, el tiempo de mandato, la disponibilidad de recursos, el capital humano, el marco legal y normativo, por solo mencionar algunas (Bower, 1977; Guerrero, 1986; Willoughby, 1927; Moreland, 1980; Talavera Pleguezuelos, 2014; Abal Medina, 2016; Guerrero, 2019), lo que hace inefectivo el uso reproductivo de estas herramientas.

Otros autores refieren que, al concentrarse en valores económicos como la eficiencia, la productividad y la calidad, se reconfiguran otros valores característicos de la administración pública, como la equidad, la justicia social, así como la desaparición de lo público por lo individual y abogan por buscar un equilibrio donde un valor no vaya en detrimento de otro (Carrillo, 1996; Arellano & Cabrero, 2005).

Finalmente, pero no por ello menos importante, se encuentra el hecho de que aún persiste el modelo burocrático en la mayoría de las organizaciones en todo el mundo, es difícil removerlo (Etkin, 2000; Podestá & Brid, 2011; Daniel Zalazar, 2012; Calves Hernández & Gutiérrez Castillo, 2016; Tabares Neyra, 2016; de Sevilha Gosling & Pereira Brito, 2019; Díaz-Canel Bermudez, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019). Hay autores que declaran que en casos particulares es necesario dicho modelo (Dunleavy & Hood, 1995; Lazcano Gutiérrez, 2019), incluso algunos afirman que la NGP no es más que una nueva etapa o continuidad de la burocracia (Hood, 1996; Guerrero Orozco, 2009).

De una u otra forma, los modelos de NGP plantean nuevas ideas de desarrollo para que la gestión pública de hoy se ajuste más al entorno en que se desarrollan los gobiernos, especialmente los locales. Si bien estos se orientan hacia la satisfacción del ciudadano, viéndolo como cliente lo considera dentro del proceso de gestión, pero no como un participante activo en la toma de decisiones o accionar. Además, busca la transformación de las organizaciones públicas hacia un enfoque gerencial, orientando las acciones del Estado hacia las relaciones de intercambio en el mercado, desviándolo de su fin social. Por ello, se cree que los modelos de la NGP no son los más adecuados para la administración pública. Como alternativa también al modelo burocrático y siguiendo la escuela de la administración pública original, está la gobernanza (Martínez Nogueira, 2012; Arroyo, 2014; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014; Guerrero, 2019). No es un término nuevo, sino que se retoma de enseñanzas pasadas.

La gobernanza es la capacidad de las sociedades para gestionar sus asuntos, contribuyendo al desarrollo de sus territorios, a través de la articulación y la participación de los actores locales (gobierno, organizaciones, ciudadanía) en colaboración conjunta (United Nations Development Programme & Eurostat Unit F4, 2004; Talavera Pleguezuelos, 2014; González Díaz, Quintana Hidalgo,

& Gómez Vargas, 2017; Muñoz, 2020; (Alonso García, González Paris, & Castillo Coto, 2023). Esta persigue explicar cómo influyen las instituciones en los procesos de gobierno y cómo, en base a ello, se podría mejorar la formulación y la implantación de las políticas públicas a través de redes multi-actorales, tiene como reto la resistencia al cambio por parte de los servidores públicos y la falta de empoderamiento por parte de la ciudadanía local (Prieto Martín, 2010).

“A diferencia del universalismo de los enfoques burocrático o gerencialista, la gobernanza es multifacética y plural, pues busca la eficiencia adaptativa y exige flexibilidad, experimentación y aprendizaje por prueba y error.” (Bugallo Salomón, 2015)

Los modelos de gobernanza proveen una respuesta a los retos que enfrenta la gestión pública actual que busca ser más descentralizada, participativa y transparente. Además, se corresponde con el enfoque de redes por el que se aboga en los gobiernos locales modernos, donde las barreras desaparezcan, los límites se amplíen y Estado-ciudadano sean un binomio articulado orientados a un fin común, el desarrollo de su territorio. La gobernanza considera al ciudadano como un actor gestor dentro del gobierno y que contribuye directamente al cumplimiento de su fin, donde el ciudadano no sea solo un actor pasivo.

Tanto la gobernanza como la NGP presentan una alternativa al modelo burocrático y plantean nuevas ideas de desarrollo para que la gestión pública se ajuste más al entorno en el que se desarrollan los gobiernos, especialmente los locales. Sin embargo, la gobernanza, aunque al igual que la NGP busca la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, no ve al ciudadano como un cliente, sino como un gestor protagonista de su desarrollo.

A pesar de las ventajas que suponen los modelos alternativos de la NGP y gobernanza, aún se desarrolla la burocracia, siendo uno de los tipos de organización prevaleciente en los niveles públicos y

privados, ha actualizado sus mecanismos y varios autores abogan por su perfeccionamiento (Daniel Zalazar, 2012; Abal Medina, 2016; Guerrero, 2019; Lazcano Gutiérrez, 2019).

Se encuentra Cuba dentro de los países donde el modelo de gestión pública se caracteriza por tener un enfoque burocrático (Castro Ruz, F., 1959; Guevara, 1961; Calves Hernández & Gutiérrez Castillo, 2016; Tabares Neyra, 2016; Díaz-Canel Bermudez, 2019).

Se coincide con la idea de Cárdenas Travieso (2018) cuando dice que la gestión pública “en el contexto económico social cubano asume un rol completamente comprometido con el pueblo y su encargo está al servicio de éste, (...) lleva implícita la mejora de los procesos participativos sustentados en el derecho a la información.” (p. 10). Esto conlleva la necesidad de incorporar nuevos enfoques y métodos en la gestión pública para que sea más eficiente y eficaz ante los nuevos retos que enfrenta (Gutiérrez Castillo, 2022; Cárdenas Travieso, 2018; Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2021). Partiendo de esto, la gestión pública en Cuba, debe continuar su orientación a la ciencia de la administración pública, superando los modelos burocráticos, hacia nuevos modelos de gobernanza.

Son varios los autores (Chica Vélez, 2011; Arrupe & Milito, 2015, Gutiérrez, 2022) que plantean que ante las transformaciones inminentes en la administración pública que requieren asegurar un desarrollo sostenible de la sociedad, se han repensado y transformado los paradigmas y enfoques en la gestión de la administración pública

Gutiérrez (2022), identifica cuatro dimensiones que responden a un nuevo paradigma de gestión pública en Cuba, orientados hacia la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía como fin, manteniendo los principios socialistas del país. Estas dimensiones son: social o ciudadana (para qué), efectividad social (qué hacer), participación (con qué) y transformación social (cómo interpretar).

Estos nuevos paradigmas buscan una actuación más efectiva y sostenible de las organizaciones y es importante señalar que la dimensión participación aporta el con qué, dándole un protagonismo decisivo al papel de los miembros de la organización para hacer frente a la satisfacción de las necesidades sociales (Gutiérrez Castillo, 2022). Sin embargo, deja fuera a los ciudadanos como actores también protagónicos en la solución de sus problemas. La perspectiva de las dimensiones dada por Gutiérrez Castillo (2022), a opinión de la autora, es desde lo interno de las organizaciones, orientado a la gobernabilidad, pero no a la autogestión. La dimensión participación debería ser multiactoral, cumpliendo con los principios de la democracia socialista y de la propiedad socialista sobre todos los medios fundamentales de producción.

Se considera, además, que en la dimensión transformación social deberían no solo considerarse las organizaciones públicas, también deberían tenerse en cuenta las organizaciones privadas que puedan brindar bienes o servicios públicos, que responda “a la heterogeneidad e insuficiente desarrollo de las fuerzas productivas” (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017, p. 7). La transformación debe contemplar el cambio de la mentalidad hacia una que promueva la creatividad y la innovación para que se genere desarrollo.

La autora considera la valía en el análisis de dar lugar y prioridad a la dimensión jurídica que sustente el marco legal y marque la continuidad de la participación ciudadana en este nuevo paradigma de gestión pública en países donde la formación económico social, sostiene la construcción del socialismo. Esta dimensión jurídica sería el cómo hacer sostenible el con qué, para que se logren el para qué y el qué propuesto por Gutiérrez Castillo (2022).

Todos estos cambios y transformaciones deben darse a lo largo del proceso de gestión pública, el cual está compuesto por varias fases, que varían según los distintos autores. Para Bastidas Villanes &

Pisconte Ramos, (2009) comprende planeamiento; normativa y reguladora; directiva y ejecutora; supervisión, evaluación y control, mientras que, para Sánchez González, (2002) son planeación, organización, ejecución, control y evaluación y el Diccionario de Administración y Ciencias Afines en su forma ampliada lo define como planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar (Galinelli & Migliore, 2015). Se pueden observar coincidencias entre ellas, por lo que para uso de esta investigación se considerarán como fases del proceso de gestión pública las siguientes:

- Diagnóstico: radiografía del municipio que permite conocer la realidad del territorio a analizar, así como identificar las necesidades, problemas y expectativas de la ciudadanía, además de los intereses y potencialidades del territorio.
- Planeación: “proceso que define objetivos, metas, estrategias y acciones para lograr resultados deseados en el futuro y encaminados a cambiar la situación actual” (Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009, p. 31), donde deben participar todos los actores e instituciones locales.
- Organización: diseño de la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Se determinan las funciones y responsabilidades por cada acción a ejecutar (Münch Galindo, 2006).
- Ejecución: acciones a realizar para el cumplimiento de la planeación a través de políticas, programas y proyectos que respondan a los problemas públicos. “La *ejecución* debe tener un sentido estratégico, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto.” (Robaina Echevarría, Arronte Leyva, & Hernández Márquez, s.f.)
- Control: “supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado” (Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009, p. 103)

El proceso hasta aquí descrito es fundamental para la efectividad y sostenibilidad en el fin del gobierno de dar respuesta a los problemas públicos, sin embargo, el punto de partida de este proceso es la identificación y análisis de los mismos.

1.1.2 Análisis de los problemas públicos

Se considera problema a una cuestión que se trata de aclarar (Real Academia Española, 2022), que causa dificultades (Cambridge University Press, 2022), también visto como asunto, principalmente político o social, que tiene una difícil solución (Diccionario de uso del Español de América y España 1.0.1.0) y están "relacionados con alguna situación o condición que afecta a los ciudadanos" (Bardach, 1993, p. 223). O sea, el problema es algo que rodea a diario al ser humano y que confía en que con ayuda del gobierno este podrá solucionarse.

"En todas las sociedades, hay "hechos" que pueden ser considerados como problemas colectivos y, de allí, susceptibles de un tratamiento específico por parte de los poderes públicos" (Lorenc Valcarce, 2005). Sin embargo, no todos los problemas pueden ser incluidos en la agenda del gobierno y ser considerados como problemas públicos (Burgos Baena, s.f.; Aguilar Villanueva, 1993; Montecinos Montecinos, 2007; Gusfield, 2014; Mballa & González López, 2017; Suárez Bonilla & Vargas Rojas, 2017; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017). Sin embargo, Aguilar Villanueva, (1993) y Mballa & González López, (2017), consideran que todas las necesidades pueden convertirse en problema público, opinión que comparte la autora de la presente investigación agregando que depende de su presentación y aceptación en la arena pública. Para Aguilar Villanueva, (1993)

a través de la palabra, el diálogo, la argumentación racional, la oferta de información, la invocación de las leyes, la retórica, el diseño de programas, en medio de la polémica y los malos entendidos, con aclaraciones y ajustes recíprocos, mediante acuerdos y negociaciones, los individuos y sus

organizaciones buscan transformar sus intereses y necesidades particulares en asuntos generales de interés y utilidad para todo el conjunto del estado. (p. 26)

Haciendo un análisis de varias definiciones de problema público se puede observar que algunos autores ven los problemas públicos como un asunto político (Burgos Baena, s.f.; Pérez Enciso, 2017; Pedroza Estrada, 2018) mientras que otros lo ven como un asunto de la ciudadanía (Tecnológico de Monterrey, s.f.; Frank, 1925; Aguilar Villanueva, 1993). Coinciden varios, en que estos son cuestión de percepción y que deben afectar a un grupo grande o sector de la población para accionar sobre ellos (Tecnológico de Monterrey, s.f.; Frank, 1925; Subirats, 1992; Trom & Zimmermann, 2001; Márquez Murrieta, 2011; Pérez Enciso, 2017).

Autores como Aguilar Villanueva, (1993); Schillagi, (2011) y Fernández, (2019) consideran que los problemas se convierten en públicos cuando se presentan en la arena pública y son legitimados por actores con fuerza y poder de decisión en la definición y respuesta de los mismos. “Las necesidades locales generalmente se originan en las carencias de las personas, en su deseo de elevar sus estándares de vida.” (Mballa, 2015, p. 101)

Se considera que existe un problema cuando un conjunto de actores reconoce que este existe y es latente (Lorenc Valcarce, 2005; Olavarría Gambi, 2007; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017). Se presenta entonces, como elemento fundamental para que un problema llegue a la arena pública, que un tercero se interese en el mismo y que sea capaz, con el uso adecuado de lenguaje y presentación, lograr la atención sobre el mismo.

Se convierte entonces el líder comunitario en una figura importante en la construcción del problema y su aceptación (Pedroza Estrada, 2018). Una vez que esto ocurra, si se percibe como un problema sobre el cual se puede accionar, se incluiría en la agenda pública.

Según Aguilar Villanueva, (1993); Schillagi, (2011); Mballa & González López, (2017) para que un problema sea público, debe afectar el bienestar, entorno o armonía social o el grupo al que afecte sea influyente; luego que se acepte que hay un problema, se considera si se puede accionar sobre el mismo y finalmente que esta acción competa al Estado.

“Es solamente a través de soluciones integrales a los problemas públicos que se pueden dar un reencuentro y una reconciliación entre la sociedad y el Estado.” (Mballa & González López, 2017, p. 119). Sin embargo, no todos los problemas pueden ser solucionados por las entidades públicas debido a lo limitado de los recursos, por multicausalidad o por lo polémico de los mismos (Aguilar Villanueva, 1993; Montecinos Montecinos, 2007; Pedroza Estrada, 2018).

Es por ello que analizar los problemas públicos a fondo es fundamental para su solución y diseño de las políticas públicas (Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017; Pérez Enciso, 2017). La solución del problema viene dada por una correcta definición del mismo. Su mal diagnóstico puede conllevar efectos adversos y negativos (Matus Pérez, 2019).

La definición de los problemas depende fundamentalmente de quien los construye, define, clasifica, explica y evalúa (Burgos Baena, s.f.; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017; Pedroza Estrada, 2018). Los problemas están relacionados con condiciones o factores sociales, acumulan una historia y se transforman con el tiempo (Frank, 1925; Suárez Bonilla & Vargas Rojas, 2017; Mollericona Alfaro, 2021). Así como también dependen del momento y la cultura, o sea, lo que en determinado momento y lugar podía ser percibido como un problema, en otro lugar o momento no, y viceversa.

En opinión de Schillagi, (2011); Pérez Enciso, (2017) y Pedroza Estrada, (2018), el problema público depende de las creencias, valoraciones, calidad de las personas, intereses económicos y juegos de poder, no concretamente de la credibilidad, de los hechos o de la verdad. De ahí que, aunque el

problema público tiene un factor objetivo, tiene un fuerte factor subjetivo que depende en gran medida del analista. “En el análisis se evidencia la manera en que cada actor se representa a sí mismo y su perspectiva e intereses.” (Burgos Baena, s.f.)

Considerando este estudio y partiendo de que Cuba es un Estado socialista de derecho y de justicia social, con todos y para el bien de todos, se podría definir un problema público para estas características y en las condiciones actuales como: situación, asunto o condición que afecta el bienestar de la comunidad (social, económica, medioambiental), que se presenta en la escena pública por medio del delegado de la circunscripción buscando la acción conjunta entre el Estado y la ciudadanía para su solución. Su definición y análisis tendría carácter multiactoral y una solución integral desde el desarrollo sostenible. Las fases que componen el proceso de tratamiento de los problemas públicos son: identificación, clasificación, formulación, ejecución y evaluación.

Para Montecinos Montecinos, (2007), se evidencia una escasa presencia de actores en la definición de un problema, que representan el principal obstáculo para legitimar a la ciudadanía que presenta el mismo. Los ciudadanos exigen la participación en la definición de los problemas públicos y en las opciones de decisión para su solución, se interesan en el bienestar social (Ruvalcaba Gómez, Ignacio Criado, & Aguilar Villanueva, 2021). Esto refleja la necesidad de renovar las formas de participación con un carácter más activo y decisorio por parte de la ciudadanía (Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017) al definir y analizar los problemas públicos y buscar nuevos mecanismos para alcanzar la transparencia en el proceso de la gestión de los problemas públicos (Pedroza Estrada, 2018).

La clasificación de los problemas por categorías es un elemento fundamental para la definición del problema público, análisis que depende de la interpretación, descripción y evaluación de los analistas (Forteza Rojas, 2012; Suárez Bonilla & Vargas Rojas, 2017; Mollericona Alfaro, 2021). Se observa,

además, que este análisis se realiza de forma lineal, donde las soluciones carecen de integralidad en la mayoría de los casos (Mballa & González López, 2017).

Dentro de las dificultades para identificar los problemas se encuentra que estos se definen desde una perspectiva equivocada, a través de presunciones y con escasa participación ciudadana (Forteza Rojas, 2012; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017).

Olavarría Gambi, (2007) manifiesta que los problemas se pueden convertir en carencias objetivas con el uso de rigurosos métodos de investigación social que muestren la existencia en una localidad de una situación que está afectando de manera negativa a sus habitantes.

Es importante que la gestión pública local cuente con técnicas y herramientas que le permitan definir y clasificar sistémica e integralmente los mismos de forma que se aprovechen los recursos de forma óptima y tenga un mayor impacto en la comunidad.

1.1.3 La Estrategia de Desarrollo Municipal como herramienta para la gestión de los gobiernos municipales

El ámbito municipal ha sido marginado por mucho tiempo, sin embargo, con la crisis del modelo fordista de producción en serie se redescubrió el nivel local, el que ha venido a destacar los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad basados en las características generales y locales de un territorio determinado (Alburquerque, 2004).

Los gobiernos municipales, en su fin de atender las problemáticas de su territorio, precisan de administrar sus recursos de forma que se satisfaga a la población y se logre su bienestar. Por ello, para que el tratamiento de los problemas públicos sea eficiente, efectivo y eficaz debe contarse con herramientas flexibles y proactivas.

Por muchos años el modo de actuación de los municipios se ha mantenido invariante: las decisiones y recursos han sido centralizados por lo que es difícil tener una visión horizontal y de accionar sobre el desarrollo. La relación entre los distintos actores locales está desarticulada, existiendo poca participación ciudadana en el desarrollo local (Torres Paez, 2016).

La importancia de las localidades en la gestión pública ha transitado por diferentes momentos, desde aquellos de excesiva centralización a otros de más descentralización. En la actualidad, son varios los autores (Borja, s.f.; Arocena, 2001; Albuquerque, 2004; de Armas Suárez, et al., 2016; Tabares Neyra, 2016; González Díaz, et al., 2017) que reconocen la importancia del desarrollo de la gestión pública en los municipios pues consideran que es en este nivel donde de forma más sistémica se puede dar respuesta a las problemáticas de los ciudadanos.

En el ámbito local, generalmente los recursos con los que se cuenta para accionar sobre los problemas públicos son escasos, por lo que, desde las últimas décadas del siglo XX, aparece el desarrollo local como una alternativa que le brinda la posibilidad a los gobiernos municipales de disminuir las diferencias y la pobreza y alcanzar el bienestar de los ciudadanos. Véase el desarrollo local como

un proceso de transformaciones, en el ámbito local, con la participación de todos los actores locales, con la formación de capacidades y haciendo uso de los recursos endógenos, así como el aprovechamiento de los exógenos para estimular el desarrollo económico que conduzca a elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Este desarrollo debe ser integral, abarcar no solo la dimensión económica, sino las restantes dimensiones del desarrollo sostenible: social, ecológica e institucional. (Alonso García, González Paris, & Castillo Coto, 2022, p. 3).

Para ello, los municipios necesitan de autonomía para tomar sus decisiones y utilizar sus recursos en beneficio del desarrollo del municipio, donde la descentralización es un elemento fundamental que favorece que se produzcan los procesos de desarrollo local en los territorios.

Esto ha llevado a que muchos autores contemporáneos (Arocena, 2001; Albuquerque, 2004; Gallicchio 2004; Boisier, 2005; Guzón Camporredondo, 2006) hayan centrado su atención en el desarrollo local como alternativa para la solución sostenible de los problemas públicos, brindándole a los gobiernos locales una vía para cumplir con su fin social de satisfacer las necesidades de la población, posición con la que concuerdan las autoras de este artículo. Es importante resaltar, como elemento fundamental dentro del desarrollo local, su carácter endógeno, que surge de abajo, y la sostenibilidad en el tiempo, de lo contrario no se puede hablar de un verdadero desarrollo.

Este surge en los años 70 del pasado siglo en Europa como una alternativa de desarrollo para aquellas localidades que se vieron afectadas por la transición hacia sistemas más flexibles desde la industrialización fordista (Sanchis Palacio, 1999; Umaña Cerna, 2003; Albuquerque, 2004; Márquez Domínguez, 2011; Martínez Mena, et. al, 2014; Arias Guevara 2015). Paulatinamente fue trasladándose hacia otras regiones, entre ellas Latinoamérica, que en los '80 apuesta por lo local como vía de hacer frente a la globalización neoliberal (Velásquez C, 2001; Albuquerque, 2004).

En Cuba, llega esta corriente a partir de los años 90 del siglo XX, dada la marcada desproporción de desarrollo que ya se venían presentando en los municipios después de la caída del campo socialista y que afectó la economía del país, pero en especial la de algunas localidades cuya fuente de ingresos dependía esencialmente de comercio con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), exacerbando de esta forma las desigualdades y equidades heredadas del modo de producción capitalista y que, pese al esfuerzo realizado en los primeros años de la Revolución Cubana, aún se

arrastraban (Iñiguez Rojas & Ravenet Ramírez 2006; Hernández, et al, 2014; Martínez Mena, et al., 2014; Arias Guevara 2015).

Desde ese momento se ha mantenido en el país, un interés en la revitalización del ámbito local lo que se demuestra en su participación en el Programa de Desarrollo Humano Local, (PDHL) que se encuentra dentro del marco de las iniciativas de cooperación internacional promovidas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para ayudar a los países en vías de desarrollo a poner en práctica los empeños suscritos en el Encuentro Mundial sobre el Desarrollo Social de Copenhague, así como su inserción a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) (Alonso García, Alfonso García, Rodríguez Añón, & González Paris, 2020). También se vislumbra esto en la legislación vigente, la cual define una serie de leyes y resoluciones para el desarrollo territorial: Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, Ley No. 132 de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares, Ley 139 de Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, Decreto No. 33 para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, Resolución 147/2021 Banco Central de Cuba - Procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los Proyectos de Desarrollo Local, Resolución 29/2021 Economía y Planificación - Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local y Resolución 114/2021 Finanzas y Precios - Procedimiento para el financiamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los Proyectos de desarrollo local (Pérez Hernández, s.f.).

Ante este panorama se hace necesario el uso de una herramienta de gestión que facilite a los gobiernos locales conducir el desarrollo local, utilizando sus recursos endógenos de forma óptima, haciendo que el

proceso sea participativo, abierto y proactivo. La misma debe ser capaz de integrar el desarrollo a nivel local con el regional y nacional, considerar la vinculación de todas las formas de producción (estatal y privada), así como una participación ciudadana que le brinde la continuidad necesaria. Esta herramienta, a opinión de Albuquerque, (2003); Guzón Camporeddondo, (2006); Mochi Alemán & Vargas Castro, (2007) y Carvajal Burbano, (2011), sería la Estrategia de Desarrollo (Estrategia).

Silva Lira, (2003) refiere que la naturaleza endógena y espontánea del desarrollo local requiere de flexibilidad y creatividad y en opinión de Sanchis Palacio, (1999), las estrategias de desarrollo local, en el futuro serán cada vez más frecuentes. Esto se debe a que la Estrategia es la herramienta que pone a disposición de los gobiernos locales la posibilidad de coordinar sus esfuerzos para hacer frente a los nuevos entornos, generando soluciones integrales, participativas y sustentables.

La Estrategia le permite al gobierno municipal gestionar el desarrollo integrado y sostenible de sus territorios, donde se reconozcan y se revaloren sus espacios y recursos locales, impulsando el cambio y consolidando el desarrollo local para responder a los problemas públicos.

Es importante para el diseño e implementación de esta Estrategia la participación de los actores locales, de esta forma ellos formarán parte de su elaboración y se comprometerán con su puesta en práctica y la construcción del municipio que desean.

1.2 La participación ciudadana en la gestión pública

Los gobiernos municipales deben diferenciarse por involucrar a los ciudadanos en los asuntos públicos, o sea, la participación ciudadana es importante para su administración pública (Borja, 2000; Valdivieso, 2008; Valdés Zurita, 2010), los ciudadanos exigen cada vez más que se les considere y que la solución a sus necesidades esté más cerca de sus destinatarios (Fernández Santos et al., 2008; Prieto Martín, 2010; González Ramírez, et al., 2012; Proyecto PNUD 89477, 2018; Ruvalcaba Gómez, et al., 2021).

"Es parte de la construcción de ciudadanía, necesaria para la vida democrática, participar en las tareas públicas, participar para mejorar a la comunidad, participar para fortalecer al Estado" (Guerrero Aguirre, 2010), "el Estado se legitima no sólo por los resultados, sino también por los métodos: los ciudadanos demandan ahora eficiencia, eficacia, y economía, pero también, transparencia, participación, equidad, y calidad" (Correa Morocho & Criollo Gonzáles, 2009).

La democracia y la participación están inevitablemente ligadas, en especial para enfrentar los retos actuales (Prieto Martín, 2010; Ganuza Fernández, Olivari, & Paño Yáñez, 2011; Proyecto PNUD 89477, 2018; Cárdenas Travieso, 2018;). "La participación de la ciudadanía es la que garantizaría en último término la defensa de sus intereses y, consecuentemente, el control de los poderes públicos y la exigencia del cuidado de sus derechos y necesidades." (Ganuza Fernández, et al., 2011)

Es una preocupación de la ciudadanía, la capacidad y efectividad de los gobiernos democráticos en la solución de los problemas públicos y responder a sus expectativas (Ruvalcaba Gómez, et al., 2021), de ahí la exigencia de los ciudadanos en que la gestión pública responda cada vez más a sus necesidades y preferencias, así como su implicación directa en la implementación y control de las políticas públicas que respondan a las mismas (Prieto Martín, 2010). Se hace necesario para ello, la creación de un proceso de retroalimentación donde se conozca la reacción de los ciudadanos y actores locales en general. Este ayudará a la corrección de las disfunciones y permitirá que la ciudadanía esté al tanto del proceso de gestión (Fernández Santos, et al., 2008)

Sin embargo, algunos gobiernos consideran que la participación ciudadana no es necesaria, no muestran interés en ella ni desarrollan mecanismos de participación en su gestión. Hay algunos que incluso la consideran como una amenaza y pérdida del poder en la toma de decisiones (Jeréz Núñez, 2008). Esta práctica no es extendida en todos los países, otros han comprendido la importancia de la

participación ciudadana como elemento fundamental en su gestión pública para que esta sea más abierta y efectiva en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

El análisis científico de la participación ciudadana ha constituido una agenda en diferentes investigaciones por su necesidad e importancia, en ese sentido Carreño Mendoza, (2012b), precisa la necesidad de que la participación de la comunidad desde la misma planificación, en aras de que la gestión tribute a la satisfacción de sus verdaderas necesidades, es un reto a lograr en el proceder de la gestión pública. "La articulación entre gestión local y participación ciudadana es fundamental para promover la legitimidad gubernamental." (Ramos & Reyes, 2005).

Por ello, la gestión pública amerita en la actualidad de modelos participativos que suplanten a los modelos tradicionales más rígidos y poco efectivos.

1.2.1 Antecedentes y evolución de la participación ciudadana

A lo largo del desarrollo de la gestión de los gobiernos, han existido varias conceptualizaciones de participación ciudadana, en la Tabla 1.2 aparece un resumen de algunas de ellas.

Tabla 1.2 Resumen de conceptos de participación ciudadana por diversos autores

Autores	Conceptos
Ziccardi, (2004, p. 10)	"...formas de inclusión de la ciudadanía en procesos decisorios, incorporando sus intereses particulares (no individuales) respecto a determinadas temáticas."
Dávalos Domínguez, (2005, p. 51)	"La participación es un proceso que está vinculado a las necesidades y motivaciones de los distintos grupos y sectores que integran una sociedad, así como a la dinámica de las relaciones establecidas entre ellos en distintos momentos, condiciones y espacios, lo que va conformando todo un conjunto de redes que estimulan u obstaculizan el desarrollo de auténticos procesos participativos."
Font et al. (2006) y Kaase (1992) citado por Prieto	"la participación ciudadana incluye todas las actividades que los ciudadanos realizan voluntariamente –ya sea a modo individual o a través de sus colectivos

Martín (2010)	y asociaciones– con la intención de influir directa o indirectamente en las políticas públicas y en las decisiones de los distintos niveles del sistema político y administrativo”
Schneider (2007, p. 16)	Se considera participación "a las acciones emprendidas por ciudadanos -ya sean individuos o miembros de organizaciones de tipo asociativo- que directa o indirectamente están destinadas a influir en las decisiones y la acción de los gobernantes. Y por ende, en incidir en la formación de la agenda pública y en la política local."
Ganuzza Fernández & Moyano (2008)	“... la participación ciudadana se entiende como un proceso o un conjunto de actividades que tienen lugar dentro del sistema político de representación...”
Chaguaceda Noriega, (2008)	“...formas y procesos de acción social donde los sujetos que comparten una situación determinada, tienen la oportunidad de identificar intereses y demandas comunes, traduciéndolos en formas de actuación colectiva.”
González Ramírez, et al., (2012, p. 33-34)	“La participación puede ser definida como tomar parte de un proceso de formulación, desarrollo e implementación de políticas públicas.”
Isunza (2015)	La participación ciudadana implica que miembros de una sociedad tomen parte de asuntos públicos, ya sea como individuos que portan sus propios intereses o como representantes de una colectividad.
Sánchez González, (2015, p. 54)	“...involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas que les concierne.”
Proyecto PNUD 89477 (2018)	“acción o conjunto de acciones realizadas de manera voluntaria por las personas que portan sus propios intereses o que representan a colectivos, que tiene la intención de incidir directa o indirectamente en los asuntos públicos, desde una perspectiva de deliberación e interés público, en un marco de pluralidad y respeto a los derechos humanos.”
(Morillo, Huachallanqui, Palacios, & Uribe, 2020)	La participación ciudadana es el derecho y deber para lograr metas que favorezcan la sociedad, información y capacitación de la población para la toma de decisiones.

En el análisis de las definiciones encontradas se observa que algunas de ellas ven la participación como una intervención o influencia de la sociedad en los asuntos del gobierno, lo que puede limitar la

actuación de la ciudadanía. Otros autores la definen como la inclusión de la ciudadanía o construcción social en los procesos de gestión, con lo que coincide la autora, así como en el hecho de hacerlo voluntariamente para que responda a un sistema democrático. Se coincide con la idea de que la participación debe ser un derecho, pero además se considera la conveniencia de ser un deber de todo individuo en la edificación y desarrollo de su comunidad.

A todo esto, se define la participación ciudadana como el conjunto de acciones donde el individuo (tanto individual como en colectivo) se involucra voluntariamente en los procesos de gestión pública, donde ejerce su derecho y deber como ciudadano en la construcción del desarrollo de su localidad y nación.

Es importante considerar que al referirse a participación, se debe “distinguir entre acción individual y colectiva. En esta última, la presencia simultánea de personas implica comportamientos que se influyen mutuamente, la participación debe tener un componente de organización y se orienta por decisiones colectivas.” (Robirosa, Cardarelli, Lapalma, & Caletti, 1990, p. 12)

La mayoría de los gobiernos locales no promueven la participación (Thède, s.f.; Jeréz Núñez, 2008; Tabares Neyra, 2016), en ocasiones, los oncejales y funcionarios pretenden conocer que es lo mejor para los ciudadanos y en función de esto diseñan los servicios públicos, cuando en realidad, solo la implicación de la ciudadanía en estos asuntos puede garantizar la mejora de los servicios públicos y de su calidad de vida. (Rodríguez Ruiz, 2006)

En países latinoamericanos como México, Chile, no se ha promovido una participación ciudadana efectiva, pues las formas de participación existentes aún no responden a la realidad que viven esos países (Ramos & Reyes, 2005; Valdivieso, 2008). Se necesita, por lo tanto, un cambio cultural no solo en los gobiernos y sus estructuras, sino también en la ciudadanía (Jeréz Núñez, 2008; Valdés Zurita, 2010). La ciudadanía debe comprender el valor de sus opiniones y cómo dar aquellas que sean

generadoras de desarrollo. Algunos países incluyen en sus leyes, la forma de participación y atención ciudadana en distintos procesos de gestión pública (Daal, 2012; Castañeda Correa, 2015; Ministerio del Interior de Colombia, 2016).

Se debe considerar que “la transparencia de los procesos de toma de decisiones es determinante en la reformulación de las relaciones con los ciudadanos.” (Ramos & Reyes, 2005, p. 47). Cuando los ciudadanos no participan en las decisiones que influyen en la solución de sus problemáticas, podría, aunque ser decisiones satisfactorias desde el punto de vista de los decisores, no ser así para la población (Colomer, 2004; Álvarez Collazo & Chica Vélez, 2008). “La diversidad en la participación enriquece y legitima democráticamente el resultado y, para lograrla, hay que tener en cuenta quién no suele participar habitualmente y por qué motivos (...) y hallar soluciones.” (Diputació de Barcelona, 2015, p. 16) En palabras de Calves Hernández & Pérez Othón (2016),

La administración pública no puede partir del hecho de que conoce plenamente lo que la población requiere y demanda, pues estas exigencias cambian a ritmos acelerados. Esta información debe ser contrastada continuamente con el empleo de mecanismos participativos o sondeos de opinión para que permita a los decisores asumir posturas coherentes respecto a los procesos de agregación de valor público en determinado contexto. Ello constituye uno de los aspectos claves para la conceptualización de sus modelos de gestión (p. 56)

Los estudios de participación ciudadana han estado orientados a conocer qué motiva una mayor participación, sin embargo, otros elementos igual de importantes se han ignorado como los son por qué, para qué y cómo participar (Ganuza Fernández, et al., 2011). Esto se debe a que, como se definía con anterioridad, la participación debe darse voluntariamente, por lo que el gobierno local debe hacerle comprender a la ciudadanía que sus opiniones son valiosas, crear los mecanismos para que no solo

participen, sino que también entiendan que al formar parte del proceso de gestión pública puede dar respuesta a sus problemas y a los de la colectividad y promover el desarrollo de la localidad.

Desde los inicios de los estudios de la Ciencia de la Administración, se hablaba de la participación ciudadana. Uno de los padres de la sociedad socialista, Lenin, dentro de sus principales aportes a la administración soviética fue la inclusión de las masas a la administración del Estado. Este planteaba la idea de "enseñar al pueblo, hasta sus capas más inferiores, el arte de dirigir al Estado no sólo por métodos librescos, sino pensando inmediatamente y por doquier en la práctica, a la aplicación de la experiencia de las masas". (Lenin citado por Guerrero, 1986)

Existen formas indirectas y directas de participación. De las formas tradicionales de participación, la más conocida es la electoral y, aunque es una expresión de construcción de ciudadanía, no debe ser la única; pero con el desarrollo de las TIC, se abren nuevos espacios de participación ciudadana (Valdés Zurita, 2010; Forno Oliva y Sánchez Gutiérrez, 2010). La participación ciudadana moderna va enfocada a una actuación mayor por parte de la ciudadanía en la solución de sus problemáticas (Forno Oliva y Sánchez Gutiérrez, 2010).

En Cuba están definidas en la ley (Constitución de la República de Cuba, 2019; Ley No. 127 "Ley Electoral", 2019) las formas y mecanismos de participación ciudadana, las cuales buscan cada vez más el involucramiento de los ciudadanos en los procesos de gestión pública. Sin embargo, esto no siempre fue así, durante la etapa de la colonia y neocolonia, la participación de los individuos en los asuntos de gobiernos era casi nula. Durante la colonia no existía la ciudadanía cubana, existía la desigualdad y la discriminación. Esta situación se vio solapada durante la república, con una falsa democracia, donde por ley el ciudadano tenía derechos, pero que en la práctica eran suprimidos. No es hasta que triunfa la

Revolución en 1959 que las masas tuvieron voz, lo que se vio reflejado en las acciones que se llevaron a cabo en ese período y que aún hoy continúan perfeccionándose.

Con la evolución y uso de las TIC, se propone diseñar formas de participación por correo electrónico o internet (web, video chat, etcétera), lo que posibilitaría una comunicación más directa con los distintos actores locales (Madero Estrada, 2010; Daniel Zalazar, 2012). Su uso como instrumento de apoyo facilitaría el proceso de innovación abierta, permitiendo que todos los actores locales puedan participar en la solución de los problemas públicos, así como la adquisición de financiamiento para el desarrollo.

El Gobierno Electrónico es una oportunidad en la actualidad con la que se puede interactuar directamente con la ciudadanía y se coincide con Correa Morocho & Criollo Gonzáles, (2009) cuando aluden que el mismo es cuestión de voluntad política para cambiar los métodos y procedimientos tradicionales hacia otros más interactivos.

En Cuba se han creado espacios y se continúan proporcionando recursos para promover la informatización de la sociedad como un pilar del modelo de la gestión de gobierno basado en ciencia e innovación, lo que permite la realización de procesos de gobierno más abiertos, participativos y transparentes. Lo anterior contribuye al desarrollo de la interacción con todos los actores de forma rápida y directa, puede acortar las distancias y los tiempos, hacer más rápidos los procesos, optimizar recursos y brindar información actualizada y en tiempo real de asuntos de interés para la comunidad.

A pesar de esas ventajas y del esfuerzo realizado, persisten algunas limitaciones como el desconocimiento de la población acerca de los portales Web del ciudadano u otros espacios de gobierno electrónico, la disponibilidad técnica para comunicarse por esa vía, en ocasiones las conexiones se hacen lentas o difíciles para acceder. La mayor parte de la población de la tercera edad no tiene ese tipo de tecnología incluida en su modo de actuación y muchas personas prefieren la

comunicación cara a cara pues tienen la idea que mediante las TIC se vuelve impersonal la misma. Otra de las limitaciones es que no existe confianza por parte de la población pues en ocasiones no reciben respuesta a sus inquietudes, problemas o sugerencias, lo que demerita el trabajo realizado por el país y lo que quiere lograr.

Muchos de esos elementos requieren inversiones de capital, mientras que otras requiere un cambio en la mentalidad y en el modo de actuación de las personas, de incorporarlo a su actuar diario y utilizarlo como una verdadera herramienta de gestión.

1.2.2 Análisis de las formas, vías y escenarios para el desarrollo de la participación ciudadana

Existen diversas tipologías de participación ciudadana, según los distintos autores, algunos la consideran directa o indirecta, otros informativa, consultiva y de gestión; pueden ser también toma de decisiones, involucramiento, contraloría entre otras (Schneider, 2007; Ganuza Fernández & Moyano Estrada, 2008; Prieto Martín, 2010; Proyecto PNUD 89477, 2018). Se puede observar también diversas terminologías con las que se refieren a las mismas, algunos las identifican como niveles (Robirosa, et al., 1990), otros como dimensiones (Dávalos Domínguez, 2005), lo cierto es que de una u otra forma representan cómo es el involucramiento de los ciudadanos en la gestión pública.

Algunos autores identifican tres niveles de participación ciudadana: informativa, consultiva y decisoria (Robirosa, et al., 1990; Dávalos Domínguez, 2005), no obstante, Robirosa, et al., (1990) ya ven como formas de resolución de la participación que complementan las anteriores la cogestión y la autogestión, las cuales son incluidas también por Alberic, (1999) y Lara Salazar, (2018). En 2018 el Proyecto PNUD identifica cinco: consulta, diálogo, deliberación, cogestión y vigilancia. Teniendo en cuenta todos estos criterios y en interés de esta investigación, se considerarán seis niveles de PC, tratando de consolidar los tres últimos, que en opinión de la autora, son los más adecuados a una efectiva articulación de la

participación ciudadana en el proceso de gestión pública. Los niveles seleccionados son: el informativo, el consultivo, diálogo, deliberación, cogestión y vigilancia.

En la Tabla 1.3 aparecen las tipologías de participación ciudadana, con las que la autora de esta investigación coincide pueden ser de utilidad para el diseño de un modelo de gestión pública, y que deben considerarse en la creación de mecanismos de articulación de la participación ciudadana en la gestión pública para la solución de las problemáticas de la población.

Tabla 1.3 Tipología de la participación ciudadana según la naturaleza del proceso de gestión pública

Tipos	Descripción	Ejemplos
Información	Los participantes reciben información de calidad y en forma oportuna por parte de los funcionarios públicos (Salinas & Delamaza, s.f.).	Consejos de la Sociedad Civil (ministerios y servicios)
Consulta	Los participantes opinan sobre temas o problemas a partir de preguntas formuladas por los funcionarios públicos; las respuestas no son vinculantes para la decisión de los funcionarios públicos (Proyecto PNUD 89477, 2018).	Consejos Consultivos, Consultas públicas abiertas no vinculantes.
Diálogo	Los participantes y funcionarios públicos intercambian información respecto a temas o problemas, en una relación de doble vía (Proyecto PNUD 89477, 2018).	Mesa de diálogo, Foros.
Deliberación	Los participantes toman decisiones junto con los funcionarios públicos para definir la gestión de la entidad gubernamental (Proyecto PNUD 89477, 2018).	Asamblea, Consejos deliberativos, Comisión, Órgano de dedicado a dictaminar
Cogestión	Los participantes se involucran de manera conjunta en la implementación de las políticas, programas y proyectos públicos (Proyecto PNUD 89477, 2018).	Sistema, Junta, Programas de Coinversión.

Vigilancia	Los participantes realizan el seguimiento (supervisión, fiscalización) del cumplimiento de las decisiones tomadas en la entidad gubernamental (Proyecto PNUD 89477, 2018).	Contraloría social, Testigo Social, Aval Ciudadano.
------------	--	---

Existe diferentes vías de concretar las tipologías de participación ciudadana la cual tiene como base las características del sistema político que lo sustenta, para ello desde el plano de análisis académico se identifican con sus autores y escuelas pensamiento a las que se deben.

Las vías tradicionales más comunes son: iniciativas populares, referendos, plebiscitos, revocación de mandato, consultas populares, comité ciudadano y oficinas de quejas y solicitudes (Brito, 2002; Fragoso Lugo & Balbuena Cisneros, 2010; Proyecto PNUD 89477, 2018). Estas se han perfeccionado con el tiempo para hacer más activo el proceso participativo de la ciudadanía, apareciendo el presupuesto participativo, ámbitos de diálogo entre las administraciones públicas y la sociedad civil, así como métodos y herramientas desde el ámbito del marketing (Ganuzza Fernández y Moyano Estrada, 2008; Prieto Martín, 2010), y otras innovadoras apoyadas en las TIC (Prieto Martín, 2010; Proyecto PNUD 89477, 2018).

Conclusiones Parciales

Al finalizar el análisis teórico metodológico de la evolución de la gestión pública, el tratamiento de los problemas públicos y necesaria relación con la participación ciudadana y el desarrollo local, se precisó:

1. La administración pública actual amerita de un enfoque de redes, cuyo modelo sea representativo de la gobernanza, logrando una gestión participativa, estratégica y transparente. Esto contribuiría a brindar soluciones sostenibles a los problemas públicos con una activa participación ciudadana, donde el análisis que se realice de los problemas para su definición y

clasificación sea de manera integral y multiactoral, considerando el contexto, las condiciones sociales y los objetivos que se persiguen.

2. El ámbito municipal se encuentra en un momento favorable para su desarrollo, siendo reconocido como el eslabón fundamental para el crecimiento del país. Se ha revitalizado el municipio como el espacio más cercano a los ciudadanos para dar respuesta a sus problemáticas, pasando por procesos de descentralización que favorecen su autonomía. Precisa para ello de un instrumento que contribuya a utilizar de forma eficiente sus recursos, para brindar servicios eficaces que provoquen el efecto deseado en la población. La estrategia de desarrollo municipal (EDM) como herramienta de gestión de los gobiernos locales, conduce los esfuerzos de los gobiernos municipales para que, desde la implementación de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo local se dé tratamiento a los problemas públicos.
3. La articulación de los ciudadanos con los gobiernos locales a través de mecanismos de participación ciudadana que promuevan la deliberación, la cogestión y la vigilancia, los involucra en el desarrollo del municipio y se comprometen en la construcción de un futuro compartido, elevando el bienestar social. Los escenarios de participación difieren en función del sistema político de cada país, pero es importante que los mismos respondan cada vez más a las formas de intercambio mutuo entre el gobierno y la ciudadanía, haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Capítulo 2



CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO PARA LA ARTICULACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS Y LOS CIUDADANOS EN EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS PÚBLICOS EN EL ÁMBITO LOCAL

El logro de una gestión pública participativa que implique la articulación de los gobiernos y los ciudadanos es un proceso tan necesario como compleja su concepción teórica y práctica, esta última depende de varios factores tanto objetivos como subjetivos. Cada formación económica genera su propia Administración pública, así como cada país le imprime sus propias particularidades. El perfeccionamiento de este proceso demanda de enfoques de ciencia e innovación. El presente capítulo tiene como objetivo elaborar los fundamentos conceptuales que sostienen el modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.

El capítulo se estructura en tres partes, la primera el análisis de varios modelos de gestión pública, tanto nacionales como internacionales que crearán las bases metodológicas para el diseño del modelo en el contexto cubano y que respondan al nuevo paradigma de la gestión pública cubana. La segunda parte está dedicada al diseño del modelo, fundamentado en el marco legal cubano y partiendo del diagnóstico del proceso de tratamiento de los problemas públicos en los gobiernos municipales cubanos. Por último, se presenta el procedimiento de implementación que acompaña al modelo para su puesta en práctica.

2.1 Análisis de los modelos de gestión pública

El estudio teórico realizado en los epígrafes anteriores, orientado a la gestión pública de los problemas de la ciudadanía donde exista una participación ciudadana activa en la solución sostenible de los mismos, permite formar las bases para el análisis de varios modelos de gestión que existen tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Se tomaron para el análisis tres dimensiones: gestión pública, la participación ciudadana y el desarrollo local, las cuales se desglosaron en siete variables.

Los modelos de gestión pública en el ámbito local deben considerar métodos efectivos para tratar los problemas públicos. Estos deben ser participativos, estratégicos y lograr que las soluciones sean sostenibles en el tiempo. Por ello, se hace un estudio de distintos modelos teóricos de gestión pública con el objetivo de conocer en qué medida tratan estas variables, los mismos son tiene variada nacionalidad y contexto. El Anexo 1 presenta un resumen de los modelos de gestión pública analizados. Como herramienta de apoyo en el estudio se utilizó la técnica clúster de análisis multivariante¹, la misma se ha utilizado tradicionalmente conformando conglomerados para trazar estrategias comerciales y para identificar características puntuales con respecto a algunas variables de algunos segmentos de la población, pero cada vez se hace más amplio el diapasón de utilidades de la misma. En la presente investigación, el interés en el uso del clúster viene dado por el hecho de que permite hacer agrupaciones con características homogéneas entre los modelos y heterogéneas entre los grupos, para identificar las características principales en cada uno de esos grupos sobre las dimensiones analizadas, determinando elementos implícitos a través de las variables analizadas que no se detectan claramente. Para la recepción de la información se partió de una guía de análisis (Anexo 2) que contiene las variables a considerar en cada uno de los modelos: uso de la participación ciudadana; tipo de participación ciudadana; desarrollo local; análisis diagnóstico; nivel de planificación; función ejecución y función control. Se especificó como número de conglomerados tres, según las dimensiones de interés para el análisis (proceso de gestión, desarrollo local y participación ciudadana). La técnica clúster cuenta de seis pasos (Hair et al., 1999), los cuales se desarrollaron (Ver Anexo 3) para brindarle datos a la investigadora, los cuales fueron interpretados y convertidos en información para la determinación de las características predominantes en cada grupo de modelos, las que

¹ Para profundizar en esta técnica, dirigirse al libro Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Quinta ed.). (A. Otero, Ed., E. Prentice, & D. Cano, Trads.) Madrid, Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

permitieron conocer por cada dimensión qué se tenía y qué carencia había desde la ciencia en la gestión pública para el tratamiento de los problemas públicos, generando nuevas investigaciones.

Con los datos obtenidos de la implementación del clúster y tomando como base los fundamentos teóricos-metodológicos del capítulo 1, se procedió a interpretar los resultados y llegar a una comprensión de los modelos analizados, conformados en 3 grupos (Ver fichas en el Anexo 4). Para

Alonso García, González Paris, & Castillo Coto, (2023)

El Grupo I recibe su nombre Desarrollo local de la característica predominante que es la orientación del proceso de gestión y del uso de la participación ciudadana hacia este elemento, donde las variables más destacadas fueron V2, V3, V5, V6 y V7. El diagnóstico que utilizan principalmente es previo y la planificación es a nivel estratégico; proponen, además, el proceso de retroalimentación.

El Grupo II, Proceso de gestión, hizo visible el desarrollo de las funciones de gestión. Se observó que la mayor parte de ellos desarrollan diagnósticos y realizan planificación, aunque en distintos niveles. También se propone la ejecución de lo planificado a través de políticas públicas, programas y proyectos, así como el predominio en estos del control a través del proceso de retroalimentación. Se pudo constatar el uso de la participación ciudadana, pero de forma muy básica y sin especificar su uso. Ninguno de ellos está orientado al desarrollo local. Las variables predominantes en este grupo son V2, V3, V5, V6 y V7.

Por último, el Grupo III, las variables predominantes fueron V1, V3, V4, V5, V6, V7 y se identificó como Participación ciudadana pues se observa el uso de la participación ciudadana en la gestión pública, aunque sea en los niveles elementales. El proceso de gestión pública es débil, realizándose poco diagnóstico, planificación, ejecución y control.

En el caso particular de los grupos I y II donde coinciden las variables predominantes, se observa que las características de ellas en cada grupo son diferentes, como el hecho de que en el grupo II apenas se considera el desarrollo local, mientras que en el I los modelos están orientados a ello.

Los grupos se analizaron según las variables seleccionadas por las dimensiones permitiendo comprender cada uno, sus objetivos, sus aportes y limitantes. A modo de resumen se determinó que:

- En los modelos analizados, la participación ciudadana no se utiliza para determinar los problemas públicos, en la mayoría no queda definido, aunque hacen alusión a los problemas y necesidades de la ciudadanía. Otros se utilizan en la gestión pública (González Bermúdez, 2010; Carreño Mendoza, 2012a; Pérez García, 2013; Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2018) y del desarrollo local (Lazo Vento, 2002; Boffill Vega, 2010; González Díaz, et al., 2017; Fonseca Vásconez, 2018), la minoría hacia la implementación de las políticas públicas (Makón, 2000; Torres Paez, 2015; Ayuntamiento de València, 2017).
- Menos de la mitad de los modelos (Makón, 2000; Silva Guimarães, 2003; Ganuza Fernández & Moyano Estrada, 2008; Carreño Mendoza, 2012a; Erkizia Olaizola, 2012; Ayuntamiento de València, 2017) son los que están orientados a la participación ciudadana, radicando la debilidad en la definición de mecanismos de participación, donde el intercambio entre el gobierno y la ciudadanía sea mutuo, ajustándose a los momentos actuales a los que se enfrenta la gestión pública.
- En el caso de los modelos estudiados, la gran mayoría no explicita la participación ciudadana o se queda en los niveles más bajos de la misma, información (Ganuza Fernández & Moyano Estrada, 2008), consulta (Lazo Vento, 2002; Ganuza Fernández & Moyano Estrada, 2008; Boffill Vega, 2010; Da Fonseca, 2015; Andrés Oswaldo, 2016) y diálogo (Ganuza Fernández &

Moyano Estrada, 2008; Quispe Condori, 2010; Carreño Mendoza, 2012a; Torres Paez, 2015; González Díaz, et al., 2017; Fonseca Vásquez, 2018; Ayuntamiento de València, 2017).

- Pocos de ellos se orientan al desarrollo local (Lazo Vento, 2002; Boffill Vega, 2010; Torres Paez, 2015; González Díaz, et al., 2017; Fonseca Vásquez, 2018; Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2018) como vía para darle solución a las problemáticas públicas.
- La mayoría están enfocados al proceso de gestión, aun así, existen dificultades con el diagnóstico, así como con las funciones de planificación, ejecución y control, donde la más deprimida es la ejecución.

Como se puede observar, son diversos y variados los modelos de gestión pública, con objetivos y metas claramente definidas, que responden a un contexto y situación determinado, realizando aportes tanto a la teoría como a la práctica de la gestión pública. Sin embargo, se observó la falta de integración en la mayor cantidad de los casos entre la gestión pública, la participación ciudadana y el desarrollo local en la respuesta a los problemas públicos. Particularmente, la participación ciudadana es escasa y en los casos donde se utiliza, se hace en los niveles elementales, consulta y diálogo. (Alonso García, González Paris, & Castillo Coto, 2023, parr. 432)

Lo que conlleva a la necesidad de un modelo de gestión integrador que articule los gobiernos locales con los ciudadanos en el proceso de gestión en su sentido amplio², así como en su sentido más estrecho³, en el tratamiento de los problemas públicos desde el desarrollo local.

Se pudo constatar también que no existe una homogeneidad en la presentación e implementación de los modelos siendo unos más explicativos que otros, ejemplos (Lazo Vento, 2002; Martins De Sousa

² La autora asume que la gestión pública en su sentido amplio se atribuye a las funciones de planificación, ejecución y control de todos los procesos de gobierno.

³ Se asume como gestión pública en su sentido estrecho a solo el proceso de tratamiento de los problemas públicos.

Neves, 2005; Pérez García, 2013; Andrés Oswaldo, 2016). Además, los elementos para describir los modelos no siempre coinciden, en la tabla del Anexo 5 se puede observar un resumen de esto.

Lo anterior sirve de punto de partida y referencia para delimitar los principales elementos teórico-metodológicos que llevaron al diseño del modelo que se presenta. A entender de la autora, la descripción del modelo debe ser lo suficientemente abarcadora para que las ideas que pretende transmitir queden claras, además, debe estar acompañado de objetivo, alcance, principios, premisas y procedimientos para su implementación, que complementen su comprensión.

2.2 Diagnóstico del proceso de tratamiento de los problemas públicos

La gestión pública cubana lleva a cabo una serie de transformaciones, las cuales están centradas en la participación activa de los ciudadanos en la solución de los problemas públicos y un papel destacado de la innovación científico tecnológica para el desarrollo. Por ello se aboga por perfeccionar los mecanismos de gestión, los cuales presentan algunas deficiencias para alcanzar dicho fin.

De una revisión realizada al marco legislativo y a la práctica de la atención a los problemas públicos se pudo determinar que, aunque en Cuba, desde hace varios años existen especificadas las vías para conocer las problemáticas de la población y cómo darles tratamiento, estas aún presentan dificultades.

Los problemas públicos se identifican a través de las reuniones de rendición de cuentas, los despachos con los delegados y las oficinas de atención a la población. El tratamiento dado a estas tres vías se hace de forma independiente, las dos primeras vías reciben un tratamiento (Consejo de Estado República de Cuba, 2023) y la última otro (Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, 1997).

La clasificación de los planteamientos, así como de las quejas o solicitudes, se realiza por una persona en la Secretaría de las AMPP y es esta persona la que se lo pasa a los Consejos de Administración

Municipal (CAM). Un funcionario de la secretaría del CAM, es quien cataloga el planteamiento de forma unilateral y luego se lo entrega a las entidades que se cree deben responder al mismo.

Haciendo un análisis en los tres subprocesos, se determinó que los casos⁴ se cierran una vez que se les da respuesta y, aunque existe el término de respuesta rechazada⁵, no existe un proceso de retroalimentación que permita conocer a largo plazo la sostenibilidad de la solución o la conformidad del ciudadano con la respuesta (Lleonart Álvarez, 2013).

En la práctica, se hizo una revisión de varios informes de rendición de cuentas del Consejo de Administración a la Asamblea, donde se detectó que existen dificultades en el tratamiento a las problemáticas de la población, a pesar de contar con un sistema de trabajo para la actuación y seguimiento de las mismas, lo que está establecido que se haga, no está resultando como se espera y necesita. Muchos problemas quedan sin solución, en algunas ocasiones al no corresponderse lo planteado con los Lineamientos del país incluso aquellos que son incluidos en el plan de la economía, quedan pendientes de cumplimiento. La mayoría de los planteamientos sin solucionar están relacionados con la vivienda y se ve su persistencia a lo largo de los años, otros temas de interés también son relacionados con Servicios Comunes, Viales y Acueducto. Se pudo observar también que se trabaja sobre los problemas ya existentes, no se piensa de forma proactiva y orientada al desarrollo. Existen problemas e irregularidades en la labor de los funcionarios, organismos y cuadros de atención a la población; además, no se ha logrado la necesaria comunicación e interacción con los ciudadanos, observándose que aún es incipiente e insuficiente el conocimiento del pueblo de los sistemas de atención a la población y de los canales de comunicación (Serpa, 2022)

⁴ Se considera caso a los planteamientos, a las solicitudes, a las quejas que se tramitan para su solución.

⁵ Cuando el individuo no está conforme con la respuesta recibida.

Por su parte, la participación ciudadana en los planteamientos y atención a la población se apreció que era leve, solo de información y consulta, apareciendo en algunos casos el diálogo. Cuestión esta que limita que los ciudadanos se involucren activamente en el tratamiento a sus problemáticas y que puedan aportar ideas innovadoras para la solución de los problemas públicos que generen un desarrollo local.

Esta situación incide en la vida cotidiana del ciudadano cubano, el cual se ve afectado por la inefectiva respuesta a sus problemas. Se acumulan algunos problemas por tiempo ilimitado (conocidos como planteamientos históricos), en otros la solución proporcionada es transitoria, lo que conlleva que tiempo después vuelva a aparecer (resurgentes) y en otros no tienen solución; esto provoca malestar en la población, cansancio y desmotivación. En ocasiones ha existido demora o no cumplimiento en la ejecución de las soluciones, incluso de aquellas que se incluyen en el plan de la economía provocando escepticismo y reserva con la efectividad de la gestión de sus problemas. Aun así, existe el interés en involucrarse en el desarrollo del municipio para mejorar su bienestar.

Este análisis muestra la necesidad de proponer un modelo de gestión pública participativa en la solución de los problemas públicos que contribuya a la generación de un desarrollo local en los municipios cubanos.

2.3 Propuesta del Modelo de Gestión Pública Participativa para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local

La investigación propone un Modelo de Gestión Pública Participativa (MGPP), partiendo de la sistematización de los modelos antes analizados, el cual pretende contribuir a la solución de la escasa participación ciudadana en el proceso de tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.

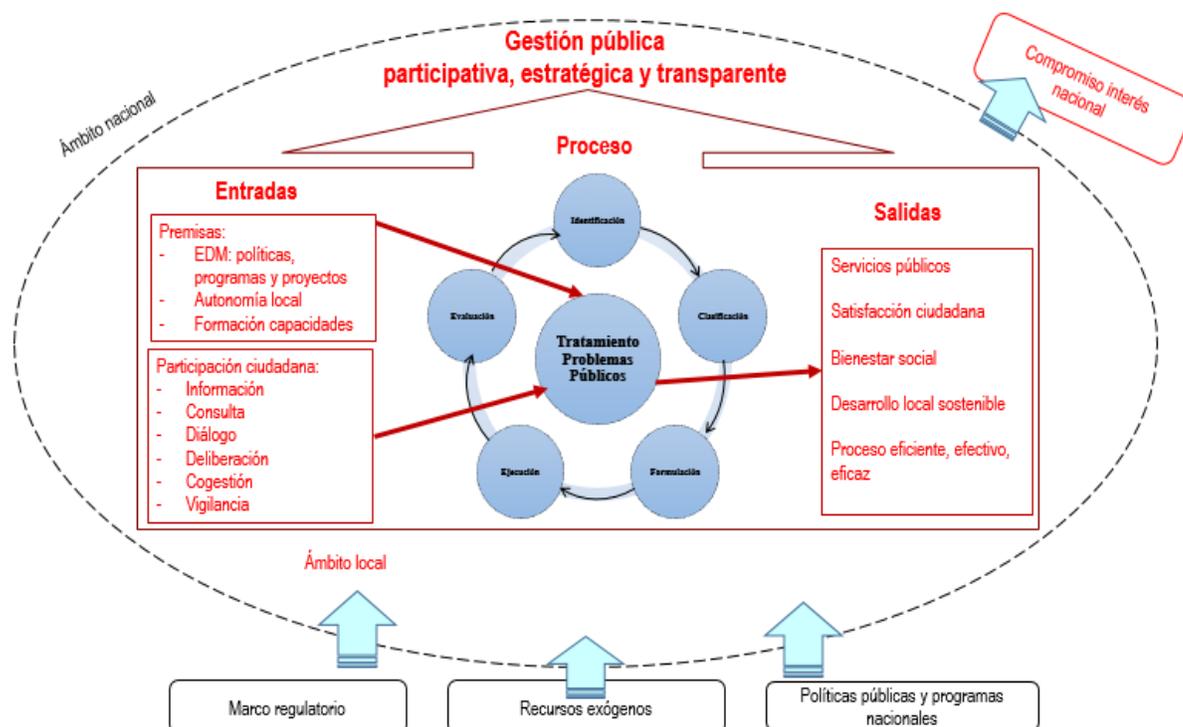
El mismo se sustentará en el marco regulatorio del país: la Constitución de la República de Cuba, la Contextualización del Modelo Económico Cubano, los Lineamientos, el PNDES para el 2030 y la

Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, documentos rectores del desarrollo del país. Así como, la Ley No. 132, la Ley No. 139, el Decreto No. 33, el Acuerdo No. 23-X del Consejo de Estado donde se establecen las indicaciones para la atención, tramitación y solución de los planteamientos y la Metodología Nacional para la Atención a la Población. Además de las Resoluciones 147/2021 Banco Central de Cuba, la 29/2021 Economía y Planificación y la 114/2021 Finanzas y Precios.

Este marco regulatorio permitirá que el MGPP pueda aplicarse en cualquier municipio del país, dado que es común para todo el territorio nacional. Cualquier cambio en alguno de estos documentos amerita una revisión del modelo.

La representación gráfica del MGPP que se explicará a continuación aparece en la Figura 2.1, el cual tiene como objetivo: involucrar activamente a los ciudadanos en la gestión de los gobiernos en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.

Figura 2.1. Modelo de Gestión Pública Participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local



El alcance del modelo es municipal, pues será una herramienta para perfeccionar la gestión de los gobiernos municipales ante el nuevo entorno que se les presenta, donde tienen mayor protagonismo y autonomía para generar desarrollo endógeno, demandando participación ciudadana directa. No obstante, aunque, el alcance sea local, no se pueden ver los municipios deslindados de la nación pues estos son los representantes del Estado en los territorios, de ahí la importancia a considerar el marco regulatorio mencionado anteriormente.

Para un entendimiento más amplio del MGPP, se describirán a continuación los principales elementos que lo componen y la interrelación entre ellos que lleva al tratamiento de los problemas públicos que satisfagan a la población desde el desarrollo local y respondiendo a la necesidad de una gestión pública participativa, estratégica y transparente, articulado con lo diseñado en la EDM.

El gobierno municipal tiene el propósito de satisfacer las necesidades de la colectividad de su territorio, dando solución a los problemas públicos de forma que se sostengan en el tiempo. De ahí que el presente modelo considere la articulación, en la gestión, del gobierno con los ciudadanos a través de mecanismos participativos de deliberación, cogestión y vigilancia para promover la participación y la transparencia, donde se vincule con la EDM como instrumento de gestión integrada la cual tiene su concreción a través del diseño de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo local.

Para los principios en los que se fundamenta el MGPP, se consideraron los preceptos fundamentales de la nación cubana (Constitución de la República de Cuba, 2019), así como, las apreciaciones de González Paris, (2008) y de Gutiérrez Castillo, (2022), quedando definidos los siguientes:

- Participación ciudadana (autogestión). Incidencia voluntaria de la ciudadanía en los asuntos públicos, a través de una comunicación bidireccional, donde se toman decisiones conjuntas entre el gobierno y la población, así como la implementación de políticas públicas, programas

municipales y proyectos de desarrollo local, donde se realice un seguimiento constante por parte de los ciudadanos a la gestión pública.

- Transparencia. La actuación por parte de los funcionarios gubernamentales debe ser abierta, donde se muestre toda la información, hechos y acciones de forma fidedigna, sin ocultar o silenciar las cosas.
- Satisfacción de las necesidades sociales. Se debe priorizar por encima de las necesidades individuales las sociales. Los bienes y servicios ofertados por los gobiernos locales y las organizaciones públicas deben agregar valor social y que sean sostenibles en el tiempo.
- Eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión pública. Darles un tratamiento a los problemas públicos con un uso racional y óptimo de los recursos, aportando al desarrollo integral y sostenible que genere impacto positivo en la ciudadanía.
- La heterogeneidad en las relaciones de propiedad. La propiedad social sobre los medios fundamentales de producción desempeña el papel determinante por manifestar la supresión de la explotación del hombre por el hombre. Relación simbiótica entre la naturaleza-la sociedad-las organizaciones.
- Contextualización. Adecuado a las condiciones actuales de los gobiernos municipales cubanos y sus territorios.
- Flexibilidad. Debe adecuarse a un entorno altamente dinámico y cambiante, donde se exige cada vez más de los representantes gubernamentales.
- Sostenibilidad. Capaz de mantenerse en el tiempo en compatibilidad con los recursos endógenos y exógenos del territorio.

- Equidad e igualdad social. Todos los ciudadanos, sin importar la raza, el color de la piel, sexo, creencias religiosas, origen o cualquier otra lesiva de la dignidad humana, gozan de iguales derechos y deberes.
- Proactividad e innovación abierta. La actuación debe tener un carácter proactivo, donde se proceda antes de que existan los problemas y las soluciones deben ser creativas, participativas y descentralizadas, donde se recurra a fuentes externas para impulsar la innovación.

Las premisas consideradas para el desarrollo adecuado del MGPP y su modo de comprobación son:

- Estrategia de Desarrollo Municipal. El municipio debe tener diseñada la EDM y aprobada por la AMPP con la visión de la Estrategia del país⁶, donde exista una adecuada coordinación entre los intereses municipales y nacionales.

Modo de comprobación: EDM aprobada por la AMPP.

- Autonomía local. El gobierno municipal debe tener las facultades de tomar decisiones sobre el uso de sus recursos endógenos y exógenos, así como la articulación de los actores locales⁷, sin perjuicio a los intereses de otros territorios y de la nación.

Modo de comprobación: el gobierno municipal tiene la aptitud legal para ejercer la función de definir o establecer cuáles van a ser los métodos o los procedimientos con los que va a gestionar el municipio en el contexto de la ley o en un período legislativo.

- Formación de capacidades. Los actores locales deben tener una adecuada capacitación de la herramienta (procedimientos) que se está proponiendo para el perfeccionamiento de la gestión, así como de las normativas que regulan la misma. Deben conocer qué es el gobierno abierto y

⁶ La visión de la nación, entendida como el estado que se desea alcanzar, se define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

⁷ Se considera como actor local a toda institución, organización, comunidad o individuos que formen parte del proceso de generación de desarrollo en el municipio.

comprender el sentido del autogobierno. Además, haber sustituido la mentalidad de solución de crisis por una de desarrollo, o sea, convertirse en agentes del desarrollo.

Modo de comprobación: los actores locales a participar deben haber matriculado y aprobado el programa de capacitación diseñado para esto que cuenta con talleres de preparación en el modelo y procedimientos de apoyo, conferencias sobre la gestión pública cubana actual, participación ciudadana y gobierno abierto, así como entrenamiento para agentes de desarrollo.

Para la implementación del modelo se precisa de un procedimiento de apoyo, el cual se describe en el siguiente epígrafe.

2.4 Procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local

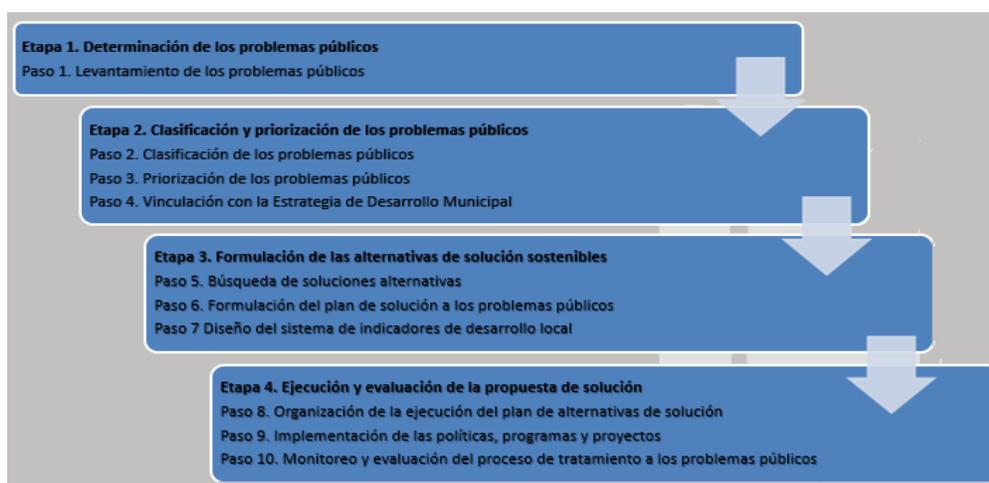
Este procedimiento pretende incorporar mecanismos novedosos de participación ciudadana en las distintas etapas que componen el proceso de tratamiento de los problemas públicos, aportando soluciones innovadoras, creativas y sostenibles desde el desarrollo local. Se utilizan como antecedentes de la actual investigación los aportes de Forteza Rojas, (2012), González Acea, (2015) y Baños Menéndez, (2017), las que aportan instrumentos que complementan las propuestas realizadas por la autora de la investigación.

- Forteza Rojas, (2012) propone un instrumento para la selección de problemas públicos como fuente para la EDM, en el cual se jerarquizan los problemas teniendo en cuenta un valor (peso específico) que permite la estandarización en la toma de decisiones.
- González Acea, (2015) desarrolla un procedimiento para medir la satisfacción de los electores con la gestión de las administraciones locales en Cienfuegos, en el mismo propone la guía de una entrevista para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

- Baños Menéndez, (2017) trabaja la gestión de los problemas públicos por parte de la AMPP proporcionando criterios de evaluación para la priorización de los problemas, homogenizando el análisis de los problemas para la toma de decisiones.

El procedimiento contará con cuatro etapas y diez pasos (ver Figura 2.2), los cuales se describirán a continuación.

Figura 2.2. Procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local.



Etapa 1. Determinación de los problemas públicos

Paso 1. Levantamiento de los problemas públicos

Objetivo: Conocer los problemas, necesidades y expectativas que tiene la ciudadanía en los territorios de forma participativa, integrada y proactiva.

Herramientas: Entrevistas, tormenta de ideas, páginas web, revisión de documentos, medios informáticos, matrices para seleccionar los problemas.

Responsables: Delegado de circunscripción, secretaría de la AMPP, informático del gobierno.

Tipología de participación ciudadana: consulta.

Mecanismo de participación ciudadana: consejos consultivos (en este caso se puede hacer mediante grupos focales).

Antes de recoger los problemas públicos, se debe comenzar con una caracterización actualizada del municipio, ciudadanos, elementos fundamentales. Esta debe nutrirse de la que realiza el Presidente de los Consejos Populares, la cual a su vez debe sustentarse en el realizado por el delegado de circunscripción.

Se realizarán reuniones de coordinación para definir las vías a utilizar para recoger los problemas públicos en función de las características identificadas anteriormente. Las vías propuestas a utilizar para obtener las necesidades, problemas, situaciones, expectativas y sugerencias de los ciudadanos son:

- Reunión de circunscripción. Durante el proceso de rendición de cuentas, los electores formulan sus problemas e inquietudes al delegado, las cuales son registradas en acta. El responsable de esta vía es el delegado.
- Despacho con el delegado. El delegado selecciona un día y hora en el cual atiende a sus electores y estos expresan sus problemáticas, las cuales son registradas en notas. El responsable de esta vía es el delegado.
- Oficinas de Atención a la Población. A las oficinas de Atención a la Población se dirigen los ciudadanos para exponer sus asuntos, tanto en persona como por escrito, los mismos serán registrados conforme se establece. El responsable de esta vía es el funcionario de estas oficinas.
- Grupos focales. Utilizando al delegado como moderador, se crean grupos con características homogéneas que serán entrevistados generando discusión sobre los problemas públicos que están afectando a dichos grupos. Los problemas se registrarán y es importante considerar su enfoque social y no individual. Se pueden utilizar como criterios de estratificación el sexo, edad, estado civil

y otros, además, la entrevista que aparece en el Anexo 6 modificada a partir de González Acea, (2015) sería una guía a seguir para conducir el debate. El responsable de esta vía es el delegado.

- Portal Web ciudadano. Mediante el portal del ciudadano se puede habilitar un apartado donde se recojan los asuntos de los ciudadanos y se pueda interactuar con los mismos de manera inmediata. No solo se pueden recoger los problemas de los ciudadanos, sino también sus sugerencias, ideas y otros asuntos de su interés. El responsable de esta vía es el funcionario de atención a la población.
- Redes sociales. A través de las redes sociales como WhatsApp, Facebook y Twitter las personas postean sus problemas y asuntos, los cuales deben recogerse por parte de los comunicadores e informáticos del gobierno municipal. El responsable de esta vía es el funcionario de atención a la población.
- Medios de comunicación masiva. Los periódicos, emisoras de radio y televisión tienen secciones donde las personas hacen llegar sus problemas, asuntos, sugerencias, etcétera, las cuales con ayuda de los comunicadores y funcionarios de la Secretaría de la AMPP deben registrarse. El responsable de esta vía es el comunicador de la AMPP.

Una vez recogidos los problemas, se deberá conformar un listado con ellos, tomando como guía la Matriz A que aparece en el Anexo 7. Donde en cada fila se ubicarán los problemas obtenidos agrupados por cada uno de los servicios⁸ que brinda el gobierno. Luego, el responsable de cada una de las vías revisa uno por uno para fusionar aquellos que sean iguales o similares, de forma que al final quede un listado sin problemas repetidos, los cuales se entregarán a la secretaría de la AMPP.

⁸ Se considerarán como servicios para agrupar los problemas públicos aquellos que regula el marco legislativo cubano que establece que se deben satisfacer las necesidades de la economía, salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas, prevención y atención social. Estas se traducen los servicios de: salud, educación, servicios comunales, vivienda, electricidad, alimenticia, transporte, acueducto y alcantarillados, comunicación, cultura, deporte, seguridad y protección.

El secretario de la AMPP deberá, auxiliándose de la Matriz B del Anexo 7, listar todos los problemas públicos que recibe por las distintas vías y revisar cada uno de ellos de forma que se fusionen aquellos que se repiten o sean similares, así cada problema que se introduzca en el sistema será único, facilitando y agilizando su tratamiento.

Etapa 2. Clasificación y priorización de los problemas públicos

Paso 2. Clasificación de los problemas públicos

Objetivo: Garantizar la categorización de los problemas públicos según su nivel de importancia.

Herramientas: Consulta a expertos, Triángulo de Fuller.

Responsable: Secretaría de la AMPP.

Tipología de participación ciudadana: diálogo y deliberación.

Mecanismo de participación ciudadana: foros y consejos deliberativos.

Una vez formulados los problemas e integrados por servicio, se procede a jerarquizar los mismos, para ello se toma como base la Fase 2 (Análisis jerárquico de los problemas), de la Etapa 2 (Taxonomía de problemas) del instrumento propuesto por Forteza Rojas, (2012).

Se elabora un cuestionario para la recogida de información que contenga un Triángulo de Fuller para comparaciones apareadas (Anexo 8). Este cuestionario debe tener un Triángulo de Fuller para cada uno de los trece servicios abordadas y se aplicará a los delegados, presidentes de consejos populares, representantes de los servicios pidiéndoles que prioricen los problemas identificados en el paso anterior. “En el triángulo de Fuller para la recogida de la información el experto debe marcar el problema que escoge como más importante...” (Forteza Rojas, 2012)

Este paso se repetirá con la población mediante foros de forma que la prioridad de los problemas se obtenga desde las dos perspectivas: la institucional y la ciudadana. El resultado se resume en la tabla

que aparece en el Anexo 9. Se obtiene finalmente un listado con los problemas del municipio priorizados en cada uno de los servicios.

Posteriormente, se determinan los pesos de cada uno de estos problemas sobre el bienestar de la población, utilizando la siguiente expresión matemática (Forteza Rojas, 2012):

$$g_i = \frac{\mu_i}{N} \quad (\text{Ecuación 2.1})^9 \quad \text{y} \quad N = \frac{k(k-1)}{2} \times E, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Para calcular estos valores se puede utilizar una hoja de cálculo Excel con las fórmulas predeterminadas, tal como aparece en el Anexo 10. Esto agilizará esta tarea para la secretaría de la AMPP. Una vez calculados los valores de g_i , serán ordenados de mayor a menor, se pueden auxiliar de la tabla que origina el Excel. De esta forma se obtienen los problemas públicos jerarquizados según su peso relativo.

Una vez que se han jerarquizado los problemas públicos, según un análisis integral cualitativo de los mismos y utilizando los intervalos propuestos por Forteza Rojas, (2012) se pueden clasificar según su nivel de importancia en tres grandes grupos.

Intervalos de clasificación:

g_i (0 – 0,30): menos importante

g_i (0,31 – 0,69): medianamente importante

g_i (0,70 – 1): más importante

Paso 3. Priorización de los problemas públicos

Objetivo: Organizar los problemas públicos del municipio.

Herramientas: Encuesta, Matriz para establecer prioridad.

⁹ Donde: g_i : frecuencia relativa o peso del criterio i. Este valor cumple la condición de: $\sum_{i=1}^n g_i = 1$; μ_i : número de veces que fue escogido el criterio i; N: número total de comparaciones; k: número de criterios analizados; E: número de encuestados.

Responsable: secretaría de las AMPP.

Tipología de participación ciudadana: diálogo.

Mecanismo de participación ciudadana: foros.

Es importante para los actores involucrados, conocer cuáles son los problemas a los que deben dar respuesta primero, sin embargo, no existe ninguna herramienta que les ayude a priorizar los problemas, lo hacen de forma empírica, según criterios muy diversos, cada organización lo hace de forma diferente, así como los delegados de circunscripción. De ahí la importancia de este paso, para facilitar la toma de decisiones en el tratamiento de los problemas públicos de forma eficiente, efectiva y eficaz.

Partiendo de esta clasificación, los problemas públicos serán priorizados para ayudar a su posterior propuesta de solución. Para ello se utilizó como base una matriz (Anexo 11) para establecer la prioridad en la respuesta a los problemas públicos partiendo del análisis de varios autores (Burgos Baena, s.f.; Pérez Enciso, 2017; Urrea Ballesteros & Valencia Santafé, 2017; Baños Menéndez, 2017; Pedroza Estrada, 2018), se seleccionaron los elementos a considerar para dicha priorización. Estos son:

- Severidad. “... que afecte negativamente a un grupo considerable o influyente de la sociedad.” (Pérez Enciso, 2017). Responde a cuánta población está afectada por el problema: un grupo determinado (4), una circunscripción (3), un consejo popular (2) o un municipio (1).
- Novedad. Se refiere a que tan nuevo es el problema público. Responde a si el problema es nuevo/inesperado (2) o resurgente/crónico (1).
- Incidencia. Repercusión del problema público. Responde a quién o qué resulta afectado y dónde está el impacto: la sociedad (2), la economía (2), el medio ambiente (2) o todos (1).
- Urgencia. Se relaciona a la necesidad apremiante de solucionar el problema público. Responde a la rapidez con la que debe ser solucionado: urgente (1), paulatino (2) y aplazado (3).

Haciendo uso del método de observación, donde se realizaron entrevistas y se revisaron documentos, la autora de esta investigación declara, teniendo en cuenta, el sistema de trabajo y clasificación del gobierno municipal a los problemas públicos, un quinto criterio:

- Acción/ Participación. Aquí se considera el tipo de accionar que debe realizarse en la respuesta al problema público: no solución (1), medidas organizativas (2) y uso de recursos (3).

Se debe comenzar el análisis por el grupo clasificado como más importante y finalizar con aquel identificado como menos importante.

Se pueden considerar también para complementar el análisis de los problemas públicos la complejidad (diversas causas o única) y el grado de interdependencia (relación con otros problemas o aislado).

De este paso se obtienen organizados los problemas públicos del municipio, lo que proporciona criterios para que los actores puedan hacer un juicio claro y tangible. Esto facilitará el trabajo de tratar los problemas y convertirlos en intereses locales.

Paso 4. Vinculación con la Estrategia de Desarrollo Municipal

Objetivos: Identificar los vínculos de los problemas públicos con las líneas estratégicas de la EDM y concebir con visión estratégica los intereses municipales.

Herramientas: Árbol de problema/objetivo, sesiones de trabajo, revisión de documentos, matriz de relaciones, medios de comunicación, técnicas de negociación, intercambio popular, EDM.

Responsable: Grupo ad-hoc.

Tipología de participación ciudadana: diálogo y deliberación.

Mecanismo de participación ciudadana: foros y consejos de deliberación.

Es importante señalar que el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local se realiza de forma reactiva, sin tener en cuenta el componente estratégico. Se han centrado por tanto tiempo en

resolver las problemáticas según aparecen, que no tienen incorporado en su modo de actuación el pensamiento proactivo y la promoción del desarrollo, siendo su planeación, más que estratégica, operativa y reactiva. Es necesario un cambio de mentalidad de la sobrevivencia al desarrollo, del pensamiento aldeano al universal (Rey Novoa, 2017). De ahí la importancia de este paso, donde se comienza la vinculación de los problemas públicos con la EDM, confiriéndole un carácter estratégico.

Antes que todo en este paso, se debe existir un grupo para que coordine y agrupe las acciones desde el desarrollo local para dar respuesta a los problemas públicos. Varios autores proponen grupos para realizar la gestión del desarrollo local (Lazo Vento, 2002; Santillán Peralvo, 2005; Márquez Domínguez, 2011; Carballo Ramos, et al., 2014; Red Cantabra de Desarrollo Rural, 2015).

El CAM tiene la atribución de “crear grupos temporales de trabajo para impulsar el cumplimiento de actividades o tareas que así lo requieran”, por lo que es el encargado de la creación de un grupo ad-hoc (Grupo), para que gestione junto con la secretaría de la AMPP el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local¹⁰. El Grupo estará compuesto de 2-3 miembros permanentes y hasta 7 transitorios, estos últimos dependerán del asunto a dar respuesta, a partir de la lista anterior (Ver Anexo 12).

Posteriormente sería hacer un diagnóstico de cada uno de estos problemas clasificados con anterioridad, esto facilitará poder trabajar con más eficiencia, eficacia y efectividad en su solución. Para ello el Grupo se auxiliaría de los árboles del problema/objetivos (ver Anexo 13). La información para desarrollar esta herramienta debe obtenerse del intercambio con la población.

Una vez realizado el diagnóstico, en sesiones de trabajo, el Grupo, partiendo del listado de los problemas públicos priorizados y diagnosticados, se convierten estos en intereses locales que servirán para darles respuesta a través de las políticas públicas, programas municipales y proyectos locales de

¹⁰ Se recomienda que el grupo se encuentre una vez por semana, pero son ellos los que deben definir su sistema de trabajo.

la EDM. El Grupo usará matrices de relaciones para entrecruzar los problemas con los intereses y con las líneas de acción estratégica (Anexo 14).

Al vincular los problemas públicos con la EDM, posibilita que se dé solución a los mismos desde el desarrollo local, haciendo que esta sea sostenible y satisfaga a las expectativas de los ciudadanos.

Los criterios a tener en cuenta para la vinculación serán sugeridos por el Grupo, pero serán definidos y aprobados por los actores locales promoviendo la participación en la toma de decisiones, pueden realizarse para esto consejos deliberativos. Estos criterios pueden variar según los intereses municipales (institucionales y ciudadanos).

Los ciudadanos en los consejos deliberativos deberán debatir sobre los problemas públicos seleccionados, clasificados y entrecruzados, cuáles son sus causas y efectos.

Etapas 3. Formulación de las alternativas de soluciones viables y sostenibles

Paso 5. Búsqueda de soluciones alternativas

Objetivo: Definir alternativas de solución a los problemas públicos desde las políticas públicas, programas municipales o proyectos de desarrollo local.

Herramientas: Intercambio popular, árbol de objetivos, tormenta de ideas, técnicas de negociación y trabajo de mesa, EDM.

Responsable: Grupo.

Tipología de participación ciudadana: deliberación.

Mecanismo de participación ciudadana: foros y consejos de deliberación.

Una vez conformadas las listas de problemas públicos por líneas estratégicas se procede a buscar las alternativas de solución a través de políticas locales, programas o proyectos de desarrollo local aprobados en la EDM en dichas líneas estratégicas.

Los miembros del Grupo se reunirán en sesiones de trabajo, realizarán consejos deliberativos con los actores locales donde se analizarán los problemas públicos, según las líneas estratégicas, la prioridad¹¹ de solución de los mismos y las alternativas de solución considerando los elementos estratégicos anteriores. Se obtendrá, a través del consenso, una serie de alternativas de solución para los problemas públicos de forma participativa, integrada y sostenible. El árbol de objetivos puede servir de apoyo, puesto que las acciones y productos que se definen de esta herramienta en el paso 3, sirven de guía para las políticas, programas o proyectos.

Una vez terminadas las sesiones de trabajo en el grupo y en los consejos deliberativos, se concilia la información. De aquí saldrán alternativas de solución para un porcentaje de los problemas, pero puede ser que exista otro porcentaje que no tenga solución a través de las políticas locales, programas o proyectos de desarrollo local aprobados en la EDM. En ese caso, se hace un listado de aquellos problemas públicos que no tienen solución visible por estas vías. Esto conllevará a realizar una propuesta de nivel de solución que podría tener, ya sea por políticas, programas o proyectos.

Para obtener alternativas de solución a los problemas públicos catalogados como no solución, se realizan convocatorias abiertas de políticas, programas y proyectos donde participen todos los actores locales. Para la convocatoria se deben auxiliar del grupo municipal de comunicación para el desarrollo. Debe quedar claro en la convocatoria cuál es el interés municipal al que está entrelazado el problema público a dar solución y cuales son la(s) línea(s) estratégica(s) del municipio con que se relaciona para que las propuestas estén en correspondencia con lo que persigue el municipio para el desarrollo local. Debe aparecer también si la convocatoria es para una política pública, un programa o un proyecto de desarrollo local, así como la explicación sintetizada de qué es cada uno de estos elementos. Se

¹¹ Determinada en el Paso 3.

recomienda que la mayor cantidad de soluciones estén enfocadas a proyectos de desarrollo local que respondan a políticas y programas ya existentes.

Se tomarán todas las propuestas recibidas, se colegiarán con los actores locales, pueden auxiliarse de asambleas populares y finalmente el Grupo conformará el conjunto de alternativas de solución consensuadas para los problemas públicos clasificados como no solución.

Se presenta la propuesta consensuada por el Grupo a la AMPP. Esta debe ser clara, indicativa y concreta para facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de la Asamblea. Debe aparecer la propuesta (políticas, programas o proyectos), a qué línea estratégica responde, a cuáles intereses municipales y a cuántos problemas públicos da respuesta y el nivel de prioridad de cada uno. En el Anexo 15 aparece una propuesta de formato para la presentación.

El resultado será un nuevo conjunto de políticas públicas, programas municipales y proyectos de desarrollo local aprobados para brindar más alternativas de solución a los problemas públicos en concordancia con las líneas estratégicas de la EDM.

Paso 6. Formulación del plan de solución a los problemas públicos

Objetivo: Conformar soluciones efectivas, eficaces y eficientes a los problemas públicos.

Herramientas: Trabajo de mesa, revisión de documentos, intercambio popular, técnicas de negociación, informe y debates.

Responsables: Grupo, Dirección Municipal de Economía y Planificación (DMEP) y AMPP.

Tipología de participación ciudadana: deliberación.

Mecanismo de participación ciudadana: asambleas ciudadanas y consejos de deliberación.

Una vez aprobadas las alternativas de solución por la AMPP, ya sean políticas, programas o proyectos, estas se unen a las definidas en el paso anterior y se conforma el plan con las propuestas de solución

para los problemas públicos. Aquellos que puedan continuar sin solución continuarán pasando por el Paso 2 hasta que pueda aparecer alguna que sea óptima.

El plan tendrá en cuenta cuáles son los problemas públicos, así como los intereses locales, las potencialidades y barreras del municipio (se diagnostican en el diseño de la EDM, los propósitos, los objetivos, las estrategias a seguir, así como su alternativa de solución (políticas, programas o proyectos). En el caso de políticas y programas, se recomienda concretar finalmente en proyectos de desarrollo local.

Este plan debe ser flexible, de forma que pueda ajustarse de existir la necesidad de cualquier cambio en el entorno o de mejora continua a raíz del proceso de control. Se comunicará a la población la propuesta de plan y se consultará su aprobación con todos los actores locales, de manera que formen parte de su implementación y control.

Una vez que se tenga el plan para la solución de los problemas públicos, se procede, por parte de Grupo en conjunto con la población, a elaborar el presupuesto final para su ejecución. El mismo debe considerarse para el largo plazo, pero debe hacerse una revisión anual. Deben analizarse todas las fuentes de financiación propuestas para las políticas, programas y proyectos, de existir alguna que no se haya incluido en ese momento y se considere oportuna, se incluirá.

Se trabajará en consejos deliberativos para elaborar el presupuesto de forma participativa, eso facilitará que los ciudadanos ejerzan el control popular durante su implementación.

Se puede utilizar como herramienta para este paso la técnica conocida como 5W2H por sus siglas en inglés (qué, por qué, quién, dónde, cuándo, cómo (con qué) y cuánto).

Luego de analizadas las propuestas con los actores locales, se pasa a la aprobación por la AMPP del plan y del presupuesto elaborados. Para ello la información presentada debe ser clara, oportuna y concreta para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Paso 7 Diseño del sistema de indicadores de desarrollo local

Objetivo: Seleccionar los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del plan aprobado para la solución de los problemas públicos a través del desarrollo local.

Herramientas: Programas de capacitación, revisión de documentos, trabajo en equipo, intercambio popular, tormenta de ideas y sesiones de trabajo, EDM.

Responsables: Grupo, universidades, centros de capacitación.

Tipología de participación ciudadana: deliberación.

Mecanismo de participación ciudadana: foros y asambleas ciudadanas.

Para definir los indicadores, lo primero es tener claro que un indicador es un elemento que permite medir o indicar algo, así como su tipo, qué aporta, cómo se va a medir, de dónde obtener los datos, entre otros elementos. Por esta razón, se propone primero una capacitación, preferiblemente en forma de entrenamiento, para definir los indicadores oportunos que permitan medir la eficiencia, eficacia y efectividad del plan de solución a los problemas públicos desde el desarrollo local.

La EDM cuenta con un sistema de indicadores definido que permite medir el proceso (gestión y cumplimiento) y las salidas (resultado e impacto), así como la eficacia y la eficiencia. Antes de diseñar indicadores propios nuevos, es importante considerar los que aparecen en este sistema para que exista una articulación entre el plan operativo y la EDM, dado que las políticas, proyectos y programas están contenidos en esta.

Este análisis será hecho por el Grupo (coordinador) en conjunto con los actores locales mediante foros y asambleas ciudadanas. Se tomarán aquellos indicadores macro que tributen al objetivo que persigue el plan, que estaría orientado, de manera general, a la solución eficiente, eficaz y efectiva de los problemas públicos que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

Una vez seleccionados los indicadores macro de la EDM, han de definirse, aquellos indicadores micro que responden al objetivo general del plan propuesto y a los específicos de las políticas, programas y proyectos a aplicar. Estos indicadores deben permitir la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad¹² de la solución a los problemas públicos.

El Grupo se reunirá en sesiones conjuntas, foros y asambleas ciudadanas e identificarán aquellos indicadores que permitan recoger los datos pertinentes para luego evaluar los resultados e impactos obtenidos. Los indicadores deben tener en cuenta el logro de los resultados propuestos, el nivel de ejecución del plan y la sostenibilidad de los resultados. Estos deben ser flexibles, pertinentes, confiables, demostrables y fáciles de obtener.

Una vez que se tienen los indicadores macro y los específicos del plan, se procede a la elaboración del sistema que permitirá la medición de los mismos para evaluar el plan. El sistema de indicadores será el conjunto de indicadores de proceso, de evaluación, de eficiencia, eficacia y efectividad que se relacionan entre sí y contribuyen al tratamiento satisfactorio de los problemas públicos. Un indicador por sí solo no da ninguna información válida para la toma de decisiones, de ahí la utilidad del sistema, que permite que todos los indicadores, interrelacionados, brinden una información coherente.

¹² En la administración pública "cuando el efecto alcanzado sea la satisfacción del ciudadano estaremos hablando de eficacia, en tanto que la eficiencia, es lograr dicha satisfacción en el tiempo esperado" (Soto Brito, s.f.). En cuanto a la efectividad en la administración pública, está relacionada con el nivel de cumplimiento de las expectativas de la ciudadanía en la solución de sus problemáticas.

En el diseño del sistema se considera quién recogerá los datos, de dónde se hará y cuál será su uso.

Debe hacerse una ficha de indicadores que recoja los elementos fundamentales de cada indicador¹³.

Etapas 4. Ejecución y evaluación de la propuesta de solución

Paso 8. Organización de la ejecución del plan de alternativas de solución

Objetivo: Establecer la estructura necesaria que se ajuste a las necesidades del plan de alternativas de solución de los problemas públicos.

Herramientas: Trabajo en equipo, tormenta de ideas, intercambio popular, técnicas de distribución de tareas, revisión de documentos y métodos de asignación de recursos, EDM.

Responsable: Grupo.

Tipología de participación ciudadana: deliberación y cogestión.

Mecanismo de participación ciudadana: consejos deliberativos y juntas de participación ciudadana.

Para implementar el plan es necesario definir cuáles son las actividades necesarias y clasificarlas.

Deben agruparse según su similitud y asignarse a las personas que las van a realizar, así como el responsable de las mismas. Deben identificarse las relaciones existentes que faciliten o dificulten la ejecución.

En el desarrollo de las actividades que tributen a la solución de los problemas públicos deben tenerse en cuenta todos los actores económicos, siempre articulados para alcanzar el mismo objetivo. La ciudadanía, en asambleas ciudadanas o consejos deliberativos, harán un análisis integrado de todos los actores que participarán en cada una de las acciones para las alternativas de solución de los problemas públicos y se propondrán a las organizaciones, grupos o individuos que serán responsables de llevarlas a cabo.

¹³ La ficha puede contener los siguientes elementos: Nombre, categoría, objetivo y unidad de medida; Criterios de medida; Responsable y nivel de obtención; Fórmula (de ser cuantitativo); Período de recolección de los datos; Disponibilidad y años de disponibilidad; Accesibilidad; Fuente; Relevancia o pertinencia para el desarrollo del municipio.

Posteriormente, se asignarán a cada actividad los recursos (materiales, financieros, humanos, tecnológicos) necesarios para llevarla a cabo y será coordinada por el Grupo. Es importante que antes de asignar un responsable de las actividades o tareas se haya analizado bien que esa persona cumpla con las competencias adecuadas y tenga disposición. Para realizar esta parte del paso se podrían auxiliar en la técnica 5W2H y el diagrama de Gant. Es importante que esta organización esté a disposición de todos los actores locales, lo que facilitará su revisión, chequeo y evaluación. Se puede utilizar los espacios virtuales para esta socialización.

La distribución se hará anticipando aquellas alternativas de solución que responden a los problemas públicos de mayor nivel de prioridad. Se prevé con esta tarea la distribución óptima de recursos del territorio en aras de alcanzar un mayor impacto y la satisfacción de la ciudadanía con la solución a sus problemáticas, lo que contribuirá a la eficiencia, eficacia y efectividad.

Paso 9. Implementación de las políticas, programas y proyectos

Objetivo: Responder con eficiencia, eficacia y efectividad a los problemas públicos a través del diseño de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo local.

Herramientas: EDM, Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular, trabajo en equipo, intercambio popular, métodos de comunicación efectiva, medios de comunicación, productos comunicacionales, espacios virtuales.

Responsable: Grupo y Grupo Municipal de Comunicación para el Desarrollo.

Tipología de participación ciudadana: cogestión.

Mecanismo de participación ciudadana: juntas de participación ciudadana.

En este paso es importante que los distintos actores locales se involucren en la implementación de las políticas, programas y proyectos. Es necesario que el Grupo diseñe un sistema de trabajo conjunto, coordinando las acciones de implementación que se ejecuten en el territorio para la solución de los problemas públicos y en el que estén incluidos todos los actores locales. Este sistema debe ser motivador para lograr la participación de todos.

Este sistema permitirá coordinar de forma participativa, abierta y transparente la implementación de las políticas, programas y proyectos, así como procurar la sistematicidad de la implementación ante cualquier cambio. Cada política, programa y proyecto tiene definidos sus objetivos generales y específicos, así como las acciones a desarrollar, los responsables y los ejecutores.

Es necesaria para una cogestión ciudadana en la ejecución de las políticas, programas y proyectos una comunicación efectiva. Se debe crear, por parte del Grupo un sistema de comunicación, con el apoyo del grupo municipal de comunicación para el desarrollo, que facilite la transparencia, acceso y recepción de la información, así como la retroalimentación. Este sistema debe apoyarse en los espacios que proporcionan las TIC para que el proceso de implementación sea transparente, participativo y abierto.

Mediante las juntas de participación ciudadana, los ciudadanos participarán en la ejecución de las acciones del plan de implementación de las alternativas de solución de los problemas públicos desde distintos roles: observadores, influenciadores, proveedores, ejecutores y receptores. Al concluir, debe tenerse una comunicación sistemática y constante con todos los actores locales.

Paso 10. Monitoreo y evaluación del proceso de tratamiento de los problemas públicos

Objetivos: Valorar los resultados e impactos de las políticas, programas y proyectos. Ajustar la propuesta de solución y comprobar la validez de la EDM.

Herramientas: EDM, revisión de documentos, técnica de redes, intercambio popular, espacios virtuales, método de comunicación efectiva, Red de sistemas (indicadores, comunicación e información), trabajo en equipo, Cuadro de Mando Integral (CMI), encuestas, entrevistas, grupos focales.

Responsable: Grupo, Grupo Municipal de Comunicación para el Desarrollo y Departamento Informática Gobierno Municipal.

Tipología de participación ciudadana: vigilancia.

Mecanismo de participación ciudadana: testigo social, contraloría social y auditoría ciudadana

Los modelos de gestión pública por los que aboga el país están orientados a los resultados (Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, 2017), de ahí la importancia de cambiar la atención hacia el desempeño y los resultados obtenidos. Es necesario contar para ello con un sistema de información que permita obtener oportunamente los datos necesarios para evaluar el proceso de ejecución de las políticas, programas y proyectos. Este sistema a su vez debe estar relacionado con el de indicadores y el de comunicación, creando una red que permita el seguimiento por parte de los actores locales. Debe apoyarse, como los anteriores, en la informatización.

A través del sistema de información, los actores locales (incluido el Grupo) recopilará sistemáticamente datos sobre los indicadores definidos anteriormente, proporcionando información sobre la evolución, el uso de los recursos y el logro de los objetivos trazados. Como se mencionaba con anterioridad, las políticas, programas y proyectos tienen definidos estos elementos. De esta forma se realiza un seguimiento y control constante durante todo el proceso de implementación, además, será la base sobre la cual se fundamente la evaluación y la rendición de cuentas.

Durante este paso, se seleccionarían por la ciudadanía y se aprobaría en conjunto con el Grupo un conjunto de ciudadanos que serán testigos sociales durante el proceso de ejecución, los cuales

contribuirán a que haya presencia ciudadana en el mismo. Los testigos actuarán como supervisores de las acciones de implementación y recogerán testimonio escrito de lo ocurrido en el transcurso de las mismas. Estos testimonios estarán relacionados con el cumplimiento de los objetivos, el uso adecuado de los recursos asignados, el resultado obtenido, el impacto esperado y recomendaciones, entre otros elementos que determinen los actores locales sea necesario conocer.

El testimonio escrito debe estar al alcance de todos los actores, fortaleciendo la transparencia, la participación y el enfoque estratégico en la evaluación y la rendición de cuentas, además de servir para la retroalimentación. Para ello se pueden apoyar en los espacios que brindan las TIC.

También, a través de la contraloría social, los ciudadanos pueden examinar, fiscalizar y dar seguimiento a la ejecución de las políticas, los programas y los proyectos para comprobar que se está haciendo lo planificado y los recursos están usándose adecuadamente. Es importante para este mecanismo de participación ciudadana que la información sea abierta, transparente y con calidad.

Con los datos recopilados por el Grupo, contrastados con el testimonio social, se evaluará la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de tratamiento de los problemas públicos. Estos datos se llevan a un CMI que facilita la evaluación del proceso dado, lo que brinda una información integral y sistémica de cada etapa (identificación, clasificación, formulación, ejecución y evaluación).

Para la elaboración del CMI se tomará la propuesta hecha por (Da Fonseca, 2015), que identifica como perspectivas del CMI la Ciudadanía y Actores locales; las Fuentes de Financiación y Presupuesto; Autogestión y Participación ciudadana; Aprendizaje e Innovación Abierta. Dentro de cada una se seleccionarán las variables clave, estableciendo una correspondencia entre estas y los indicadores que brindarán la información sobre ellas.

Dado que el MGPP se orienta al desarrollo local y busca el bienestar social, se agruparán las variables clave en cuatro grupos correspondientes al desarrollo local sostenible: económica, sociocultural, ambiental e institucional. Para reunir la información se puede usar la tabla que aparece en el Anexo 16. Esto dará paso a la valoración de la gestión (autogestión) realizada para la solución de los problemas públicos, o sea, los indicadores que arrojaron una información que fue monitoreada y controlada, ahora será convertida en juicios de valor. Esto permitirá saber cómo fue la gestión, si respondió o no a las expectativas de la ciudadanía, conocidas en el paso 1 del procedimiento.

Esta evaluación debe hacerse en función de los resultados e impactos obtenidos de la ejecución de las políticas, programas y proyectos. Debe tenerse en cuenta que estas valoraciones pueden ser subjetivas, pues dependen del juicio de un heterogéneo grupo de personas.

Por otra parte, la retroalimentación permitirá que el proceso de tratamiento de los problemas públicos desde el desarrollo local se perfeccione continuamente y se nutra de nuevas ideas que no estén permeadas por un determinado status quo. Esto a su vez contribuirá a la articulación de la participación ciudadana en la gestión pública para que esta sea participativa, estratégica y transparente.

A través de la contraloría social se evalúan las acciones del plan implementadas y se emitirán criterios que se considerarán en el CMI. También se podrá hacer una auditoría ciudadana, la que podría ser realizada por el grupo seleccionado para la contraloría social o escoger a otros ciudadanos, en caso de que no quiera recargarse a dicho grupo o se quiera tener una perspectiva diferente. Para ello se utiliza el método de observación, de donde se recopilarán los datos que se convertirán en información para el desarrollo de un plan de acción que mejore el proceso de tratamiento de los problemas públicos.

El Grupo recolectará información valiéndose de los sistemas de indicadores, de comunicación, de información y del CMI. Además, realizará encuestas, entrevistas e intercambio con los beneficiarios de

la solución de los problemas públicos para conocer su satisfacción, propuestas y sugerencias. Esta información la compartirán con todos los actores locales y se llevarán a cabo planes de mejora. También permitirá comprobar la validez de la EDM, pues se revisarán en tiempo real las líneas de acción estratégicas, políticas públicas, programas municipales y proyectos de desarrollo local en función de las opiniones positivas o negativas brindadas por los beneficiarios.

Esto generaría a su vez un proceso de aprendizaje continuo que facilitaría la innovación abierta orientada al desarrollo local y al bienestar de los ciudadanos. El apoyo de la informatización durante este paso es fundamental para hacerlo abierto, transparente y participativo.

Conclusiones parciales

Una vez realizado el análisis a la gestión pública en Cuba se determinó:

1. La utilización de los métodos de investigación permitieron, desde un enfoque crítico analizar los modelos de gestión pública existentes, que responden a un enfoque u otro, sin embargo, carecen de una visión integrada que considere la articulación del proceso de gestión, la participación ciudadana y el desarrollo local partiendo de la definición y clasificación de los problemas públicos a los cuáles debe dar respuesta la gestión pública local eficiente y eficaz de las políticas públicas socialista.
2. El modelo propuesto con su procedimiento de implementación ha demandado una fuerte creación científica diseñada sobre la base del marco legal regulatorio establecido en el sistema de gobernabilidad cubano, lo que permite su aplicación en cualquier municipio del país, este pretende contribuir, desde la incorporación de nuevos mecanismos de participación ciudadana, a la articulación de la gestión de los gobiernos locales contando con el protagonismo de los ciudadanos, así como el tratamiento para la solución de los problemas públicos vinculados con la EDM, para alcanzar una gestión pública participativa, estratégica y transparente orientada al desarrollo local.

Capítulo 3



CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA EN EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS PÚBLICOS EN EL ÁMBITO LOCAL CON SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN

Un modelo no es más que la representación de una realidad en un contexto dado, demostrar la validez del mismo permite asegurar que las premisas de las que parte y los supuestos sobre los que se fundamenta son correctos, por lo que las decisiones que se basarán en él serán adecuadas. El objetivo del presente capítulo va dirigido justamente a validar el modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local con su procedimiento de implementación en el municipio de Cienfuegos.

Dicha validación se realizó en dos momentos. En la primera se desarrolló mediante la consulta a expertos y en la segunda se implementa el procedimiento en el municipio de Cienfuegos, cabecera de la provincia de igual nombre, culminándose con las conclusiones del capítulo.

3.1 Consulta de expertos del modelo de gestión pública participativa en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local y su procedimiento de implementación

Para comprobar la confiabilidad, validez y utilidad del modelo con sus procedimientos de implementación, se aplica el método de expertos, tomando de base investigaciones como las de Carbonell Duménigo, (2009); García Pulido, (2018) y Garcia Reinoso, Carreño Mendoza, & Doumet Chilan, (2020).

Para la selección de los expertos se parte de calcular la cantidad de expertos necesarios (ecuación 3.1), luego se conforma una lista con los candidatos, los que son seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Conocimiento en temas de gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local.

- Poseer aptitud para participar en investigaciones y disposición.
- Tener entrenamiento en los temas que se investigan.
- Tener intuición.
- Tener capacidad de deducción.
- Capacidad para definir prioridades.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (\text{Ecuación 3.1})^{14}$$

$$n = \frac{0,05(1-0,05)3,8416}{(0,10)^2} = \frac{0,05*0,05*3,8416}{0,01} = \frac{0,182476}{0,01} = 18,2476 \approx 18$$

Donde: k = 3,8416 (NC = 95 %); p = 0,05; i = 0,10.

Se precisan 18 expertos y la lista de candidatos contará con 10 más, para un total de 28 que permita seleccionar a aquellas personas que realizarán el mayor aporte a la investigación. Teniendo en cuenta los criterios de selección de expertos, la lista tiene la siguiente composición (Tabla 3.1):

Tabla 3.1 Distribución de los candidatos a expertos

Cargo/Profesión	Cantidad
Presidentes municipales	3
Intendentes	3
Miembros grupo desarrollo local	8
Delegados circunscripción	9
Investigadores	5
Total	28

¹⁴ Donde: k – constante que depende del nivel de significancia estadística; p – proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos; i – precisión del experimento

A partir de la aplicación de un cuestionario (Anexo 17) a los candidatos, se les calcula los coeficientes de Conocimiento o Información (Kc) y de Argumentación (Ka) a partir de las tablas 3.2 y 3.3 respectivamente. Con ambos coeficientes se conforma el Coeficiente de Competencia (K). En el Anexo 18 aparece el procesamiento estadístico.

Tabla 3.2. Grado de conocimiento del experto.

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n										

Tabla 3.3. Valores de referencia para las fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.2	0.15	0.1
Trabajos de autores nacionales	0.2	0.15	0.1
Trabajos de autores extranjeros	0.15	0.10	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.10	0.05	0.025
Su intuición	0.05	0.05	0.025

Fuente: Tomado de Garcia Reinoso, et al, (2020)

Para evaluar el nivel de cada candidato y seleccionar a los expertos se tuvo en cuenta:

- $0,8 \leq K \leq 1,0$: el coeficiente de competencia es alto.
- $0,5 < K < 0,8$: el coeficiente de competencia es medio.
- $K \leq 0,5$: el coeficiente de competencia es bajo.

Se decide trabajar con aquellos que tengan niveles altos, o sea, por encima de 0,8. El total es 19 con nivel alto, dado que es uno por encima de los expertos calculados se decide trabajar con todos. La composición de los expertos seleccionados queda de siguiente manera (Tabla 3.4):

Tabla 3.4 Composición de los expertos seleccionados.

Cargo/Profesión	Cantidad	Coefficiente de competencia
Presidentes municipales	2	
Presidente municipio Cienfuegos		0,9
Presidente municipio Aguada		0,8
Intendentes	2	
Intendente municipio Cienfuegos		0,8
Intendente municipio Aguada		0,8
Miembros grupo desarrollo local	5	
Director de Desarrollo Municipal Cienfuegos		0,8
Especialista Dirección Municipal de Desarrollo Cienfuegos		0,9
Especialista Dirección Municipal de Desarrollo Cienfuegos		0,8
Director de Desarrollo Municipal Cienfuegos Aguada		0,9
Director de Desarrollo Municipal Cienfuegos Abreus		0,8
Delegados circunscripción	6	
Delegado circunscripción 41 municipio Cienfuegos		0,9
Delegado circunscripción 83 municipio Cienfuegos		0,9
Delegado circunscripción 9 municipio Cienfuegos		0,9
Delegado circunscripción 104 municipio Cienfuegos		0,9
Delegado circunscripción 21 municipio Cienfuegos		0,8
Delegado circunscripción 111 municipio Cienfuegos		0,8
Investigadores	4	
Profesor UCF		0,8
Profesor UCF		0,8

Profesor UMCC		0,9
Investigador CIGEDEL		0,9
Total	19	

Una vez seleccionados los expertos, se procede a aplicarles el instrumento que permitirá validar por criterio de expertos el modelo con los procedimientos de implementación. El mismo es un cuestionario (Tabla 3.5) en el que aparecen una serie de indicadores que permitirán conocer la confiabilidad, validez y utilidad de la propuesta realizada. Estos indicadores serán evaluados por los jueces en una escala del 1 al 5, donde 5 es la puntuación más alta.

Tabla 3.5. Cuestionario para validar el modelo

Indicadores	Orden de Prioridad a cada indicador (del 1 al 11)	Descripción	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto		Aplicar el Modelo produciría un impacto positivo para el desarrollo del municipio y la solución de los problemas públicos.					
Pertinencia		El Modelo es adecuado de acuerdo a los objetivos que se persiguen en el mejoramiento de la gestión pública de los problemas del territorio.					
Concepción holística-sistémica		Todos los procesos que se integran en el Modelo tienen incidencia en los resultados de la gestión pública municipal.					
Continuidad		El Modelo es fruto del estudio de diversos procedimientos, metodologías y modelos existentes en el ámbito nacional e internacional.					
Racionalidad		El Modelo está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Beneficios		El Modelo brinda un conjunto de beneficios					

		tangibles e intangibles de forma inmediata a las comunidades.					
Innovación		El Modelo propicia un ambiente participativo, en el uso de nuevos métodos y tendencias, propiciando el desarrollo creativo de nuevos productos de desarrollo local para solucionar los problemas públicos.					
Integridad		El Modelo permite integrar elementos básicos inherentes a la gestión pública, la participación ciudadana y el desarrollo local de manera coherente y lógica.					
Contextualización		Es adecuado el Modelo a las condiciones actuales del desarrollo de la gestión pública en Cuba y particularmente en sus municipios.					
Aplicabilidad		El Modelo es aplicable o puede implementarse en las condiciones actuales de los municipios cubanos.					
Factibilidad		Grado de utilización que tiene el modelo propuesto dentro de las Instituciones públicas, privadas y la comunidad.					

Fuente: Modificado de García, Carreño & Doumet, (2018), tomado de Garcia Reinoso, et al., (2020).

Una vez aplicado el cuestionario se confecciona una matriz con la respuesta de los expertos. Como existe la posibilidad de que un experto dé la misma puntuación a más de un indicador, se calculan las ligaduras, lo que servirá después para calcular Kendall. Dado que la cantidad de expertos es mayor que 7, se procede a la calcular la concordancia entre los expertos con el coeficiente de Kendall (W).

Si $W = 0$, no hay comunidad de preferencia y si $W = 1$, existe concordancia perfecta. Para conocer la comunidad de preferencia entre los expertos se calcula χ^2 , donde se plantean entonces las hipótesis:

H0: El juicio de los expertos no es consistente.

H1: El juicio de los expertos es consistente.

$$\chi^2_{\text{tabulada}} = (\alpha, k - 1)$$

$$\chi^2_{\text{calculada}} = n(k - 1)W$$

El resultado de la aplicación del instrumento, el cálculo de la concordancia y la comunidad entre expertos aparece en el Anexo 18. El cálculo dio $W = 0.76110$, donde el juicio entre expertos consistente.

$$X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tabulada}} \quad 182,664 > 26,296$$

Al calcular el valor necesario de expertos, la fórmula utilizada da como resultado 18 expertos, como se tiene un universo de 28 expertos que cumplen con los requisitos definidos para participar en el estudio, se halla el coeficiente de competencia (K) de cada uno de ellos. Para un mejor resultado de la aplicación del método de expertos, se decide trabajar solo con aquellos expertos que presentaban un K alto, que en este caso resultaban ser 19 del total. Dado que la diferencia entre los que se necesitaban y los que podían seleccionar, era de un experto por exceso, se decidió trabajar con los 19. Una vez aplicado el instrumento (cuestionario) a los expertos, es necesario conocer si existe concordancia entre ellos, lo que significa que el juicio emitido por ellos tiene correspondencia. Puesto que el número de expertos seleccionadas es superior a 7, se aplica la prueba del X^2 que en caso la calculada es mayor que la tabulada por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta H1 concordancia entre expertos, donde estos coinciden en un 0,76110 en la validez del modelo.

3.2 Implementación del procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local

Una vez comprobada la concordancia entre expertos y la validez del modelo según su juicio, se procede a aplicar el procedimiento de implementación en el municipio de Cienfuegos, perteneciente a la provincia del mismo nombre, a fin de validar su utilidad práctica. Se selecciona este municipio porque, además de ser el municipio cabecera de la provincia, cuenta con una infraestructura aeroportuaria y

marítima portuaria con atraques de cargas generales y especializadas en diferentes zonas de la bahía que presta servicios nacionales e internacionales, el puerto en se considera como “uno de los puertos más valiosos de la costa sur de Cuba” (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2022b, p.13) debido a su bahía; existe una infraestructura vial y ferroviaria que comunica el municipio con el resto del territorio provincial y nacional (Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos, 2021). Tiene circunscripciones urbanas y rurales por lo que cuenta con características muy diversas, siendo de utilidad para el desarrollo de la investigación.

3.2.1 Caracterización del municipio de Cienfuegos

La extensión superficial del municipio Cienfuegos es de 356,3 km², con una población residente de 177 617 habitantes, de ellos 87 362 hombres y 90 530 mujeres (con una relación de masculinidad de 965) y una densidad de población de 499,4 hab/km² (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2022a). Limita al norte con los municipios de Rodas y Palmira, al sur con el Mar Caribe, al oeste con el municipio de Abreus y al oeste con el de Cumanayagua. Cienfuegos posee un clima tropical, estacionalmente húmedo, con influencia marítima y rasgos de semicontinentalidad.

Visión del municipio: “Deseamos un municipio próspero, innovador y creativo, con justicia y equidad sociales en armonía con el medioambiente, el uso racional y la preservación de los recursos naturales, así como el cuidado y enriquecimiento del patrimonio local, con un eficiente y eficaz desempeño de la economía y una progresiva elevación de la calidad de vida de su población.” (Estrategia de Desarrollo Municipal Cienfuegos, 2023, p. 5)

“La base económica del municipio es fundamentalmente industrial y de servicios. El territorio cuenta con 3 zonas industriales en la Ciudad y otra más pequeña en Guabairo con la Fábrica de Cemento como su principal representante, 3 zonas portuarias, una red de almacenes, talleres y pequeñas industrias

dispersas dentro de la trama urbana. En la actividad agropecuaria se destacan la producción de alimentos como: cultivos varios, frutales y ganadería. Una actividad con futuro es el turismo, que cuenta con 11 hoteles, se desarrolla la actividad inmobiliaria en Punta Gorda, existe una base de campismo y cabañas de recreación.” (Políticas Públicas Locales Municipio Cienfuegos, 2023, p. 7)

El municipio presenta varias clases de suelos los que se agrupan en: arenosos, latosolizados y calcáreos. En la ciudad no nace ningún río de importancia, sin embargo 4 ríos como el Damují, Caunao, Arimao y Salado atraviesan o recorren parte del territorio y desembocan en la bahía. Se distinguen dos tipos de costas de las 3 en que se ha clasificado la provincia: alvasivas tectónicas y mangles o cenagosas.

La bahía de bolsa de Cienfuegos es otro de los accidentes de gran importancia pues es donde se localiza uno de los puertos más valioso de la costa sur de Cuba. La bahía ha determinado, por su privilegiada ubicación y sus condiciones, la producción industrial del desarrollo de la provincia, en función de la economía, tanto territorial como nacional, así como el desarrollo económico y turístico.

“La Ciudad de Cienfuegos es poseedora de conjuntos como el Centro Histórico (declarado Monumento Nacional en 1995) y del cual 70 ha fueron declaradas por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad en el mes de Julio del 2005; o edificaciones dispersas en la trama urbana que constituyen ejemplos de estos estilos en su arquitectura. Poseen también la condición de Monumentos Nacionales el Museo Naval Cayo Loco, el Cementerio Tomás Acea, el Cementerio de Reina y la zona de La Punta en el barrio Punta Gorda, contando en total la Ciudad con 5 Monumentos Nacionales, además de 6 Monumentos Locales y otras muchas edificaciones, elementos y ambientes de valor. Además, existen otros fuera de la ciudad como el Jardín Botánico,

el asentamiento Pepito Tey, las ruinas del Ingenio Carolina y la Fortaleza de Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua.” (Política Públicas Locales Municipio Cienfuegos, 2023, p. 7)

Algunos atractivos turísticos, junto al mar, en la zona de Punta Gorda, se encuentra el Club Cienfuegos. Su majestuoso edificio principal, testigo de las tradiciones náuticas cienfuegueras desde 1920, es el espacio propicio para el disfrute y diversión; buen gusto y arte culinario se complementan en un agradable contexto. Ubicado en uno de los entornos más bellos de la ciudad de Cienfuegos. También, el hotel Jagua, confortable y contemporáneo, situado en el exclusivo barrio de Punta Gorda, junto a la hermosa bahía de Cienfuegos y a solo cinco minutos del Centro Histórico de la ciudad, resulta ideal para circuitos, recorridos, reuniones y eventos, bodas y lunas de miel. Además, el Palacio de Valle de Cienfuegos es una edificación construida en 1917 por el asturiano Acisclo Valle Blanco, que tiene forma de casba marroquí exageradamente ornamentada, con tejas coloridas, torretas y estuco. En la actualidad en su interior acoge un interesante restaurante con terraza-bar.

En el municipio de Cienfuegos se encuentra el área Guanaroca que presenta la categoría de parque natural y cuenta con varias especies en peligro de extinción, como el caso del Flamenco Rosado que es en donde único abunda. Se encuentra el Jardín Botánico, el cual es monumento nacional; donde existe la reserva florística más importante de la provincia y del país, además de ser considerado como el Banco de Gemoplasma más completo de Cuba. En este territorio existen algunos bosques naturales y áreas desforestadas, donde de forma aislada se encuentra el roble, arabo, granadillo y está casi extinguida la jagua. Así como una flora representada por árboles típicos del clima cubano.

En el municipio se refleja la interacción entre los diferentes componentes naturales, clima, suelo, relieve; representado por formaciones herbáceas principalmente gramíneas. Las hierbas silvestres

como el romerillo, guisano de caballo, verdolaga y otras muy usadas por la población como plantas medicinales son predominantes en las sabanas.

El territorio se compone por 19 Consejos Populares y 118 circunscripciones, de ellos 11 urbanos y 8 mixtos, con un total de 40 asentamientos. Las principales actividades económicas del municipio son la industrial – comercial, la pesca, vinculada al desarrollo portuario y la industria química, dentro de la que se destaca la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos.

La Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos está compuesta por 118 delegados, de ellos 65 son hombres y 53 son mujeres. En el Anexo 19 aparecen las particularidades de la composición de la Asamblea. El promedio de edad es de 50,25 años, donde los de mayor experiencia se unen con los más jóvenes.

El CAM es presidido por el Intendente Municipal y se completa con los Viceintendentes, el Secretario y otros miembros no profesionales. En el caso del municipio de Cienfuegos, el CAM está compuesto por la Intendente y 7 Viceintendentes, cada uno atiende una Línea de Actuación Estratégica (LAE):

1. LAE de la EDM No.1 - Gestión del Capital Humano la Ciencia y la Innovación.
2. LAE de la EDM No.2 - Desarrollo Económico Local.
3. LAE de la EDM No. 3 - Soberanía y Seguridad alimentaria. Educación Nutricional.
4. LAE de la EDM No.4 - Gestión Municipal de Hábitat Construido.
5. LAE de la EDM No.5 - Desarrollo energético y cuidado del medio ambiente.
6. LAE de la EDM No.6 - Desarrollo Social y Comunitario.
7. LAE de la EDM No. 7 - Ambiente de Institucionalidad y control para el desarrollo.

El municipio cuenta con 154 consultorios del Médico y Enfermera de la Familia, de los cuales, 4 se encuentran ubicados en escuelas y universidades. Existen 3 clínicas estomatológicas, 1 Unidad

Municipal de Higiene y Epidemiología, 1 Palacio de la Maternidad, 2 Hogares de Ancianos y 9 Casas de abuelos. Cuenta también con 30 farmacias comunitarias y 1 Unidad Municipal de la Cruz Roja. Todas estas organizaciones encargadas de prestar servicios de salud de primer nivel de atención.

La Dirección Municipal del INDER atiende los 19 Consejos Populares del municipio, los centros educacionales y las instalaciones deportivas enmarcadas en el territorio, además, cuenta con 6 combinados deportivos. La cultura física hoy trabaja en 9 casas de abuelos, los 2 hogares de ancianos, 8 gimnasios biosaludables, 1 gimnasio de cultura física y 21 gimnasios de musculación con trabajadores por cuenta propia que están insertados en el sistema. En cuanto a la recreación física, los técnicos realizan sus trabajos en los 19 consejos populares. Se practican 29 deportes en el municipio de ellos: 11 son estratégicos, 3 son olímpicos, 6 son priorizados, 3 son panamericanos, 4 son espectáculos y 2 están en desarrollos. El municipio cuenta con el 1 lugar a nivel provincial en las categorías Pioneril, Escolar y Social. El trabajo con las personas con discapacidad hoy se realiza en varios deportes obteniendo resultados hasta el nivel Internacional (Bádminton con 1 medalla de plata y 1 medalla de bronce en los juegos Para Panamericano último con un entrenador de la base y atletas de la base.

La Dirección Municipal de Educación en Cienfuegos tiene un total de 101 instituciones educativas con una matrícula general de 26979 estudiantes: 27 círculos infantiles con una matrícula de 4421; 41 escuelas primarias de 10617 estudiantes, (29 urbanas y 12 rurales); 8 escuelas especiales de 562 estudiantes; 11 de secundaria básica de 4132 estudiantes; 3 institutos preuniversitarios de 1611 estudiantes; 2 centros mixtos de 522 estudiantes; 3 de la enseñanza técnico profesional de 3625 estudiantes y 6 de educación de jóvenes y adultos con una matrícula de 1357 estudiantes. Todos estos centros se encuentran atendidos por 5845 trabajadores de ellos 3859 docentes, 1986 no docentes y de servicios, así como 286 directivos y funcionarios.

Con respecto a Acueducto y Alcantarillados, donde se identifica una cantidad de los problemas públicos, se puede identificar que el 97,7 % de la población tiene acceso al agua potable (100 % el área urbana y 64,4 % la rural) y con acceso al saneamiento el 100 % de la población (68,8 % por alcantarillado y 31,2 por fosas y letrinas).

3.2.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local

Antes de aplicar el procedimiento, deben comprobarse las premisas del modelo.

- Estrategia de Desarrollo Municipal. La EDM de Cienfuegos fue aprobada por la AMPP en la XV Sesión ordinaria del día 21 de julio del 2019, correspondiente al XVII Período de Mandato y su actualización se aprobó por Acuerdo No. 414-XVII en la XXV Sesión Ordinaria del día 14 de marzo del 2021, correspondiente al XVII Período de Mandato.
- Autonomía local. El gobierno municipal de Cienfuegos aprobó su EDM, “ella es y será nuestra carta de navegación; un instrumento de planificación vivo y dinámico que sintetiza las ideas y sueños colectivos, fija objetivos, metas y resultados, discutidos y consensuados.” (Estrategia de Desarrollo Municipal Cienfuegos, 2023, p. 1) Los OLPP en Cienfuegos, tienen plena potestad de tomar decisiones que conduzcan al desarrollo del municipio, lo cual está amparado por la ley (Constitución de la República de Cuba, 2019).
- Formación de capacidades. Se crea el Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local de Cienfuegos para fortalecer las capacidades técnicas para la autogestión y la creación de mecanismos que ayuden a la integración y el fortalecimiento de las relaciones horizontales, además, se aprueban los Laboratorios de Innovación Social como Proyecto de desarrollo local, lo que ha permitido “mediante procesos innovadores conciliar y desarrollar las políticas públicas

locales, así como posibles programas y proyectos que implementaran estas políticas públicas en cada línea de actuación estratégica, con participación de diferentes actores”. Se desarrollaron acciones de capacitación orientadas a la gestión pública y talleres para el desarrollo de indicadores.

Etapas 1. Determinación de los problemas públicos

Paso 1. Levantamiento de los problemas públicos

Las vías utilizadas para obtener los problemas públicos con participación ciudadana fueron: reunión de circunscripción, despacho con el delegado, oficinas de atención a la población, grupos focales, portal del ciudadano de Cienfuegos y redes sociales. En el Anexo 20 se recogen los problemas obtenidos en este paso. Se obtuvieron 303 problemas en el municipio de Cienfuegos. En la Tabla 3.6 se resumen los problemas generales por cada uno de los servicios.

Tabla 3.6. Resumen de los problemas públicos del municipio de Cienfuegos por servicios

Servicios	Cantidad	Problemas públicos generales
Salud	6	<ul style="list-style-type: none"> - Consultorios del médico de la familia (CMF) con necesidad de reparaciones. - Los pacientes y enfermos del Consejo Popular Castillo-CEN no tienen en qué trasladarse.
Educación	5	<ul style="list-style-type: none"> - Escuelas con necesidad de reparaciones. - Familias que necesitan de un lugar donde se cuiden a los niños pequeños que no están en edad escolar.
Servicios Comunes	68	<ul style="list-style-type: none"> - Viales de la ciudad y repartos del municipio de Cienfuegos en malas condiciones. - Tramos sin aceras para el tránsito seguro de los peatones. - Aceras sin terminar y otras en mal estado. - Los caminos de las zonas rurales necesitan reparación.
Vivienda	32	<ul style="list-style-type: none"> - Las cuarterías/pasajes de los Consejos Populares de Reina, Centro

		<p>Histórico, San Lázaro, La Gloria, La Juanita I y II y Punta Gorda se encuentran en mal estado constructivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos edificios necesitan reparaciones e impermeabilización. - Los expedientes de trámite de vivienda se pierden y se vencen los términos al año. - Obras comenzadas sin terminar.
Electricidad	43	<ul style="list-style-type: none"> - El alumbrado público necesita reparaciones en diversas partes del municipio de Cienfuegos. - Focos/bombillos y luminarias defectuosos.
Alimenticia	1	<ul style="list-style-type: none"> - Precios altos de los carretilleros.
Transporte	4	<ul style="list-style-type: none"> - Las guaguas no llegan a determinadas zonas. - Inestabilidad de las guaguas. - Dificultades con el transporte marítimo hacia el Castillo-CEN.
Acueducto y Alcantarillado	122	<ul style="list-style-type: none"> - Obstrucción de aguas albañales. - Necesidad de destupir/limpiar zanjas. - Crítico abasto de agua. - Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua. - Necesidad de destupir fosas. - Las tapas de los registros están en malas condiciones. - Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos. - Vertimiento de aguas albañales. - Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales. - Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.
Comunicación	4	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de telefonía fija.
Seguridad	3	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad que se realicen nuevamente los trámites del Carnet de Identidad en la Ciudad Nuclear.
Otros	15	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de reparaciones e instalaciones en centros de comercio. - Apertura de nuevas instalaciones de comercio: puntos TRD, bodegas, gas licuado. - Mal trato de los trabajadores de instalaciones de comercio.

Etapa 2. Clasificación y priorización de los problemas públicos

Paso 2. Clasificación de los problemas públicos

Para el desarrollo de este paso se tomaron los 303 problemas del municipio detectados en el paso anterior, los cuales se clasificaron, según el nivel de importancia, en cada una de los servicios, en menos importantes, medianamente importantes y más importantes.

Se elaboró un cuestionario para la recogida de información con un Triángulo de Fuller para comparaciones apareadas, el que se aplicó a los delegados (71), presidentes de consejos populares (11), viceintendentes (7), actores locales (7) y representantes de las principales organizaciones del territorio (15), así como los ciudadanos participantes en los foros y consejos consultivos (57 206). Estos jerarquizaron los 303 problemas, haciéndolo por cada uno de los servicios, seleccionando, para ellos, cuál era el de mayor importancia. Como muestra, en el Anexo 21, aparece la encuesta aplicada con del Triángulo de Fuller para el servicio Acueducto y Alcantarillado, puesto que es el que mayor cantidad de problemas registró en el paso anterior (122). Los problemas numerados son:

1. Obstrucción de aguas albañales.
2. Necesidad de destupir/limpiar zanjas.
3. Crítico abasto de agua.
4. Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua.
5. Fosas tupidas.
6. Las tapas de los registros están en malas condiciones.
7. Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos.
8. Vertimiento de aguas albañales.
9. Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales.

10. Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.

Una vez que están los triángulos de Fuller desde ambas perspectivas, se determinaron los pesos de cada uno de estos problemas sobre el bienestar de la población. Se utilizó la Ecuación 2.1 que aparece en el capítulo 2 y una hoja de cálculo Excel con las fórmulas predeterminadas. Los valores de g_i fueron ordenados de mayor a menor con la ayuda del Excel lo que permitió jerarquizarlos según su peso relativo. El resultado de este proceder aparece en el Anexo 22.

Se utilizaron los intervalos propuestos por Forteza Rojas, (2012) para clasificar los problemas, los cuales quedaron como aparece en la Tabla 3.7. No se clasificó ninguno como más importante, uno como medianamente importante y nueve como menos importante.

Tabla 3.7. Clasificación de los problemas públicos de la dimensión Acueducto y Alcantarillado

Menos importante $g_i (0 - 0,30)$	Medianamente importante $g_i (0,31 - 0,69)$	Más importante $g_i (0,70 - 1)$
1. Obstrucción de aguas albañales.	9. Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales.	
2. Necesidad de destupir/limpiar zanjas.		
3. Crítico abasto de agua.		
4. Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua.		
5. Fosas tupidas.		
6. Las tapas de los registros están en malas condiciones.		
7. Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos.		
8. Vertimiento de aguas albañales.		
10. Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.		

A pesar de que los problemas analizados tienen un alto impacto en la salud de los ciudadanos, en el medioambiente y en otras aristas, ninguno clasifica como más importante debido a que el peso debe dar 1 en su sumatoria, por lo que entre más problemas se analicen, menores serán los valores. No obstante, la herramienta utilizada tiene validez pues permite agrupar los problemas según el nivel de importancia para su atención. De aquí que este resultado se calce con el siguiente paso.

Paso 3. Priorización de los problemas públicos

Los problemas agrupados por servicios fueron priorizados para facilitar el proceso de toma de decisiones en su solución. Los elementos utilizados por la secretaria para evaluar fueron: severidad, novedad, incidencia, urgencia y acción, para ello se auxiliaron de una matriz, la presentó a los mismos actores del paso anterior. En el Anexo 23 aparece como ejemplo la priorización de los problemas públicos del servicio Acueducto y Alcantarillado.

Los problemas quedaron organizados de la siguiente forma:

1. Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales.
2. Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.
3. Obstrucción de aguas albañales.
4. Las tapas de los registros están en malas condiciones.
5. Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos.
6. Crítico abasto de agua.
7. Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua.
8. Vertimiento de aguas albañales.
9. Necesidad de destupir/ limpiar zanjas.
10. Fosas tupidas.

Paso 4. Vinculación con la Estrategia de Desarrollo Municipal

En el gobierno municipal de Cienfuegos existe el Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local de Cienfuegos (CIGEDEL), adscrito al CAM, quien brinda asesoría técnica con la EDM. Este grupo, junto con la secretaría de la AMPP coadyuvan a la solución innovadora y sostenible de los problemas municipales desde el desarrollo local.

La preferencia para trabajar con la estrategia son los intereses y no con problemas, o sea, actuar proactiva y no reactivamente, por lo que se convirtieron los problemas públicos identificados en intereses locales. Lo primero fue realizar un diagnóstico de cada uno, para ello se usó como herramienta el árbol de problemas, la información se obtuvo de los foros convocados con la población. En el Anexo 24, aparece el resultado de la aplicación de esta herramienta en el problema público Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales del servicio Acueducto y Alcantarillado dado que fue el problema de mayor prioridad detectado en el paso anterior.

Una vez diagnosticados los problemas se convierte el árbol de problemas en un árbol de objetivos para conocer los intereses locales relacionados a los problemas (Ver Anexo 24). Los intereses públicos derivados de los problemas son:

- Bienestar social.
- Asistencia laboral y escolar.
- Poco uso de los recursos médicos.
- Disminución de enfermedades.
- Bahía limpia.

El alcance de estos intereses a través de las políticas públicas, programas municipales y proyectos locales incidirán en la solución de los problemas públicos. El CIGEDEL junto con la secretaría, usaron una matriz de relaciones donde se entrecruzaron los intereses (Anexo 25).

Con los problemas convertidos en intereses locales, posibilita que se pueda dar solución a los mismos desde el desarrollo local, haciendo que la misma sea sostenible y satisfaga a las expectativas de los ciudadanos.

Seguidamente, el CIGEDEL realizó sesiones de trabajo donde se hizo un análisis de los problemas públicos (ya entrecruzados con los intereses municipales) y su relación con las líneas estratégicas del municipio. Para ello se utilizó una matriz con el ejemplo (Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales) con el cual se ha estado trabajando aparece en el Anexo 25.

- Bienestar personal y social (LAE No. 1, LAE No. 2, LAE No. 3, LAE No. 4, LAE No. 5, LAE No. 6, LAE No. 7).
- Asistencia laboral y escolar (LAE No. 1, LAE No. 2, LAE No. 6, LAE No. 7).
- Poco uso de los recursos médicos (LAE No. 1, LAE No. 3, LAE No. 4).
- Disminución de enfermedades (LAE No. 4, LAE No. 6, LAE No. 7).
- Bahía limpia (LAE No. 1, LAE No. 2, LAE No. 4, LAE No. 6, LAE No. 7).

Una vez realizado este paso, se está en condiciones de proceder a determinar las posibles alternativas de solución que satisfagan a los ciudadanos.

Etapas 3. Formulación de las alternativas de solución sostenibles

Paso 5. Búsqueda de soluciones alternativas

Una vez relacionados los intereses públicos con las LAE, se buscaron alternativas de solución para los problemas públicos desde el desarrollo local a través de las políticas, los programas municipales y los

proyectos de desarrollo local. Para ello el CIGEDEL, en conjunto con la secretaría de la AMPP, organizaron consejos deliberativos, los cuales estuvieron compuestos por miembros de la comunidad seleccionados por la ciudadanía y conducidos por los delegados de circunscripción.

Al terminar estos consejos deliberativos, el CIGEDEL concilió la información. Como ejemplo se selecciona el interés público Bienestar personal social, correspondiente al problema público Entrecruzamiento de aguas potables con aguas albañales de la dimensión Acueducto y Alcantarillado, dado que es el que tiene representación en las siete LAEs. La propuesta de alternativa para este caso aparece en el Anexo 26. En el caso analizado se identificaron diez políticas públicas locales por las que se le puede dar solución a este problema público: tres de implicación directa y una nueva. Cada una con sus programas y proyectos.

En el caso de la política pública nueva se realizó una propuesta por parte del CIGEDEL, la cual se presentó a los ciudadanos para su debate y rediseño de ser necesario antes de su aprobación por la asamblea. Esto se hizo a través de consejos deliberativos, donde en cada circunscripción se seleccionó a un grupo de ciudadanos que encabezados por el delegado debatieron las características del problema, el interés público y la LAE para tomar una decisión.

Debe quedar claro en la convocatoria cuál es el interés municipal al que está entrelazado el problema público a dar solución y cuales son la(s) línea(s) estratégica(s) del municipio con que se relaciona para que las propuestas estén en correspondencia con lo que persigue el municipio para el desarrollo local.

Paso 6 Formulación del plan de solución a los problemas públicos

Para este paso, fue necesario definir las actividades o acciones a realizar para implementar la solución al problema desde el desarrollo local. Se utilizó para el desarrollo la técnica 5W2H, la que permitió trazar el camino a seguir.

Siguiendo el ejemplo utilizado hasta ahora, se trabajará con el proyecto Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción, elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del proyecto PUBLICIART, del programa Agua para todos de la LAE No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido, Política pública local 4.7 Diseñar campañas comunicativas que contribuyan al uso racional del agua, a la vez que se incorporan programas de rehabilitación de las redes hidráulicas del municipio Cienfuegos.

En el Anexo 27 aparece la tabla donde se recogen los resultados de la técnica 5W2H para este proyecto. Se definieron diez acciones generales, las cuales, a su vez, cada responsable de acción, desglosa en acciones más operativas en función de lo que se quiere y los resultados a obtener. Una vez definidas estas acciones se está en condiciones de definir los indicadores.

Paso 7. Diseño del sistema de indicadores de desarrollo local

Se dio una preparación en forma de entrenamiento para el CIGEDEL, donde en cada sesión se trabajaba con un grupo de proyectos por LAE para definir sus indicadores de proceso, evaluación, eficiencia, eficacia y efectividad. En la Tabla 3.8 aparecen los indicadores para el proyecto que se está trabajando. Algunos de los indicadores tienen carácter cuantitativo y otros cualitativos.

Antes de diseñar indicadores nuevos se consideraron los que aparecen en las políticas, programas y proyectos de la EDM de Cienfuegos. Este análisis fue hecho por el CIGEDEL en conjunto con los actores locales mediante foros. Los indicadores tuvieron en cuenta el logro de los resultados propuestos, el nivel de ejecución del plan y la sostenibilidad de los resultados.

Para el diseño del sistema el CIGEDEL como coordinador, consideró quiénes y de dónde se recogerían los datos para calcular el indicador, así como la frecuencia con la que se realizaría. A su vez hicieron una ficha por cada uno de los indicadores.

Tabla 3.8. Indicadores para el proyecto Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción, elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del proyecto PUBLICIART

Proyecto	Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción, elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del proyecto PUBLICIART.			
Objetivo	Reducir las indisciplinas sociales que perjudican el buen aprovechamiento del recurso agua.			
Indicadores de proceso	Indicadores de evaluación	Indicadores de eficiencia	Indicadores de eficacia	Indicadores de efectividad
Porcentaje de ejecución del presupuesto (gestión)	Cantidad de denuncias realizadas sobre vertimiento de desechos sólidos en las fosas (resultado)	Uso del capital humano	Porcentaje de plegables, afiches y pancartas distribuidas	Grado de satisfacción de la población con el mensaje transmitido
Porcentaje de contratos ejecutados (gestión)	Porcentaje de fosas destupidas en el mes (resultado)	Porcentaje uso de los recursos recibidos	Cantidad de spots televisivos transmitidos	Grado de satisfacción de la población con el resultado obtenido
Porcentaje de motivación de los trabajadores (gestión)	Porcentaje de personas en las zonas (circunscripciones) que promueven el mensaje de no verter desechos sólidos en los tragantes (impacto)	Porcentaje de tareas realizadas en tiempo	Cantidad de espectáculos presentados	Porcentaje de personas que reinciden en los talleres
Porcentaje cumplimiento plazo de entrega de los productos comunicacionales (gestión)		Cantidad de zonas (circunscripciones) que se les transmitió el mensaje	Porcentaje de personas que recibieron el mensaje	Porcentaje de personas participantes en el taller que se convierten en transmisoras del mensaje
Porcentaje cumplimiento de las acciones (cumplimiento)		Porcentaje de talleres realizados	Calidad de los medios utilizados	Grado de bienestar de la población
		Porcentaje de personas que participaron en los talleres	Porcentaje de personas que intercambian en los talleres	

Etapa 4. Ejecución y evaluación de la propuesta de solución

Paso 8. Organización de la ejecución del plan de alternativas de solución

Partiendo de la técnica 5W2H, cada responsable de las acciones, desglosará las mismas en otras más específicas que den cumplimiento a estas generales. Mediante la convocatoria de asambleas ciudadanas y consejos deliberativos, los ciudadanos analizaron los participantes en las alternativas de solución y brindaron información para que el CIGEDEL desarrollara la articulación de actores del municipio.

Se utilizó como herramienta de apoyo para conocer el juego de actores la Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, la cual se corrió con el programa MACTOR. Se analizaron en este caso que se está desarrollando como ejemplo los siguientes actores:

- Población
- CIGEDEL
- Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado
- Dirección Municipal de Economía y Planificación
- Asamblea Municipal del Poder Popular
- Viceintendente LAE de la EDM No.4 - Gestión Municipal de Hábitat Construido
- Telecentro Perla Visión
- Gráfica GEOCUBA
- Asociación Hermanos Saiz
- Trabajadores por cuenta propia
- Instituciones educacionales
- CITMA

- Empresa Municipal Servicios Comunes
- Centro de Higiene, Epidemiología y Microbiología

Los objetivos fueron:

Obj1 - Propiciar y generar campañas comunicativas de sensibilización en cuanto al aseguramiento y uso racional del agua.

Obj2 - Gestionar de forma integral el abastecimiento de agua y su uso racional.

Obj3 - Reducir las indisciplinas sociales que perjudican el buen aprovechamiento del recurso agua.

Obj4 - Lograr el bienestar personal y social.

Obj5 - Mejorar la asistencia laboral y escolar.

Obj6 - Disminuir el uso de recursos médicos.

Obj7 - Disminuir las enfermedades provocadas por animales.

Obj8 - Lograr que la bahía está limpia, sin contaminantes.

De la aplicación de esta herramienta (ver Anexo 28) se determinó que la población es una variable clave, junto al CIGEDEL y la Empresa Municipal de Servicios Comunes, así como el Telecentro y la Asociación Hermanos Sainz (AHS) y donde existe convergencia entre todos los actores, los cuales trabajan enfocados a objetivos comunes. Esto facilita la ejecución del proyecto.

Para este caso se seleccionó como fuente de financiación los fondos para proyectos de desarrollo local, los que se utilizó principalmente en la adquisición de material de oficina y el pago de los contratos con las organizaciones y trabajadores por cuenta propia que se utilizaron para la ejecución del proyecto.

Paso 9. Implementación de las políticas, programas y proyectos

Para cada una de las propuestas el CIGEDEL diseñó un sistema de trabajo conjunto con el resto de los actores locales, principalmente con la población como cogestor y beneficiario y las entidades

responsables de las alternativas de solución propuestas, ya fueran políticas, programas o proyectos, usando como guía el formato que se presentó en el Anexo 15.

En el caso del ejemplo desarrollado, se trabajó con la Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado por ser la entidad responsable de algunas acciones del proyecto PUBLICIART, del programa Agua para todos de la LAE No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido, Política pública local 4.7 Diseñar campañas comunicativas que contribuyan al uso racional del agua, el que da respuesta a una parte del problema público Entrecruzamiento de aguas potables y aguas albañales (Tabla 3.9).

Es importante considerar que en este sistema de trabajo se incluyeron varias convocatorias para consejos deliberativos, juntas de participación ciudadana y otros mecanismos de control ciudadano.

Para ello juega un papel fundamental la comunicación, la cual fue llevada a cabo por el equipo de comunicación de la EMAA. Esto presentó algunas deficiencias con respecto a comunicar por el portal del ciudadano la información pues en estos momentos no hay comunicador en la AMPP por encontrarse de licencia. Aun así, se hizo llegar la información a los actores locales por otras vías, como los medios de comunicación masiva.

Tabla 3.9 Proyecto PUBLICIART

Línea Estratégica: LAE No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido	
Política Pública (si responde a una de nivel nacional):	Política Local (si responde a una de nivel municipal): Política pública local 4.7 Diseñar campañas comunicativas que contribuyan al uso racional del agua
Problema Público (si es más de uno, organizarlos por nivel de prioridad): Entrecruzamiento de aguas potables y aguas albañales	Nivel de prioridad: Medianamente importante ($p = 0,3220$)
Intereses Municipales:	
- Incentivar el encadenamiento productivo.	

<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar iniciativas locales. - Perfeccionar los sistemas de gestión del hábitat municipal. - Potenciar el recurso humano, su participación, capacitación, actualización y empoderamiento real. - Fortalecer las capacidades para concebir y ejecutar los planes de Restauración y Conservación del Centro Histórico u otros lugares. - Mejorar la calidad y la eficacia de los servicios de Abasto de Agua y Saneamiento. - Apoyar a las instituciones de servicios básicos existentes en las comunidades. 	
Programa Nacional (si responde a uno de nivel nacional):	Programa Territorial (si responde a uno de nivel municipal): Agua para todos
Plazo de ejecución: 3 años	Fuentes de financiación: fondos para proyectos de desarrollo local
<p>Resumen del proyecto (250 palabras):</p> <p>El agua es un recurso natural imprescindible para la vida; sin embargo, la humanidad en sentido general carece de percepción en cuanto a la pérdida de su accesibilidad y posible agotamiento de las fuentes. Su uso racional es un imperativo para ahora y el futuro. El servicio de agua, aunque se garantiza la potabilidad del agua en las instalaciones de tratamiento, persisten dificultades en el logro de su entrega con la misma calidad hasta su destino final (la población). Las causas están dadas por el mal estado técnico de las redes de distribución debido al insuficiente mantenimiento y envejecimiento de las redes de Acueducto y Alcantarillado; Financiamiento insuficiente; Evacuación inadecuada de las aguas albañales, contaminando las redes de suministro de agua que están en mal estado, Indisciplina social, entre otras. La acción principal que prevé el proyecto es el diseño de una campaña comunicacional dirigida a la población para reducir las indisciplinas sociales, haciéndoles entender la importancia del agua y de su cuidado, lo perjudicial del vertimiento de desechos sólidos en los tragantes, de la apertura de huecos en lugares donde pueden provocar roturas de las tuberías, así como los albañales. La campaña estará dirigida a diferentes segmentos de la población teniendo en cuenta sus características, donde se comenzará por el público infantil por ser uno de los más receptivos al cambio de conductas. Para ello se trabajará en conjunto con la compañía Cumple Sueños, puesto que sus payasos son de la preferencia de los pequeños.</p>	
<p>Objetivo general: Propiciar y generar campañas comunicativas de sensibilización en cuanto al aseguramiento y uso racional del agua.</p>	
<p>Producto(s) esperado(s): Spots televisivos, pancartas, plegables, actuaciones de artistas (payasos, cantantes), talleres comunitarios</p>	

<p>Sostenibilidad económico-financiera</p> <p>No procede puesto que no es un proyecto económico,</p>	<p>Sostenibilidad social y ambiental</p> <p>Está dada por los resultados de los indicadores: Cantidad de denuncias realizadas sobre vertimiento de desechos sólidos en las fosas, Cantidad de personas en las zonas (circunscripciones) que promueven el mensaje de no verter desechos sólidos en los tragantes, Grado de satisfacción de la población con el mensaje transmitido, Grado de satisfacción de la población con el resultado obtenido, Grado de bienestar de la población y Porcentaje de personas que reinciden en los talleres.</p>
<p>Riesgos</p> <p>Incorrecta segmentación de los públicos objetivos, productos esperados incorrectos, mal diseño de la campaña comunicacional.</p>	

Paso 10. Monitoreo y evaluación del proceso de tratamiento de los problemas públicos

El sistema de información se conformó en conjunto con la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), DMEP y CIGEDEL, obteniendo información de otros actores en dependencia de los indicadores definidos. Los datos e información están a disposición de los actores locales, principalmente de aquellos que actúan como testigos sociales y los que realizan la contraloría ciudadana, que a su vez están aportando también datos e información que sirve para tomar medidas correctoras y de retroalimentación.

Está previsto para el próximo proceso de rendición de cuentas, presentar los resultados obtenidos en los proyectos de desarrollo local que se están ejecutando y que han sido evaluados hasta el momento. Esto permitirá trazar, en el próximo paso, un plan de medidas en conjunto con la ciudadanía para perfeccionar los proyectos de desarrollo local, junto con sus programas y políticas.

Dentro de la información a la que se podría acceder se encuentra los resultados de la aplicación de los instrumentos para medir los indicadores con su interpretación, los testimonios de los testigos sociales (los cuales fueron seleccionados dentro del grupo de trabajo de la comunidad por cada circunscripción). Los proyectos aún están en ejecución, de ahí que existen algunos datos que todavía no están disponibles. En la tabla 3.10 aparecen los indicadores obtenidos hasta el momento.

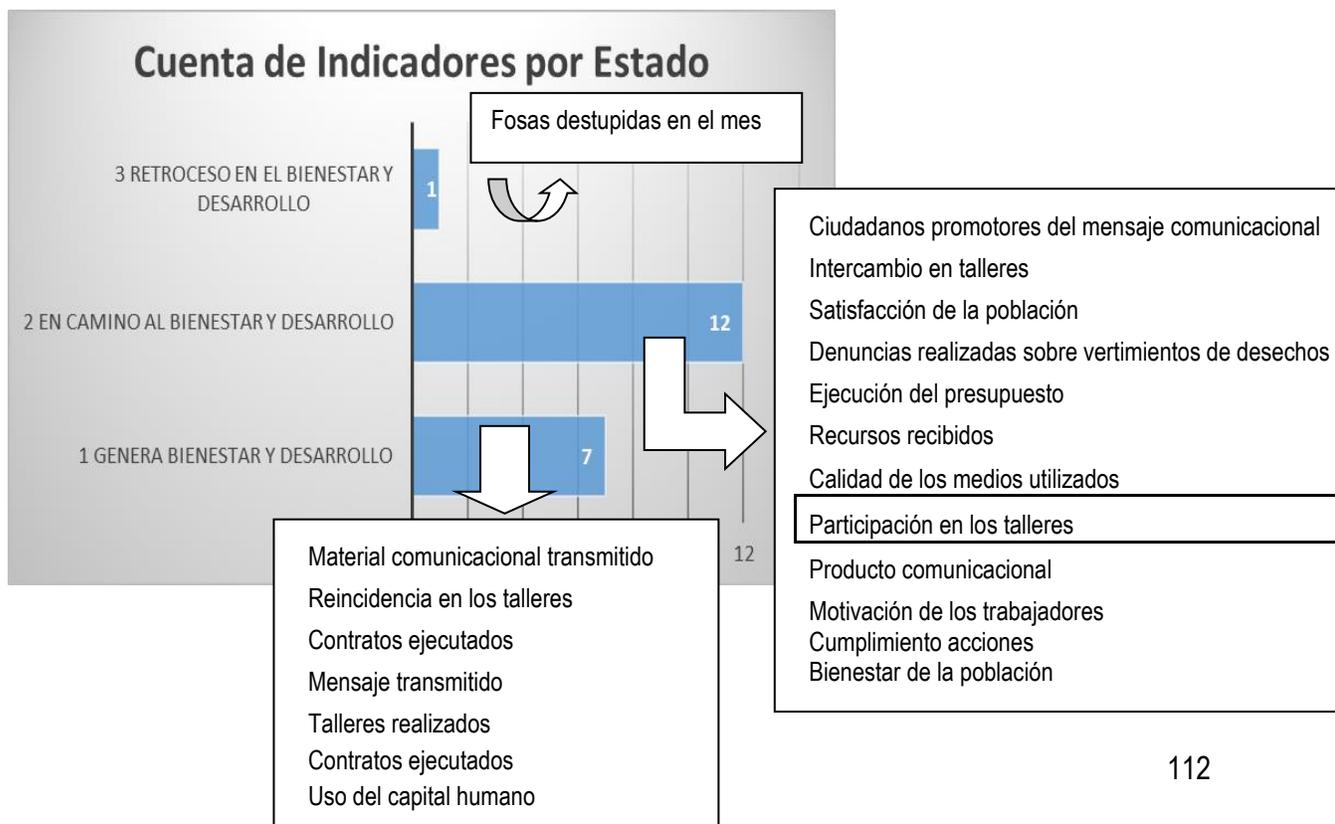
Tabla 3.10. Medición de los indicadores del proyecto PUBLICIART del Programa Agua para todos

Indicadores	Tipo de indicador	Valores obtenidos
Porcentaje de ejecución del presupuesto	Gestión	45 %
Porcentaje de contratos ejecutados	Gestión	82 %
Porcentaje de motivación de los trabajadores	Gestión	42 %
Porcentaje de cumplimiento plazo de entrega de los productos comunicacionales	Gestión	82 %
Porcentaje cumplimiento de las acciones	Cumplimiento	71 %
Cantidad de denuncias realizadas sobre vertimiento de desechos sólidos en las fosas	Resultado	64 más que el año anterior
Porcentaje de fosas destupidas en el mes	Resultado	18 %
Porcentaje de personas en las zonas (circunscripciones) que promueven el mensaje de no verter desechos sólidos en los tragantes	Impacto	80 %
Uso del capital humano	Eficiencia	100 %
Porcentaje uso de los recursos recibidos	Eficiencia	80 %
Porcentaje de tareas realizadas en tiempo	Eficiencia	83 %
Cantidad de zonas (circunscripciones) que se les transmitió el mensaje	Eficiencia	19 %
Porcentaje de talleres realizados	Eficiencia	91 %
Porcentaje de personas que participaron en los talleres	Eficiencia	68 %
Porcentaje de plegables, afiches y pancartas distribuidas	Eficacia	78 %
Cantidad de spots televisivos transmitidos	Eficacia	100 %
Cantidad de espectáculos presentados	Eficacia	36 actividades
Porcentaje de personas que recibieron el mensaje	Eficacia	80 %

Calidad de los medios utilizados	Eficacia	Buena
Porcentaje de personas que intercambian en los talleres	Eficacia	61 %
Grado de satisfacción de la población con el mensaje transmitido	Efectividad	71 %
Grado de satisfacción de la población con el resultado obtenido	Efectividad	68 %
Porcentaje de personas que reinciden en los talleres	Efectividad	93 %
Porcentaje de personas participantes en el taller que se convierten en transmisoras del mensaje	Efectividad	61 %
Grado de bienestar de la población	Efectividad	Su evaluación es a largo plazo

En este paso se registró en un CMI los resultados de los indicadores medidos hasta el momento. Para el caso que se ha venido poniendo de ejemplo del servicio Acueducto y Alcantarillado aparece en el Anexo 29 el CMI, donde se ubicaron los indicadores según las distintas perspectivas. De ellos, siete se encuentran en generar bienestar y desarrollo, doce en proceso a generar el estado deseado de bienestar y desarrollo y uno en retroceso en el bienestar y desarrollo, tal y como se observa en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Desglose del estado de los indicadores.



Este resultado representa que las LAE, políticas públicas locales, programas y proyectos de desarrollo local aprobados hasta el momento en la EDM del municipio de Cienfuegos, están acorde con las necesidades del territorio, pero pueden continuar perfeccionándose.

Aunque el proyecto aún está en ejecución pues tiene un plazo de tres años, se pudo constatar que la aplicación de mecanismos de participación ciudadana, donde se ponen de manifiesto las formas de deliberación, cogestión y vigilancia en el tratamiento de los problemas públicos contribuyen a fortalecer la articulación de la ciudadanía con los gobiernos municipales que conducen a una gestión pública:

- Participativa: se crean nuevos mecanismos de participación ciudadana, incrementando los espacios en los que los ciudadanos pueden participar, ampliando el campo de participantes hacia aquellas personas que no suelen hacerlo a menudo, donde el apoyo de las TICs ayuda a que no existan fronteras de lugar ni tiempo.
- Estratégica: los problemas públicos se vinculan a través de los intereses locales y las líneas estratégicas con la EDM, proporcionándole un carácter proactivo, donde el tratamiento de los problemas públicos se planifica para darle una solución sostenible y adecuada.
- Transparente: la información está disponible para los ciudadanos a través de los delegados y del portal del ciudadano del municipio de Cienfuegos, a la cual pueden acceder para ayudarlos en la toma de decisiones en la respuesta a sus problemáticas. Aun así, quedan algunos elementos del acceso a la información que se pueden perfeccionar.

Conclusiones parciales

Una vez concluida la validación del MGPP en el tratamiento de los problemas públicos en el ámbito local con su procedimiento de implementación, desde el punto de vista de los expertos y su aplicación práctica en el municipio de Cienfuegos, se constató que:

1. La utilización del método de consulta a expertos permitió conocer con una coincidencia de 0,76110, de W de Kendall, la validez del MGPP con su procedimiento de implementación, el cual en su aplicación práctica permitió identificar y clasificar los problemas públicos según su nivel de importancia y de priorizarlos según la necesidad que existe en el territorio por darles respuesta, lo que incide en el bienestar de la población y su satisfacción.
2. La aplicación práctica de la propuesta, desde el diagnóstico de problema público a través del árbol de problemas y después convirtiéndolo en el árbol de objetivos, posibilita, que este se segmente en causas más particulares que actuando sobre ellas y solucionando cada pedacito, de estas conducen a largo plazo dándole solución al problema identificado.
3. La vinculación de las alternativas de solución a los problemas públicos con el desarrollo local permite que aumenten las posibilidades de solución de los mismos, incluso aquellos que son catalogados como de no solución dado que a través de la EDM aparecen varias vías de solución, ya sea a través de políticas públicas, programas locales o proyectos de desarrollo local, donde un problema puede tener relación, ya sea directa o indirecta con varias de estas como se observó en el caso utilizado en este capítulo.
4. Se constató que existen diversos mecanismos de participación ciudadana que se pueden utilizar, a lo largo del proceso de gestión, para el incremento del protagonismo e intervención de los ciudadanos en el tratamiento de los problemas públicos y comportarse como actores del territorio, promoviendo así una gestión pública participativa, estratégica y transparente.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. La utilización del método científico de investigación dialéctico-materialista permitió reconocer que los gobiernos locales, sin importar el sistema político, tienen como razón de ser la satisfacción de las necesidades de la población enmarcada en su territorio, de ahí la importancia en el tratamiento de los problemas públicos, donde la solución precise de las potencialidades endógenas del territorio y de la participación ciudadana con enfoque de sostenibilidad.
2. La revisión de varios modelos de gestión pública, nacionales e internacionales permitió, con apoyo del clúster, determinar los aportes y limitaciones de cada uno de ellos para su aplicación en los gobiernos municipales con las características cubanas, que puedan dar un tratamiento con participación ciudadana a los problemas públicos articulado con la EDM de forma eficaz. Ello permitió determinar los componentes que deben tener un modelo de gestión pública participativa orientada al desarrollo de los territorios.
3. La validación del modelo mediante expertos y mediante su aplicación comprobaron la confiabilidad, validez y aplicabilidad del mismo. Su implementación en el municipio de Cienfuegos donde se registró, con apoyo del Cuadro de Mando Integral, los resultados de los indicadores medidos hasta el momento, en la propuesta que responde al servicio Acueducto y Alcantarillado, dio un resultado positivo. Siete de los indicadores medidos se encuentran en función de generar bienestar y desarrollo, once están en proceso a generar el estado deseado y solo uno está en retroceso. Esto corrobora que el tratamiento al problema estudiado articula de forma coherente con la línea estratégica (LAE), políticas públicas locales, programas y proyectos de desarrollo local aprobados hasta el momento en la EDM de Cienfuegos.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se recomienda:

La aplicación del modelo en los restantes municipios de la provincia de Cienfuegos y en otros municipios del país, lo que se fundamenta en que el modelo sustenta su diseño en el marco regulatorio de Cuba, el cual es el mismo para todo el territorio nacional.

A CIGEDEL la gestión de capacidades con la participación de los Delegados y Presidentes de Consejos Populares y que tenga como punto de partida el estudio y análisis del Modelo de gestión pública participativa propuesto en esta investigación, así como la creación de una herramienta informática que apoye la aplicación del procedimiento para que se convierta en un verdadero instrumento de gestión pública que pueden tener como referencia para ello a la autora de esta investigación.

A la Red GUCID del MES el estudio y divulgación del modelo con su procedimiento de implementación para su generalización en otros territorios y otros espacios académicos.

Incorporar para futuras investigaciones estudios de motivación ciudadana y de medición de la satisfacción de la ciudadanía con la gestión de los gobiernos municipales para contribuir a su legitimidad y al desarrollo de la gobernanza.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

- Abal Medina, J. M. (2016). Cómo mejorar la Gestión para Construir un Estado Más Fuerte. *Aportes*(26), 11-19. <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/26/01.pdf>
- Ackoff, R. L. (1993). *Las fábulas antiburocráticas de Ackoff: reflexiones irreverentes*. Barcelona, Barcelona, España: Granica.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1993). Estudio Introductorio. En L. F. Aguilar Villanueva, *Problemas públicos y agenda de gobierno* (págs. 13-74). San Ángel, México, D.F, México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Alberic, T. (1999). Gestión pública, Participación ciudadana y desarrollo local. Propuestas para una gestión participativa y eficiente de lo público. *Política y Sociedad*(31), 163-174. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/download/POSO9999230163A/24789/>
- Albuquerque, F. (Agosto de 2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. 1-24. La Serena, Coquimbo, Chile.
- Albuquerque, F. (Abril de 2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*(82), 157-171.
- Albuquerque, F. (16 de Noviembre de 2020). El enfoque del desarrollo territorial y los retos de la tercera revolución industrial poscarbono. *Presentación Semana del Desarrollo Territorial El Salvador*, 36. El Salvador. Obtenido de <https://repo.funde.org/1735/1/ALBURQ.pdf>
- Alonso García, Y., Alfonso García, D., Rodríguez Añón, C., & González Paris, E. (Mayo-Junio de 2020). Instrumento para diagnosticar necesidades ciudadanas, antecedente a la estrategia desarrollo local en Aguada de Pasajeros. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 218-227.

- Alonso García, Y., González Paris, E., & Castillo Coto, A. L. (Octubre de 2022). El conocimiento y la innovación en el perfeccionamiento de la participación ciudadana hacia el desarrollo local. *Ponencia I Convención Científica Internacional*, 6. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Alonso García, Y., González Paris, E., & Castillo Coto, A. L. (Enero-Abril de 2023). Variables fundamentales para un modelo de gestión pública participativo en el caso de Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, XI(1). <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/556>
- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá D.C., Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública
- Andrés Oswaldo, T. R. (2016). *Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política*. Tesis Maestría, Universidad Ricardo Palma, Escuela de Posgrado, Lima
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 599-618.
- Arias Guevara, M. d. (julio-septiembre de 2015). El desarrollo local y la cultura. *TEMAS*(83), 20-27.
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. En J. Arocena, *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (págs. 201-299). Montevideo, Uruguay: Ediciones Santillana, Universidad Católica de Uruguay.
- Arroyo, A. (2014). Seguridad jurídica, transparencia, rendición de cuentas. En A. Fernández de Losada, & C. Serrano Madrid, *Descentralización, Transparencia y Seguridad Jurídica en América Latina y Europa* (Primera ed., págs. 153-168). Madrid, Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://international.vlex.com/vid/seguridad-jura-gobernanza-territorial-514055266>

- Arrupe, M. G., & Milito, E. (2015). Atención al ciudadano en el ámbito municipal. En B. Galinelli, A. Migliore, M. V. Pau, L. M. Giroto, G. H. Marin, M. L. Pagani, . . . M. Arrupe, *Estudios sobre gestión pública* (págs. 167 - 192). La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos. (2021). Estrategia para el Desarrollo Municipio Cienfuegos. 26. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (Enero de 1997). Metodología Nacional para la Atención a la Población. 22. Ciudad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba
- Asociación de Administradores Gubernamentales. (Diciembre de 2012). Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental. (30), 197. (G. Martinovich, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de www.asociacionag.org.ar
- Ayuntamiento de Querétaro. (24 de Mayo de 2016). *Atención Ciudadana*. Querétaro Municipio: <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/>
- Ayuntamiento de València. (2017). *Modelo de participación ciudadana*. Ayuntamiento de València, Regidora de Participación Ciudadana y Acción Vecinal, València. <http://modeloparticipacion.valencia.es/wp-content/uploads/2017/12/MODELO-PARTICIPACION-CIUDADANA.pdf>
- Baños Menéndez, Y. (2017). *Gestión de los problemas públicos por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Calimete*. Trabajo de diploma, Universidad de Matanzas, Carrera de Licenciatura en Economía, Matanzas.
- Bardach, E. (1993). Problemas de la definición de problemas en el análisis de políticas. En L. Aguilar Villanueva, *Problemas públicos y agenda de gobierno* (págs. 219-233). San Ángel, México, D.F., México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, XII(2), 241-251. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13312202>
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. (Junio de 2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I)*, 14-22. La Habana, La Habana, Cuba: UEB Gráfica. Empresa de Periódicos
- Bastidas Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2009). *Gestión Pública*. San Isidro, Lima, Perú: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional
- Boffill Vega, S. (2010). *Modelo General para contribuir al Desarrollo Local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ingeniería Industrial, Matanzas
- Boisier, S. (Agosto de 2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*(86), 47-62. <http://dialnet.unirioja.es>
- Borja, J. (2000). *Ciudad y ciudadanía. Dos notas*. Barcelona, España: Institut de Ciències Polítiques i Socials https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7zqjCosH2AhWFSjABHTNZBxEQFnoECBgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.cortaidh.or.cr%2Ftablas%2F15078.pdf&usg=AOvVaw16WpVbYzQOTrPe_Veqr5DE
- Borja, J. (s.f.). Gobiernos locales, políticas públicas y participación ciudadana. *Aportes*.

- Bower, J. L. (1977). *Effective Public Management*. (Harvard Business Publishing) Harvard Business Review: <https://hbr.org/topic/strategic-planning>
- Brewer-Carías, A. R. (2021). Algo sobre los orígenes del municipio en la América Hispana, con particular referencia a Venezuela (1811). *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia* • N(16), 137-181. <http://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2021/06/RVLJ-16-137-181.pdf>
- Brito, M. (11 de Diciembre de 2002). “Buen gobierno” local y calidad de la democracia. *Instituciones y Desarrollo*(12-13), 251-277
- Bugallo Salomón, C. J. (1 de Marzo de 2015). *La administración pública: Evaluación*. (MenosMedia) El salmón contracorriente: <http://www.elsalmoncontracorriente.es/?La-administracion-publica-325>
- Burgos Baena, A. (s.f.). *La definición política del problema público*. Área bursátil Experts Training: <http://www.xprttraining.com>
- Cabrero Mendoza, E. (2005). *Acción pública y desarrollo local*. Fondo de Cultura Económica
- Calderón Ivañez, J. M. (2011). *La participación ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de San Sebastián Salitrillo*. Tesis de grado, Universidad de El Salvador, Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras, Santa Ana.
- Calderón, C., & Lorenzo, S. (2010). *Open Government: Gobierno Abierto*. Alcalá la Real, Jaén, España: Algón Editores
- Calves Hernández, S., & Gutiérrez Castillo, O. (2016). Conceptos básicos de administración pública. En S. Calves Hernández, O. Gutiérrez Castillo, L. A. Barreiro Pousa, J. D. Pérez Othón, I. Díaz Fernández, I. Sorolla Fernández, & R. d. Mendoza Montero (Ed.), *Problemas de la gestión en la administración pública* (págs. 3-16). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela

- Calves Hernández, S., & Pérez Othon, J. (2014). Técnicas para la solución de problemas en administración pública. En *Problemas de la Gestión en la administración pública* (págs. 85-100). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela
- Calves Hernández, S., & Pérez Othón, J. (2016). Calidad de vida; objetivo permanente de administración pública. En S. Calves Hernández, O. Gutiérrez Castillo, L. A. Barreiro Pousa, J. D. Pérez Othón, I. Díaz Fernández, I. Sorolla Fernández, & R. d. Mendoza Montero (Ed.), *Problemas de la gestión en la administración pública* (págs. 49-56). Vedado, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Verela
- Cambridge University Press. (2022). Cambridge Dictionary. Cambridge, Inglaterra. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/esencial-ingles-britanico/problem>
- Capote Pérez, R., & Torres Paez, C. C. (Abril de 2018). La gestión del financiamiento en los procesos de desarrollo local. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html>
- Carbonell Duménigo, A. (2009). *Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras*. Tesis doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santa Clara
- Cárdenas Travieso, O. (2018). Comunicación, información y participación ciudadana. Vínculo estratégico para el logro de los objetivos en la administración pública local. En L. Tabares Neyra, *Retos de la Administración Pública: en el marco del perfeccionamiento del modelo económico cubano* (págs. 6-22). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. <http://eduniv.reduniv.edu.cu>

- Carreño Mendoza, Á. L. (2012). *Modelo y Procedimientos de apoyo para la Gestión Pública de la Calidad de Vida. Zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Área Autorizada de Ingeniería Industrial - Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Matanzas
- Carreño Mendoza, Á. L. (2012). *Referat de Tesis Modelo y procedimientos de apoyo para la gestión pública de la calidad de vida. Zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador*. Referat de Tesis
- Carreño-Mendoza, Á. L., Font-Aranda, M., & Parra-Ferie, C. (enero-abril de 2013). Metodología de diagnóstico para la gestión pública de la calidad de vida. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 64-76
- Carrillo, E. (1996). Legitimidad y modernización de la Administración Pública. *Las Administraciones Públicas del Siglo XXI. España en perspectiva comparada*(7-8), 143-152
- Carrión, F. (2003). Descentralización en America Latina: una perspectiva comparada. En R. Rivera, F. Carrión, M. Ortega Hegg, G. Wallace, C. Umaña, R. Córdova Macías, . . . A. Lavell, *Descentralización y desarrollo local* (Primera ed., págs. 29-70). San Salvador, El Salvador: Flacso Programa El Salvador
- Carvajal Burbano, A. (2011). *Desarrollo Local. Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Málaga, España
- Carvajal, A. (2020). Planeación participativa del desarrollo local: el caso de Cali – Colombia. En M. Fernández-Villa, J. Gutiérrez Goiria, A. Fernando Herrera, M. J. Martínez Herrero, & K. Pérez de Armiño (Edits.), *Libro de Actas* (págs. 1667-1687). Bilbao. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Aura-Trifu/publication/348151826_Educacion_para_el_consumo_

sostenible_a_partir_de_procesos_de_investigacionaccion_participativa_Educate_for_sustainable_c
onsumption_through_participatory_action_research_processes_pp_2065-2

Castanedo Abay, A. (Mayo-Agosto de 2022). Desarrollo social, gestión pública y la nueva cara de la administración pública global. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, X(2).

Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000200005

Castañeda Correa, O. (27 de Julio de 2015). Coordinación General de Modernización Administrativa.

Gaceta Oficial del Distrito Federal, 39-40. Ciudad de México, Ciudad de México, México.

<http://cgservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/5496.pdf>

Castro Premier, M. E. (Diciembre de 2020). Las estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. *Arquitectura y Urbanismo*, XLI(3), 67-75.

Castro Ruz, F. (7 de Abril de 1959). Discurso pronunciado por el Comandante Fidel Castro Ruz, Primer

Ministro del Gobierno Revolucionario, en la asamblea de los fabricantes de calzado. Cuba

Castro Ruz, F. (30 de Enero de 1967). Discurso en el Instituto tecnológico obrero de suelos, fertilizantes

y alimentación del ganado "Rubén Martínez Villena".

[http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-en-el-instituto-tecnologico-obrero-de-suelos-](http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-en-el-instituto-tecnologico-obrero-de-suelos-fertilizantes-y-alimentacion-del?_ga=2.261046861.170448205.1643636527-115764759.1643636527)

[fertilizantes-y-alimentacion-del?_ga=2.261046861.170448205.1643636527-](http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-en-el-instituto-tecnologico-obrero-de-suelos-fertilizantes-y-alimentacion-del?_ga=2.261046861.170448205.1643636527-115764759.1643636527)

[115764759.1643636527](http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-en-el-instituto-tecnologico-obrero-de-suelos-fertilizantes-y-alimentacion-del?_ga=2.261046861.170448205.1643636527-115764759.1643636527)

Castro Ruz, F. (1986). *Informe Central Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. (N. Madan,

Ed.) Playa, Ciudad de La Habana, Cuba: Editora Política

Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (Tercera ed.). Buenos Aires,

Buenos Aires, Argentina. [https://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI](https://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf)

[%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf](https://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf)

- Centro de Estudios de Administración Pública. (2015). Serie Administración Pública. Talleres, no. 1. En C. d. Pública, & L. Tabares Neyra (Ed.), *Retos de la Administración Pública en el marco del perfeccionamiento del Modelo Económico cubano*. La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de <http://biblioteca.reduniv.edu.cu>
- CEPAL. (s.f.). *Acerca de Gobierno Abierto*. <https://www.cepal.org/es/temas/gobierno-abierto/acerca-gobierno-abierto>
- Cernadas Ramos, A., Chao Pérez, L., & Pineda Nebot, C. (2017). Participación ciudadana: de la participación en la gestión a la gestión. *LIV(1)*, 163-189.
- Cerrillo I Martínez, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera ed.). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública
- Cerrillo i Martínez, A. (Junio de 2021). Retos y Oportunidades del uso de la Inteligencia Artificial en las Administraciones Públicas. *Revista Iberoamericana De Gobierno Local(19)*.
- Cerrillo-Martínez, A. (Septiembre-Octubre de 2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *El profesional de la información, XXVII(5)*, 1128-1135.
- Chaguaceda Noriega, A. (2008). Participación ciudadana y espacio asociativo. Algunas reflexiones desde Cuba. En *Innovación democrática en el sur : participación y representación en Asia, África y América Latina* (págs. 59-82). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsdll/collect/clacso/index/assoc/D1324.dir/06chagu.pdf>
- Chiara, M., & Di Virgilio, M. M. (2017). Conceptualizando la gestión social. En M. Chiara, & M. M. Di Virgilio, *Gestión de la política social: conceptos y herramientas* (págs. 53-86). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones UNGS. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=>

s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA2ff05MP2AhXPQzABHW22DK8QFnoECAs
QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ungs.edu.ar%2Fwp-
content%2Fuploads%2F2019%2F08%2F9789876302661-completo-
1.pdf&usg=AOvVaw0e6Y5neaGmwnT5-z6TJ

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). (N. Islas López, Ed., C. L. de la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México: McGraw-Hill Interamericana

Chica Vélez, S. (Enero/Junio de 2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 57-74. <http://site.ebrary.com/>

Claudiu Florin, D. (2020). The New Public Governance Assumed Through Quality Reports in the Public Sector. *Annals of the "Constantin Brâncusi" University of Târgu Jiu, Economy Series*(1), 133-138.

Colomer, J. M. (2004). Reglas electorales y gobernanza. *Acta Republicana Política y Sociedad*(3), 35-46.

Columbié Santana, M. (2005). *Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal*. Tesis doctoral, La Habana

Columbié Santana, M. (Julio-Septiembre de 2017). Editorial Administración pública inclusiva como base para un desarrollo humano sostenible. *Folletos Gerenciales*, XXI(3), 132-134. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/68>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas

Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (Junio de 2021). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano De Desarrollo Socialista. *Documentos 8vo Congreso Partido*

Comunista de Cuba, 7-56. La Habana, La Habana, Cuba: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels

Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*, 3 - 16. La Habana, Cuba

Consejo de Administración Provincial Cienfuegos. (2011). *Informe Rendición de Cuentas del CAP a la AMPP mes octubre*. Rendición de cuentas, CAP Cienfuegos, Secretaría CAP Cienfuegos, Cienfuegos

Consejo de Administración Provincial Cienfuegos. (2013). *Informe de Rendición de Cuentas del CAP a la AMPP mes de julio*. Rendición de cuentas, CAP Cienfuegos, Secretaría CAP Cienfuegos, Cienfuegos

Consejo de Administración Provincial de Cienfuegos. (2015). *Informe de Rendición de Cuentas CAP a la AMPP mes de abril*. Rendición de cuentas, CAP Cienfuegos, Secretaría CAP Cienfuegos, Cienfuegos

Consejo de Estado de la República de Cuba. (s.f.). *Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular*

Consejo de Estado República de Cuba. (23 de Mayo de 2023). ACUERDO No. 23 - X. 10. La Habana, La Habana, Cuba

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (18 de 12 de 2008). Acuerdo 6560. *Compendio de documentos normativos para la labor de los órganos locales del poder popular*, 163 - 168. La Habana, La Habana, Cuba

- Constitución de la República de Cuba. (2019). 16. Cuba
- Cornejo, A. N. (2019). *Mejora de la calidad en la gestión pública: el impacto en los gobiernos municipales*. Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza.
- Correa Morocho, R., & Criollo Gonzáles, P. A. (2009). *Gobierno electrónico para la modernización de la Administración Pública*. Informe de Investigación Universitaria, Perú
- Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América. *Gestión y Política Pública*, 3-48.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13331692001>
- Crozier, M. (1962). *El fenómeno burocrático* (Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores
- Crozier, M. (1969). El Fenómeno Burocrático. 71-81. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
<blob:resource://pdf.js/0728751b-9d2f-48e0-9e48-39c60ac14713>
- Cruz-Vargas, B. G., & Díaz-Navarro, J. C. (Octubre de 2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad? *Polo del Conocimiento*, V(10), 334-347. doi:DOI: 10.23857/pc.v5i10.1812
- Cunill Grau, N. (1991). *Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los estados latinoamericanos*. Caracas, Caracas, Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Da Fonseca, J. P. (2015). *Resumen Modelo y Procedimiento para el Control de Gestión de Proyectos de Inversión Social*. Resumen Tesis doctoral, Universidad de Matanzas "Camilio Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, Matanzas

- Daal, U. (24 de Octubre de 2012). *Atención ciudadana para que la eficiencia no sea noticia*. (Copyleft Aporrea.org), <https://www.aporrea.org/contraloria/a152954.html>
- Daniel Zalazar, R. J. (2012). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones*. Málaga: EUMED - Universidad de Málaga. www.eumed.net
- Dávalos Domínguez, R. (2005). La participación y la comunidad. En C. N. Hernández, & M. Muguercia (Ed.), *Trabajo comunitario. Selección de lecturas* (Vol. I, págs. 51-58). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Caminos. <https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf>
- de Armas Suárez, A., García Álvarez, A., Castanedo Abay, A., Marquetti Nodarse, H., Valdés Paz, J., Fernández Estrada, J. A., . . . de Armas Urquiza, O. (2016). *Administración Pública: conceptos y realidades*. (L. M. Tabares Neyra, Ed.) La Habana, La Hababa, Cuba: Editorial Universitaria
- De la Garza Montemayor, D. J., Yllán Ramírez, E. R., & Barredo Ibáñez, D. (Marzo de 2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIII(81), 31-43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>
- de Sevilha Gosling, I. T., & Pereira Brito, V. d. (2019). Aproximações teóricas entre burocracia, teoria da contingência e construcionismo social. *dialogos interdisciplinares*, VIII(6), 156-172. Obtenido de <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/>
- Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. (C. d. México, Ed.) *Gestión y Política Pública*, XXVI(2), 341-379. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v26n2/1405-1079-gpp-26-02-00341.pdf>

- Díaz-Canel Bermúdez, M. (Diciembre de 2018). Intervención del Presidente de la República de Cuba en actualización sobre el programa de informatización de la sociedad cubana en la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Díaz-Canel: «En el proceso de informatización vamos por más»*. La Habana, La Habana, Cuba: Granma. <http://www.granma.cu/cuba>
- Díaz-Canel Bermudez, M. (Febrero de 2019). Intervención en el balance anual de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Auditoría. *En la prevención inicia el trabajo de los auditores*. La Habana, La Habana, Cuba: Granma. <http://www.periodico26.cu/index.php/es/breves/itemlist/user/34-tomadodegranma>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (Enero de 2021). Gestión del Gobierno Orientado a la Innovación: Contexto y Caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Fernández González, A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección*, XIV(2), 5-32.
- Diccionario de uso del Español de América y España 1.0.1.0. (s.f.).
- Diputació de Barcelona. (Abril de 2015). La participación ciudadana en la planificación estratégica territorial. *Guías metodológicas para la planificación estratégica*, 7, 54. Barcelona, España. doi:10.1016/j.guías.2015.08.004
- du Gay, P. (2012). *En Elogio de la Burocracia: Weber · Organización · Ética*. Madrid, Madrid, España: Siglo XXI Editores
- Dunleavy, P., & Hood, C. (Mayo-Agosto de 1995). De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública, Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados. *Informes sobre procesos de cambio administrativo en otros países*(3), 105-114

- Elías Méndez, C. (Julio-Diciembre de 2013). La Administración de la Comisión Europea como ejemplo de la reforma de la administración pública europea: análisis en clave constitucional en el contexto de la crisis económica. *ReDCE*(20), 19-54
- Erkizia Olaizola, A. (2012). *Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico*. Universidad del País Vasco, Departamento De Economía Financiera I (Contabilidad y Técnicas de Administración de Empresas). Donostia-San Sebastián: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco
- Escrig Tena, A. B., & Bou Llusar, J. C. (2002). Desarrollo y validación de un instrumento de medida de la dirección de la calidad: una propuesta de mejora. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, VIII(1), 151 - 176
- Estrategia de Desarrollo Municipal Cienfuegos. (2023). 26. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires, Buenos Aires, República Argentina: Prentice Hall. https://www.academia.edu/36759287/Kupdf_com_politica_gobierno_y_gerencia_de_las_organizaciones_j_etkin
- Farto López, J. M. (2016). *Desarrollo económico localizado versus desarrollo territorial*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Departamento de Economía Aplicada I.
- Fernández Ruíz, J. (2002). *Servicios públicos municipales*. Palo Alto, Cuajimalpa, México: Instituto Nacional de Administración Pública
- Fernández Ruiz, J. (2020). El municipio en México a cinco siglos de su aparición. En C. Reta Martínez, & J. Mendoza Ruiz, *500 años de la fundación del Primer Ayuntamiento Continental de las Américas*

- (págs. 45-66). Alcaldía Cuajimalpa, Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Administración Pública,. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/106278/978-607-9026-95-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque Interdisciplinar*. Madrid, Madrid, España: Paranif S.A. <https://idoc.pub/download/administracion-de-empresas-un-enfoque-interdisciplinarpdf-d4pqgg86j9np>
- Fernández Santos, Y., Fernández Fernández, J. M., & Rodríguez Pérez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia*(6), 75-105
- Fernández, J. d. (Mayo-Junio de 2021). La gobernanza inteligente de las metrópolis y la participación ciudadana. *Metrópolis, el futuro es ya presente*(920), 98-109.
- Fernández, M. (enero-junio de 2019). Problemas públicos y configuración de colectivos. Una reflexión analítica sobre el pasaje al espacio público y sus condiciones de mediatización. *Dixit*(30), 68-85. doi:<https://doi.org/10.22235/d.v0i30.1782>
- Ferrer Soto, J. (2006). *La credibilidad en la búsqueda de la transparencia institucional: reto valorativo de la capacitación en la gerencia pública*. Ponencia presentada XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala. <http://siare.clad.org/fulltext/0055902.pdf>
- Fonseca Vásconez, J. F. (2018). *La gestión territorial para el desarrollo sostenible. Caso Cantón Baños de Agua Santa, Tungurahua, Ecuador*. Tesis doctoral, Universidad de Matanzas, Departamento Economía - Facultad de Ciencias Empresariales, Matanzas
- Forno Oliva, M., & Sánchez Gutiérrez, A. (2010). Democracia participativa y elecciones. En B. Revuelta Vaquero, & F. Patrón Sánchez, *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones*

- (págs. 35-60). México: Universidad de Guanajuato, Instituto Federal Electoral, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Forteza Rojas, S. A. (2012). *Instrumento para la selección de problemas públicos como fuente para la estrategia de desarrollo en el marco de la planificación municipal*. Tesis doctoral, Universidad de Holguín, Departamento Docente de Economía, Holguín
- Fragoso Lugo, L., & Balbuena Cisneros, A. (2010). Las figuras de la participación ciudadana en México. En B. Revuelta Vaquero, & F. Patrón Sánchez, *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones* (págs. 61-88). México: Universidad de Guanajuato, Instituto Federal Electoral, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Frank, L. K. (1925). Problemas sociales. *American Journal of Sociology*. https://scholar.google.com/cui/scholar?q=Social+Problems+%2B+Frank&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión? En B. Galinelli, A. Migliore, M. V. Pau, L. M. Girotto, G. H. Marin, M. L. Pagani, . . . M. M. Zanzottera, *Estudios sobre gestión pública* (págs. 11-34). La Plata, Buenos Aires, Argentina
- Gallardo-Gallardo, E. (s.f.). Fundamentos de la Administración. 56
- Gallicchio, E. (2004). *El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social*. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", CLAEH, Uruguay
- Galván Escobedo, J. (1981). *Tratado de administración general: desarrollo de la teoría administrativa* (Segunda ed.). México: Trillas

- Ganuzo Fernández, E., & Moyano Estrada, E. (2008). *Modelos de participación ciudadana en la provincia de Córdoba*. Informes y monografías, IESA. <http://hdl.handle.net/10261/14386>
- Ganuzo Fernández, E., Olivari, L., & Paño Yáñez, P. (2011). La democracia en acción: participación de la ciudadanía en la gestión pública. Metodologías Participativas y Presupuestos Participativos. En C. Alemany, G. Allegreti, P. Alvarez, J. Arriscado, S. Baierle, V. Barragán, . . . F. Sierra, A. Falck, & P. Paño Yáñez (Edits.), *Democracia Participativa y Presupuestos Participativos: acercamiento y profundización sobre el debate actual* (págs. 149-178). Málaga, España: Proyecto Parlocal. <https://www.bivica.org/files/democracia-participativa-presupuestos.pdf>
- García de Emterría, E. (20 de Abril de 2014). Turgot y los orígenes del municipalismo moderno.
- García Pulido, Y. A. (2018). *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Ingeniería Industrial, Matanzas
- García Reinoso, N., Carreño Mendoza, Á. L., & Doumet Chilan, N. Y. (2020). Validación del modelo de gestión sostenible para el desarrollo turístico en vinculación universidad - comunidades Manabitas. Ecuador. *Revista Digital Investigación & Negocios*, XIII(21), 37-51. doi:<https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.82>
- García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*(47), 37-64
- Giroto, L. M., & Marin, G. H. (2015). Un análisis de las capacidades estatales para mejorar la Gestión Pública Provincial. En B. Galinelli, A. Migliore, M. V. Pau, L. M. Giroto, G. H. Marin, M. L. Pagani, . . . M. Arrupe, *Estudios sobre gestión pública* (págs. 67-96). La Plata, Buenos Aires, Argentina

- Gobierno de la Ciudad de México, Secretaría de las Mujeres. (s.f.). *Definición del problema público desde la PEG*. Caja de Herramientas con Perspectiva de Género (PEG): <https://cajadeherramientaspeg.cdmx.gob.mx/definicion/problema/publico/PEG#:~:text=Los%20problemas%20p%C3%ABlicos%20son%20construcciones,importancia%20de%20su%20soluci%C3%B3n%20p%C3%ABlica.>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2015). *Atención Ciudadana*. (D. G. Información, Editor) Jalisco, Gobierno del Estado: <http://www.jalisco.gob.mx/es/atencion-ciudadana>
- Goetz, J. P., & LECO MPTE, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo*. Madrid, España: Ediciones Morata, S. A.
- Gómez Díaz de León, C. (1998). *Administración pública contemporánea*. (N. Islas López, Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Díaz de León, C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, Conceptos y Desafíos*. México: MCGraw-Hill. <http://eprints.uanl.mx/10271/>
- González Acea, M. (2015). *Procedimiento para medir la Satisfacción de Electores con la gestión de las Administraciones Locales en Cienfuegos*. Tesis diploma, Universidad de Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, Cienfuegos. Recuperado el 7 de Octubre de 2017
- González Bermúdez, S. E. (2010). *Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad en Colombia*. Tesis doctoral, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana
- González Díaz, Y., Quintana Hidalgo, A., & Gómez Vargas, Á. (2017). *Modelo innovador de gobernanza para la gestión del desarrollo local*. Ponencia presentada en el X Encuentro Internacional de Administración Pública y Desarrollo Local, MARDELTUR 2017

- González Fernández, O. (2015). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en la planificación territorial*. Tesis doctoral, Universidad de Camagüey, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Camagüey.
- González Paris, E. (2008). *Procedimiento para analizar el lugar y papel que desempeña la política económica en el diseño del resto de las políticas públicas en la construcción del socialismo en Cuba*. Tesis doctoral, Universidad de Matanzas, Departamento de Economía, Matanzas
- González Paris, E., & Pons Duharte, H. (2003). *Algunas consideraciones sobre el concepto de Administración Pública*. Ponencia Presentada en el Evento Internacional de Gerencia Empresarial y Administración Pública
- González Ramírez, M. R., Gascó Gascó, J. L., & Llopis Taverner, J. (Noviembre de 2012). Participación y satisfacción del ciudadano en la Gestión Pública: un estudio en el ámbito de la administración local. *Auditoría Pública*(58), 31-42. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25555/1/AuditoriaPublicaParticipaSatisfacci%c3%b3n2012.pdf>
- González, E., & Velásquez, F. E. (Julio de 2007). Actores sociales y desarrollo local. Reflexiones desde la experiencia colombiana. *Ponencia presentada al Seminario Internacional Desarrollo Económico Local. Una Apuesta por el Futuro*, 16. Bogotá, Bogotá, Colombia
- Guerrero Aguirre, F. J. (2010). La construcción de ciudadanía y su relación con la familia. En B. Revuelta Vaquero, & F. Patrón Sánchez, *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones* (Primera ed., págs. 257-270). México: Universidad de Guanajuato, Instituto Federal Electoral, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Guerrero Orozco, O. (2000). Administración Pública. En L. Baca Olamendi, J. Bokser-Liwerant, F. Castañeda, I. H. Cisneros, & G. Pérez Fernando del Castillo, *Léxico de la Política* (Primera ed.,

- pág. 831). México D.F, México D.F, México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Fondo de Cultura Económica. https://books.google.com.cu/books?id=QK79r_mPPG8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Guerrero Orozco, O. (2009). Reflexiones sobre la ciencia de la administración pública. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, XVI, 73-90. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10512244004>
- Guerrero, O. (1986). *La teoría de la Administración Pública* (Primera ed.). (L. Pereznieta Castro, Ed.) México, México, D.F., México: HARLAS.A. doi:350.000/
- Guerrero, O. (1999). *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*. México, D.F., México: Universidad Autónoma del Estado de México UAEM. Facultad de Ciencias Políticas y administración pública. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/1820-del-estado-gerencial-al-estado-civico>
- Guerrero, O. (30 de Septiembre de 2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*, II(3). <http://www.revista.unam.mx/>
- Guerrero, O. (2009). El fin de la nueva gerencia pública. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*(13), 5-22
- Guerrero, O. (Mayo- Agosto de 2019). Neoliberalismo y neogerencia pública. *REAd - Revista Electrónica de Administracao*, XXV(2), 4-21.
- Guevara, E. ". (Febrero de 1961). Contra el burocratismo. *Cuba Socialista*(18)
- Gusfield, J. R. (2014). *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores
- Gutiérrez Castillo, O. (2016). Contextualización de los modelos de gestión pública. En S. Calves Hernández, O. Gutiérrez Castillo, L. Barreiro Pousa, J. Pérez Othon, I. Díaz Fernández, & I. Sorolla Fernández, *Problemas de la Gestión en la Administración Pública* (págs. 59-71). La Habana, La Habana, Cuba: Félix Varela

- Gutiérrez, O. (2022). La Administración Pública cubana en el proceso actual de transformaciones. En L. Tabares Neira, *perfeccionamiento del sector público en Cuba* (págs. 25-35). La Habana, La Habana, Cuba: EDUNIV Editorial Universitaria.
- Gutiérrez, O., & Calves, S. (2022). Conceptos básicos de la Administración Pública. En L. Tabares Neira, *Perfeccionamiento del Sector Público en Cuba: Reflexiones* (págs. 4-14). La Habana, La Habana, Cuba: EDUNIV. Obtenido de <http://www.eduniv.cu/>
- Guzón Camporredondo, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. En A. Guzón Camporredondo, *Desarrollo Local en Cuba: retos y perspectivas* (págs. 53-76). Cuba: Academia
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Quinta ed.). (A. Otero, Ed., E. Prentice, & D. Cano, Trads.) Madrid, Madrid, España: Prentice Hall Iberia
- Heady, F. (2000). *Administración Pública. Una perspectiva comparada*. (R. Reyes Mazzoni, Trad.) México, D. F., México, D. F., México: Fondo de Cultura Económica. <https://pdfcoffee.com/download/heady-administracion-publica-comparada-completo-3-pdf-free.html>
- Hernández Gil, J. L., Figueroa Alfonso, G., Núñez Jover, J., Armas Marrero, I., & Acázar Quiñones, A. T. (2014). Obstáculos al desarrollo local en Cuba. Análisis y propuestas desde la gestión universitaria del conocimiento y la innovación. En J. Núñez Jover, & A. Velazco Díaz (Ed.), *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (págs. 55-80). Vedado, La Habana, Cuba: Félix Varela
- Herramientas de planificación y financiación para el desarrollo integral territorial. (2018). 120. Cuba
- Herrera Niño, S. F. (2017). *Eficiencia, eficacia y transparencia: pilares de la gestión pública en Colombia*. Ensayo Especialización en Finanzas y Administración Pública, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá D.C.

- Hood, C. (1996). Racionalismo económico en la gestión pública: ¿De la administración pública progresiva a a nueva gestión pública? En Q. Brugué, & J. Subirats, *Lecturas de gestión pública* (págs. 467-490). Madrid, Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública
- Huaylupo Alcázar, J. (2011). La burocracia y sus críticos en la desregulación del quehacer estatal. *Ciencias Económicas*, 29(2), 287-307
- Inda, G. (2021). Itinerarios teóricos sobre burocracia y política: de la tensión weberiana a las soluciones de compromiso. *Desafíos*, XXXIII(2), 1-33. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.8553>
- Iñiguez Rojas, L. (2014). Recortes, escalas y actores ¿qué nos dicen los territorios? En J. Núñez Jover, *Univerisdad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (págs. 1-22). Vedado, La Habana, Cuba: Félix Varela
- Iñiguez Rojas, L., & Ravenet Ramírez, M. (2006). Heterogeneidad territorial y desarrollo local. Reflexiones sobre el contexto cubano. En A. Guzón Camporredondo, *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas* (págs. 73 - 88). Cuba: Academia
- Jeréz Núñez, M. (2008). *Ampliar la Incidencia de la Ciudadanía en la Gestion Publica a nivel Local para Profundizar la Democracia Comunal*. (S. d. Administrativo, Editor) [erritoriochile.cl](http://www.territoriochile.cl): <http://www.territoriochile.cl>
- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E. (1990). El enfoque moderno: conceptos de sistemas y de contingencias. En F. E. Kast, & J. E. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias* (Segunda ed., págs. 108 - 127). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. Recuperado el 23 de Marzo de 2017

- Katz, D., & Daniel, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New Delhi: Wiley Eastern Private Limited
- Lara Salazar, E. (9 de Septiembre de 2018). *La Cogestión y Autogestión en el ámbito municipal*. (R. S. NovaGob, Productor) NovaGob: <https://red.novagob.org/la-cogestion-y-autogestion-en-el-ambito-municipal/>
- Lazcano Gutiérrez, I. (Enero – Junio de 2019). Capacidades estatales y burocracia. *Buen Gobierno*(26), 1-15. doi:DOI: https://doi.org/10.35247/buengob_26_03
- Lazo Vento, C. (2002). *Modelo de dirección del desarrollo local (MDDL) con enfoque estratégico, experiencia en Pinar del Río*. Tesis doctoral, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Ciudad de La Habana. Repositorio Tesis de Doctorado TNII 2013/Repositorio de Tesis de Doctorado/buscador.html
- Lenin, V. I. (1919). Discurso pronunciado en la sesión conjunta del CEC de toda Rusia, el soviet de diputados obreros y campesinos de Moscú, el CCS de toda Rusia y los comités de fábricas y talleres, con motivo del segundo aniversario de la Revolución de Octubre. En V. I. Lenin, *Obras Completas* (Vol. XXXII, págs. 107-117). Rusia: AKAL EDITOR
- Lenin, V. I. (1919). I Congreso Internacional Comunista. En V. I. Lenin, *Obras Escogidas* (Vol. III, págs. 80-88). Rusia: Progreso. <http://bolchetvo.blogspot.com>
- Ley No. 127 “Ley Electoral”. (19 de Agosto de 2019). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*(60), 1271-1328. La Habana, La Habana, Cuba. Obtenido de <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Lipset, S. M. (1987). *El hombre político. Las bases sociales de la política*. Madrid, Madrid, España: Tecnos

- Lleonart Álvarez, O. (2013). *Elementos y criterios de estratificación para conocer la satisfacción de los electores con la gestión de los gobiernos locales en Cienfuegos*. Tesis de Diploma, Universidad de Cienfuegos, Ingeniería Industrial, Cienfuegos
- Lorenc Valcarce, F. (2005). La sociología de los problemas públicos. Una perspectiva crítica para el estudio de las relaciones entre la sociedad y la política. *Nómada. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*(12)
- Madero Estrada, J. M. (2010). Control político parlamentario y desafíos de la participación. En B. Revuelta Vaquero, & F. Patrón Sánchez, *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones* (Primera ed., págs. 215-239). México: Universidad de Guanajuato, Instituto Federal Electoral, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Makón, M. P. (2000). El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional. *Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, 13. República Dominicana. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Marquetti Nodarse, H. (2016). La gestión pública en Cuba: una aproximación a su situación actual. En A. de Armas Suárez, A. García Álvarez, A. Castanedo Abay, H. Marquetti Nodarse, J. Valdés Paz, J. A. Fernandez Estrada, L. Tabares Neyra, & L. M. Tabares Neyra (Ed.), *Administración Pública: conceptos y realidades* (págs. 203-267). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria
- Márquez Domínguez, J. A. (2011). *Metodología del desarrollo local. Estrategias e instrumentos*. Ponencia VIII Coloquio de Desarrollo Local Desarrollo Local en Tiempos de Crisis: ¿El Retorno A Los Recursos Endógenos?, Universidad de Huelva

- Márquez Murrieta, A. (Agosto de 2011). Cartografía de una concepción pragmatista de los problemas públicos. *Acta Sociológica*(55), 137-166. doi:DOI: 10.22201/fcpys.24484938e.2011.55.27984
- Martí Pérez, J. (Abril de 1884). La futura esclavitud. *La América*
- Martínez Mena, A. d., Hernández Garrido, M. V., Martínez Betancurt, R. I., Delgado Tornés, A. N., & Expósito García, E. (2014). La red de desarrollo local como estructura de relacionamiento social y funcionamiento de la ciencia, la innovación y las estructuras de los gobiernos locales. El caso de la Universidad de Oriente. En J. Núñez Jover, *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (págs. 23-40). Vedado, La Habana, Cuba: Félix Varela
- Martinez Nogueira, R. (Diciembre de 2012). La institucionalidad y gobernanza: ¿nuevas perspectivas para la gestión pública? *Aportes*(30), 53-68. Obtenido de www.asociacionag.org.ar
- Martins De Sousa Neves, M. (2005). *Una propuesta de modelo de gestión democrático- participativa para el centro federal de educación tecnológica de maranhão*. Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana
- Matus Pérez, N. I. (2019). *Los asentamientos irregulares en la Ciudad de México y la importancia de la definición de los problemas públicos*. Tesis Maestría, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., Ciudad de México. <http://hdl.handle.net/11651/3880>
- Mballa, L. V. (Diciembre de 2015). Public policies as a government challenge to fight against poverty in San Luis Potosí. *GE-International Journal of Management Research*, 3(12), 99-112. https://www-academia-edu.translate.googleusercontent.com/translate/42730196/PUBLIC_POLICIES_AS_A_GOVERNMENT_CHALLENGE_TO_FIGHT_AGAINST_POVERTY_IN_SAN_LUIS_POTOS%3F%8D?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=op,sc

- Mballa, L. V., & González López, C. (julio-diciembre de 2017). La complejidad de los problemas públicos: institucionalización de las situaciones problemáticas y anterioridad de la solución a la acción pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XV(27), 97-121. Recuperado el 9 de Enero de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96055458005>
- Mejía Pedroza, N. (2020). Origen del Municipio. Notas Introdutorias. En C. Reta Martínez, & J. Mendoza Ruiz, *500 años de la fundación del Primer Ayuntamiento Continental de las Américas* (págs. 17-26). Alcaldía Cuajimalpa,, Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Administración Pública,. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/106278/978-607-9026-95-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Milán Reyes, M. (2016). *Hacia un municipio próspero y sostenible. Bases para una futura estrategia de desarrollo en el Cotorro*. Tesis Maestría, Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Administración Pública, La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación. (s.f.). Política para impulsar el desarrollo territorial. 16. Cuba. Obtenido de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- Ministerio del Interior de Colombia. (Diciembre de 2016). Ley 1757 de 2015. Hacia una sociedad democrática, justa e incluyente. 18. (F. F. Ministerio del Interior, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia. https://participacion.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_1757_de_participacion_ciudadana_-_version_impresa.pdf
- Mochi Alemán, P., & Vargas Castro, A. (Febrero de 2007). Estrategias de desarrollo local en el marco de la globalización: análisis de estudios de caso en México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(37), 1-17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533669006>

- Mollericona Alfaro, D. D. (Mayo de 2021). Tres temas centrales de la sociología de los problemas sociales/públicos. *Temas Sociales*(48), 182-206. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S0040-29152021000100008&script=sci_arttext
- Montecinos Montecinos, E. E. (enero-junio de 2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un problema público. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 323-335. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503314>
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIV(86), 341-356
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación del valor en el sector público*. Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. <https://books.google.com.cu/books?id=ASAzjQkth20C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Moreland, W. H. (1980). La ciencia de la administración pública. *Administración Pública*, 261-174
- Morelli, F. (2007). Orígenes y valores del municipalismo iberoamericano. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 9(18), 116-129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28291806>
- Morillo Flores, J., Huachallanqui Salcedo, J., Palacios Garay, J., & Uribe Hernández, Y. C. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXV(92), 1313-1325. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286003>
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas* (Segunda ed.). México: Trillas S.A.

- Muñoz, P. (2020). La gestión pública: de los modelos al territorio. En S. Ángel, R. Losada, J. Rivas, D. Martínez, P. Muñoz, M. Valencia, . . . A. Cardozo, F. Sánchez, & N. Liendo (Edits.), *Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales* (págs. 95-124). Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestio%cc%81n%20pu%cc%81blica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro Arredondo, A. (Junio de 2014). Los componentes de la nueva gerencia pública en la reforma educativa mexicana. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, III(1), 33-52
- Objetivos de trabajo*. (23 de Diciembre de 2019). Portal Ciudadano Gobierno Municipio de Cienfuegos: <https://cienfueguero.gob.cu/images/Objetivos%20de%20trabajo.%20Poder%20Popular.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito México. (2022). *Metodología para el fomento de la participación ciudadana en la prevención y combate a la corrupción*. Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México, México.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2022). Anuario Estadístico Cienfuegos - Cienfuegos (Municipio) 2021. *Edición 2022*, 157. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2022). Anuario Estadístico Cienfuegos 2021. *Edición 2022*, 222. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Olavarría Gambi, M. (Diciembre de 2007). Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas. *Documentos de Trabajo(11)*, 92. (E. Díaz-Tendero, Ed.) Chile: Departamento de Gobierno y Gestión Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile

- Olsen, J. P. (Febrero de 2005). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(31), 1-24. Recuperado el 9 de Febrero de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533663002>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. la influencia del espíritu empresarial en el sector público* (Primera ed.). Barcelona, Barcelona, España: Editorial Paidós. https://books.google.com.cu/books?id=x9X_fhEpBXEC&pg=PA5&lpg=PA1&focus=viewport&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*(11), 11-56. <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235599001.pdf>
- Oyarce, H. (s.f.). Gerencia publica. *Sesión superación*, 59. ILPES-CEPAL
- Páez, T. (26 de Noviembre de 2015). Presidentes provinciales del Poder Popular se reunieron en La Habana. *Granma*(283), pág. 8
- Pagani, M. L., & Payo, M. A. (2015). Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en el ámbito de la provincia de Buenos Aires. En B. Galinelli, A. Migliore, M. V. Pau, L. M. Giroto, G. H. Marin, M. L. Pagani, . . . M. Arrupe, *Estudios sobre gestión pública* (págs. 97-120). La Plata, La Plata, Argentina
- Parker Follett, M. (1918). *The New State* http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html
- Participación Ciudadana. (s.f.). 11. Bogotá, Bogotá, Colombia
- Partido Comunista de Cuba. (1986). *Lineamientos Económicos y Sociales para el Quinquenio (1986 - 1990)*. (A. Águila Tomás, Ed.) Playa, Ciudad de La Habana, Cuba: Editora Política

- Pedroza Estrada, A. Y. (2018). Los problemas públicos como factor estructural de las políticas públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas - UNNE(20)*, 123-143. doi:<http://dx.doi.org/10.30972/rfce.0203258>
- Pérez Enciso, H. A. (2017). Problemas, actores y decisiones en las políticas públicas. Marco de análisis para el estudio de los programas de crédito educativo en Colombia. *Universitas Humanística(83)*, 247-273. doi:[doi:10.11144/Javeriana.uh83.padp](https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh83.padp)
- Pérez García, W. (2013). *Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local*. Tesis doctoral, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Centro de Gestión de Ciencias e Innovación, La Habana
- Pérez Hernández, L. (s.f.). *Compilación legislativa órganos locales del poder popular*. 173. Cuba
- Pérez Lorences, P. (2014). *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. Tesis doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de La Villas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santa Clara
- Pérez Rangel, M. (2005). *Instrumento para la definición de Políticas de Desarrollo Local*. Resumen de Tesis Doctoral, Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte", Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial - Facultad de Economía, Camagüey. Recuperado el 24 de Enero de 2018
- Perrow, C. (1992). Una sociedad de organizaciones. *Reis*, 59(92), 19-55
- Peters, B. (Octubre-Diciembre de 2005). Gobernanza y burocracia pública: ¿nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional*, XLV(4), 585-598. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177001>
- Peters, G. B., & Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno? replanteándose la administración pública. En A. Cerrillo i Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (págs. 123-143). España:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/source/gobernanza-hoy-10-textos-referencia-6617>
- Pinochet Cifuentes, O. (2017). *Participación ciudadana en la gestión pública local: el caso de la comuna de Pudahuel*. Tesis Maestría, Universidad de Chile, Instituto de Asuntos Públicos, Santiago, Chile.
- Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba*. (1978). Playa, Ciudad de La Habana, Cuba: Ciencias Sociales
- Podestá, M. C., & Brid, G. (2011). *Las nuevas herramientas de gestión pública. Análisis de las intervenciones en el marco del Segundo Proyecto de Modernización del Estado*. Ponencia 6° Sexto Congreso Argentino de Administración Pública, Salvador
- Políticas Públicas Locales Municipio Cienfuegos. (2023). 17. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Pons, H., & González, E. (2002). *Gestión Pública: un acercamiento al concepto socialista. Ponencia presentada al Taller Internacional de Gestión pública*. Cuba
- Prieto Martín, P. (2010). *Las Alas de Leo* (Primera ed.). España: Asociación Kyopol – Ciudad Simbiótica. <http://www.kyopol.net/docs/LasAlasDeLeo.pdf>
- Proyecto PNUD 89477 “Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza Ambiental para la Sustentabilidad 2014 - 2019. (2018). *¿Qué entendemos por participación ciudadana?* Documento de trabajo, PNUD, Ciudad de México
- Quispe Condori, J. E. (2010). *Modelo comunitario para el desarrollo integral en Bolivia*. Tesis doctoral, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana

- Ramírez Aluja, Á. V. (julio-diciembre de 2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): Una vieja nueva. *Buen Gobierno*(9), 95-133.
<https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660529006.pdf>
- Ramírez-Alujas, Á. (2014). *Gobierno abierto*(5), 201-216
- Ramos Alderete, J. L. (Septiembre-Diciembre de 2016). Gobierno Abierto: una visión de sus antecedentes, surgimiento y conceptualización. *ENCRUCIJADA Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*(24), 1-31. <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP>
- Ramos, J. M., & Reyes, M. (Septiembre-Diciembre de 2005). Gobiernos locales y participación ciudadana: hacia un enfoque de gestión estratégica asociada. *Espiral*, XII(34), 39-66.
<http://www.redalyc.org/>
- Ravina, R. (Marzo de 2005). Pautas para el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público en el Perú. *Documento para la discusión*, 9. Lima, Lima, Perú
- Real Academia Española. (2022). Diccionario de la lengua española. Madrid, España.
<https://dle.rae.es/problema?m=form>
- Red Cantabra de Desarrollo Rural. (2015). *Grupos de Acción Local*. Recuperado el 5 de Enero de 2019, de Red Cantabra de Desarrollo Rural: <https://redcantabrarural.com/rcdr/>
- Reid, J. S. (2014). *The Municipalities of the Roman Empire* (reimpresión ed.). Cambridge, Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press. Obtenido de https://books.google.com/cu/books?id=r11kAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, II(6), 107-111. <http://www.elsevier.com.mx/>

- Reta Martínez, C., & Mendoza Ruiz, J. (2020). *500 años de la fundación del Primer Ayuntamiento Continental de las Américas*. Alcaldía Cuajimalpa, Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Administración Pública,. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/106278/978-607-9026-95-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rey Novoa, J. (8 de Diciembre de 2017). Evaluación anual del Índice de Desempeño de la Autogestión Local para DIT. 15. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Rey, M. (Diciembre de 2012). Hacia una administración pública para el estado democratizador. Notas políticas para la transformación administrativa. *APORTES*(30), 127-140. Obtenido de www.asociacionag.org.ar
- Rincón Códoba, J. I. (2019). *La teoría de la organización administrativa en Colombia*. Colombia: U. Externado de Colombia.
- Robaina Echevarría, L., Arronte Leyva, N., & Hernández Márquez, R. (s.f.). Aproximaciones teórico-conceptuales sobre la gestión del desarrollo territorial a escala municipal. 26. Cuba
- Robirosa, M., Cardarelli, G., Lapalma, A. I., & Caletti, S. (1990). *Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Siglo XXI. https://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/55387/mod_resource/content/2/robirosa-turbulencia-y-planificacion.pdf
- Rodríguez Ruiz, Ó. (2006). *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local - Guía 10 comunicación y marketing público dirigido al ciudadano*. Madrid, Madrid, España: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica. <http://publicaciones.administración.es>

- Rodriguez, A., & Velazquez, F. (1994). *Municipio y servicios publicos. Gobiernos locales en ciudades intermedias de América Latina*. Providencia, Santiago de Chile, Chile: Ediciones SUR.
<blob:resource://pdf.js/df325e95-f351-402c-a967-2dd53907b5e6>
- Ruvalcaba Gómez, E. A., Ignacio Criado, J., & Aguilar Villanueva, L. F. (2021). Gobierno Abierto y Gobernanza: una reflexión de los imperativos de legitimidad y efectividad en gobiernos subnacionales. En E. A. Ruvalcaba Gómez, J. Ignacio Criado, & L. F. Aguilar Villanueva, *Gobierno Abierto en Iberoamérica. Estudios de Caso en Gobiernos Subnacionales* (Vol. I, págs. 21-42). México: Tirant Lo Blanch.
- Salinas, J., & Delamaza, G. (s.f.). *Guía para la participación ciudadana en cultura. Conceptos, Instrumentos y Herramientas*. Chile.
- Samalvides Márquez, E. H. (2016). *La nueva gestión pública y la aplicación de indicadores de gestión en las municipalidades provinciales de la macro región sur, 2014*. Tesis doctoral, Universidad Privada de Tacna, Escuela de Post Grado, Tacna - Peru.
- Sánchez González, J. J. (2001). *La administración pública como ciencia. Su Objeto y su Estudio* (Primera ed.). México D.F., México: Plaza y Valdés, S. A. de C. V. <https://books.google.com.cu>
- Sánchez González, J. J. (2002). *Gestión pública y governance*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
https://issuu.com/apsike/docs/gestion_publica_y_governance
- Sánchez González, J. J. (Agosto de 2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios Públicos*, XVIII(43), 51-73. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415003>
- Sánchez Pedraza, R., & Gómez Restrepo, C. (1998). Conceptos básicos sobre validaci?n de escalas. *Rev. Col. Psiquiatría*, XXVII(2), 121 - 130

- Sanchis Palacio, J. R. (1999). *Las estrategias de desarrollo aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral*. Unión Europea. Proyecto HORIZON de la Unión Europea
- Santillán Peralvo, F. (2005). Modelo de gestión y gerencia para gobiernos locales alternativos. (Caso Guamote). En C. d. CIUDAD (Ed.), *Experiencias en gestión y desarrollo local* (págs. 137-174). Quito: EED/EZE, Universidad Andina Simón Bolívar.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Ecuador/ciudad/20121005104920/06modelo.pdf>
- Schillagi, C. (30 de Diciembre de 2011). Problemas públicos, casos resonantes y escándalos. (C. d. (CISPO), Ed.) *Polis Revista Latinoamericana*(30), 1-19. <http://journals.openedition.org/polis/2277>
- Schmukler, R. E. (Enero-Junio de 2014). Importancia de las ideas en el gobierno y la administración pública de nuestro tiempo. *Ciencias Administrativas*(3), 31-37. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Schneider, C. (2007). *La participación ciudadana en los gobiernos locales: contexto político y cultura política. Un análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona*. Tesis doctoral, Universidad Pompeu Fabra, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Barcelona. <http://www.tdx.cat/TDX-0514108-091533><http://hdl.handle.net/10803/7245>
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. 45. San Ángel, México D.F., México: Fundación Friedrich Naumann. https://www.researchgate.net/publication/242752634_Nueva_Gestion_Publica_Aportes_para_el_buen_gobierno
- Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de Cuba. (2004). *Política social y reformas estructurales: Cuba a principios del siglo XXI*. México. doi:LC/L.2091

- Serpa, C. M. (25 de Abril de 2022). A la atención a la población hay que ponerle corazón. *Tribuna de La Habana*. La Habana, La Habana, Cuba. Obtenido de <http://www.tribuna.cu/cuba/2022-04-25/a-la-atencion-a-la-poblacion-hay-que-ponerle-corazon>
- Silva Guimarães, K. M. (2003). *Una propuesta de modelo gerencial para administración pública: Caso Brasil*. Tesis doctoral, Universitat de Les Illes Balears, Departament d' Economia i Empresa
- Silva Lira, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile, Chile: Copyright © Naciones Unidas
- Silva Lira, I., & Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Serie Manuales, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile
- Soto Brito, O. (s.f.). *Eficiencia y eficacia gubernamental a través de un modelo integral de atención ciudadana basado en un sistema de indicadores*.
- Stark, A. (Enero de 2002). What Is the New Public Management? *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PAR*, XII(1). JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/3525743>
- Suárez Bonilla, N., & Vargas Rojas, S. (2017). La acción pública: una mirada desde la experiencia de los problemas públicos. En A.-N. Roth Deubel (Ed.), *Análisis de políticas públicas: perspectivas pragmáticas, interpretativas, de redes y de innovación pública*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. <https://www.academia.edu>
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid, Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas. <https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Politic-Publicas/QL-J7mu21IL.pdf.pdf>

- Subirats, J. (2020). Dilemas: gobierno multinivel, gobernanza en red y coproducción de políticas. *boletín TOP*(16). <http://www.top.org.ar/ECGP/FullText/000020/20301.pdf>
- Tabares Neyra, L. M. (2016). La Administración Pública Cubana: conceptualización e historia. En A. de Armas Suárez, A. García Álvarez, A. Castanedo Abay, H. Marquetti Nodarse, J. Valdés Paz, J. A. Fernández Estrada, . . . N. Tamayo Pineda, & L. M. Tabares Neyra (Ed.), *Administración Pública: conceptos y realidades* (págs. 23-89). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria
- Tabares Neyra, L. M., Pérez, L., & Díaz Legón, O. (2016). Administración pública y desarrollo local. En L. Tabares Neyra, A. de Armas Suárez, A. García Álvarez, A. Castanedo Abay, H. Marquetti Nodarse, J. Valdés Paz, J. A. Fernandez Estrada, & L. M. Tabares Neyra (Ed.), *Administración Pública: conceptos y realizadades* (págs. 370-416). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria
- Talavera Pleguezuelos, C. (Noviembre de 2014). Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. *Reviste Iberoamericana de Gobierno Local*(7), 1-15
- Tamayo Pineda, N., & Fernández Estrada, J. (2016). La administración pública cubana: conceptualización e historia. En L. Tabares Neyra, A. de Armas Suárez, A. García Álvarez, A. Castanedo Abay, H. Marquetti Nodarse, J. Valdés Paz, J. A. Fernandez Estrada, & L. M. Tabares Neyra (Ed.), *Administración Pública: conceptos y realidades* (págs. 26 - 93). La Habana, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria
- Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *¿Cuándo un problema es un problema público?* posgradostec.info.
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M., & Rodríguez Chirinos, J. V. (Enero-Marzo de 2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*(89), 66-78

- Thède, N. (s.f.). *Gobierno local y los derechos humanos: brindando buenos servicios*. Informe de Proyecto, Consejo Internacional para la Política sobre los Derechos Humanos, Suiza. www.ichrp.org
- Torres Paez, C. C. (2015). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal*. Tesis doctoral, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Pinar del Río
- Torres Paez, C. C. (Junio de 2016). El enfoque de Desarrollo Integral Territorial y la relevancia de la Articulación Interterritorial y Provincial. 43. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
- Trom, D., & Zimmermann, B. (2001). Cadres et institution des problèmes publics. En D. Cefaï, & D. Trom, *Les formes de l'action collective: Mobilisations dans des arènes publiques* (págs. 281-315). París, París, Francia: Ediciones de la Escuela de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales. doi:<https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.10909>
- Umaña Cerna, C. (2003). Síntesis Regional: Tendencias y Actores del Desarrollo local en Centroamérica. En R. Rivera, F. Carrión, M. Ortega Hegg, G. Wallace, C. Umaña, R. Córdova Macías, . . . A. Lavell, *Descentralización y desarrollo local* (Primera ed., págs. 93-128). San Salvador, El Salvador: FLACSO Programa El Salvador
- Unión Iberoamericana de Municipalistas. (2018). Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. 12. Iberoamérica. https://www.buengobierno.org/wp-content/uploads/2017/09/Brochure-Modelo-UIM_2018.pdf
- Unión Iberoamericana de Municipalistas. (2018). Modelo UIM de buen gobierno y calidad democrática + Enfoque de Género. 12. www.buengobierno.org

- United Nations Development Programme, Eurostat Unit F4. (2004). *Governance Indicators: A Users' Guide*. United Nations Development Programme, Eurostat Unit F4. https://www.un.org/ruleoflaw/files/Governance%20Indicators_A%20Users%20Guide.pdf
- Urrea Ballesteros, M., & Valencia Santafé, S. (2017). Los problemas para la Definición de Problemas en Políticas Públicas De Bardach a Noël-Roth. 98-117
- Valdés Navia, M. J. (Diciembre de 2017). La tríada burócratas-burocracia-burocratismo y la hora actual de Cuba. *Temas*(91-92), 117-125. <https://temas.cult.cu/wp-content/uploads/2022/01/117-125-Navia.pdf>
- Valdés Paz, J. (2016). Cuba: los cambios institucionales que vendrán. En L. Tabares Neyra, A. de Armas Suárez, A. García Álvarez, A. Castanedo Abay, H. Marquetti Nodarse, J. Valdés Paz, & J. A. Fernandez Estrada, *Administración Pública: conceptos y realidades* (págs. 494 - 564). El Vedado, La Habana, Cuba: Editorial Universitaria
- Valdés Zurita, L. (2010). Cambio institucional y participación ciudadana. En B. Revuelta Vaquero, & F. Patrón Sánchez, *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones* (págs. 13-33). México: Universidad de Guanajuato, Instituto Federal Electoral, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Valdez Zepeda, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIV(86), 325-335. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356003>
- Valdivieso, P. (2008). Propuesta para el progreso de la administración pública y la gestión local con participación ciudadana, desde la perspectiva del caso de Chile. *Documentos y Aportes en*

Administración Pública y Gestión Estatal, VIII(11), 89-123. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530216004>

Valencia Carmona, S. (2017). Los orígenes del municipio. En S. Valencia Carmona, *El municipio mexicano: génesis, evolución y perspectivas contemporáneas* (págs. 41-52). Ciudad de México, Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Estudios HiStóricos de las revoluciones de México, la Secretaría de Gobernación, y el inStituto de inveStiGacioneS JurídicaS-UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4457/13.pdf>

Vargas Hernández, J. (Mayo de 2011). Gobierno local: autonomía y gobernabilidad. *Urbano*(24), 53-67

Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Revista Apuntes del CENES*, XXVIII(47), 117-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479549575007.pdf>

Velásquez C, F. E. (Septiembre de 2001). Desarrollo local y globalización una reflexión sobre América Latina. *Revista Sociedad y Economía*(1), 9-26.

von Mises, L. (2005). *Burocracia* (Segunda ed.). Madrid, Madrid, España: Unión Editorial, S.A. <https://tucontribuyes.com/wp-content/uploads/2021/02/Mises-Burocracia.pdf>

Welp, Y. (2007). *¿Hacia el fin de la Administración Pública Burocrática?* Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Pompeu Fabra

Willoughby, W. F. (1927). *Principles of public administration: With special reference to the national and state government of the United States*. Baltimore, Estados Unidos de América: The Johns Hopkins Press. <https://ia801601.us.archive.org/8/items/in.ernet.dli.2015.276830/2015.276830.Principles-Of.pdf>

Zamora Calleja, S. (2019). *Mapa estructural de la participación ciudadana en el municipio de Valencia*.

Tesis de grado, Universitat Politècnica de València, Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Zamora-de-Ortiz, M. S., Serrano-Pastor, F. J., & Martínez-Segura, M. J. (2020). Validez de contenido del modelo didáctico P-VIRC (preguntarver, interpretar, recorrer, contar) mediante el juicio de expertos. *Formación Universitaria*, 13(3), 43-54. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300043>

Ziccardi, A. (2004). Introducción: Claves para el análisis de la participación ciudadana y las políticas sociales del espacio local. En A. Ziccardi, *participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local* (Primera ed., págs. 9-19). México D.F., México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Sociales. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4104597/mod_resource/content/2/35%20ZICCARDI%2C%20Alicia.%20Espacios%20e%20instrumentos%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20para...%20%282004%29.pdf

Anexos



ANEXOS

Anexo 1. Modelos de gestión pública analizados

Modelos	Autor	Objetivo	País, Año
I – Modelo de gestión por resultados en los organismos de administración pública nacional	Marcos Pedro Makón	Gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.	Argentina, 2000
II - Modelo de Dirección del Desarrollo Local (MDDL) con enfoque estratégico, experiencia en Pinar del Río	Carlos Lazo Vento	Diseñar un procedimiento para aplicarlo en el análisis del lugar y papel que desempeña la política económica en el diseño del resto de las políticas públicas, en el proceso de administración pública socialista cubano.	Cuba, 2002
III - Modelo gerencial para administración pública: Caso Brasil	Klicia Maria Silva Guimarães	Presentar un nuevo modelo conceptual para orientar los estudios y la estructuración de un nuevo concepto de gestión contable con enfoque de sector público.	Brasil, 2003
IV - Modelo informativo	Ernesto Ganuza Fernández y Eduardo Moyano	Proveer información al ciudadano.	España, 2008
V – Modelo consultivo		Proveer instrumentos de consulta.	España, 2008
VI – Modelo de participación activa	Estrada	Corresponsabilizar a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones.	España, 2008
VII - Modelo general para contribuir al Desarrollo Local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay	Sinaí Boffill Vega	Desarrollar un modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación, que permita su implementación en el municipio objeto de estudio.	Cuba, 2010

VIII - Modelo Comunitario para el Desarrollo Integral en Bolivia	Javier Eloy Quispe Condori	diseñar e implantar un Modelo Comunitario que contribuya a fortalecer la nueva política de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario del Estado Plurinacional de Bolivia.	Bolivia, 2010
IX - Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad en Colombia	Silvia Elena González Bermúdez	Diseñar e implementar un Modelo Integral Estratégico y de Calidad para el ejercicio de la función pública en Colombia, basado en el desarrollo de las funciones gerenciales, incorporando el componente normativo aplicable a cada una de ellas.	Colombia, 2010
X - Modelo y procedimientos de apoyo para la gestión pública de la calidad de vida. Zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador	Ángela Lorena Carreño Mendoza	Elaborar un modelo y sus procedimientos de apoyo que permita la alineación de los procesos de planificación y control de la gestión pública de la calidad de vida en Ecuador, para la evaluación y monitoreo de forma integrada y sistemática que sustente científicamente la toma de decisiones a nivel zonal.	Ecuador, 2012
XI - Modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los 2servicios públicos locales mediante la utilización de las técnicas de Benchmarking	Agustin Erkizia Olaizola	Proponer las bases metodológicas sobre las que se asienta todo modelo de indicadores en el ámbito de la administración local comparando la realidad de tres sistemas previamente desarrollados y recabando la opinión que los propios gestores públicos tienen sobre la materia.	España, 2012
XII - Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio	Waldo Pérez García	Desarrollar un modelo de gestión integrada de la calidad y del medio	Cuba, 2013

ambiente en los órganos cubanos de gobierno local		ambiente, adecuado a las características estructurales y funcionales de los órganos cubanos de gobierno local, para contribuir a la mejora del desempeño de estos órganos en función del desarrollo del municipio.	
XIII - Modelo y Procedimiento para el Control de Gestión de Proyectos de Inversión Social	Joao Pedro Da Fonseca	Desarrollar un modelo conceptual y su procedimiento para el control de la gestión de proyectos de inversión social, como vía para mejorar su desempeño.	Angola, 2015
XIV- Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal	Carlos Cesar Torres Paez	Diseñar un modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal, que contribuya a la integración de intereses nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos.	Cuba, 2015
XV - Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política	Tinoco Rondan Andrés Oswaldo	Formular un modelo de gestión municipal basado en los principios de la ingeniería política.	Perú, 2016
XVI - Modelo innovador de Gobernanza para la Gestión del Desarrollo Local	Yalily González, Alfredo Quintana, Ángel Gómez	Apoyar la gestión de los procesos de coordinación, articulación y participación de actores, grupos sociales e instituciones ante el nuevo reto que la contemporaneidad impone a los gobiernos locales.	Cuba, 2017
XVII - Modelo de participación ciudadana	Ayuntamiento de València	Mejora del funcionamiento de los órganos de participación ya existentes, aumentando su representatividad,	España, 2017

		operatividad y autonomía con el objetivo de permitir una mayor incidencia en las políticas públicas de la ciudad.	
XVIII – Modelo conceptual de Gestión Territorial para el Desarrollo	José Fabián Fonseca Vásconez	Diseñar un procedimiento para la gestión territorial a nivel de los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador.	Ecuador, 2018
XIX - Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática	Unión Iberoamericana de Municipalistas	Identificación, priorización y selección de áreas de mejora que permitan a la institución desarrollar proyectos para avanzar hacia una gestión excelente basada en los principios del Buen Gobierno y de la Calidad Democrática.	Iberoamérica, 2018

Anexo 2. Guía para analizar los modelos de gestión pública

1. ¿Para qué se utiliza la participación ciudadana en el modelo propuesto?
 - No hay participación ciudadana (NPC)
 - Determinar problemas públicos (DPP)
 - Generar desarrollo local (GDL)
 - Implementar políticas públicas (IPP)
 - Gestionar proyectos locales (GPL)
 - Gestionar administración pública (GAP)
 - No queda explícito (NQE)
2. ¿Qué tipo de participación ciudadana se propone en el modelo de gestión pública?
 - Informativa (I) Consulta (C) Diálogo (D)
 - Deliberación (L) Cogestión (G) Vigilancia (V)
 - No queda explícito (NQE) No hay participación ciudadana (NPC)
3. ¿El modelo de gestión pública se orienta al desarrollo local en el tratamiento de los problemas públicos?
 - No se orienta (NSO)
 - Lo considera, pero no es su fin (NF)
 - Se orienta (SO)
 - No queda explícito (NQE)
4. ¿Se propone partir de la realización de un diagnóstico?
 - No se realiza diagnóstico (ND)
 - Se parte de un diagnóstico previo (DP)
 - Se realiza un diagnóstico, pero sin participación ciudadana (SPC)
 - Se realiza un diagnóstico, pero es poca la participación ciudadana (PPC)
 - Se realiza un diagnóstico integral participativo (DIP)

5. ¿Qué niveles de planificación se consideran en el modelo?

- No se considera la planificación (NP)
- Se parte de una planificación previa (PP)
- Nivel Estratégico (NE)
- Nivel Táctico (NT)
- Nivel Operativo (NO)
- Todos los niveles: estratégico, táctico y operativo (TN)
- Nivel Estratégico y Operativo (NEO)
- No queda explícito (NQE)

6. ¿El modelo propone la ejecución de la planificación?

- No se propone la ejecución de la planificación (NEP)
- Solo se considera la ejecución a través de políticas (PL)
- Solo se considera la ejecución a través de programas (PG)
- Solo se considera la ejecución a través de proyectos (PY)
- Solo se considera la ejecución a través de políticas y programas (PLG)
- Solo se considera la ejecución a través de programas y proyectos (PGY)
- Se considera la ejecución a través de las políticas, programas y proyectos (PPP)

7. ¿Cómo considera el modelo el proceso de control?

- No considera ningún modo de control (NC)
- Considera acciones de seguimiento y monitoreo (SM)
- Considera un proceso de retroalimentación (PR)
- Considera un proceso de retroalimentación participativo (RP)

Anexo 3. Resultados estadísticos obtenidos en el Minitab® 15.1.30.0

Informe del proyecto de Minitab

14/03/2022 15:39:54

Bienvenido a Minitab, presione F1 para obtener ayuda.

Análisis de observaciones de conglomerado: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; ...

Variables estandarizadas, Distancia Manhattan, Enlace de promedios
Pasos de amalgamación

Paso	Número de grupos	Nivel de semejanza	Nivel de distancia	Grupos incorporados	Número de Nuevo	obs. en el grupo nuevo
1	18	87,8205	3,4632	4	5	4
2	17	78,9711	5,9794	4	6	4
3	16	77,9947	6,2570	9	12	9
4	15	68,4021	8,9846	1	3	1
5	14	61,0452	11,0765	4	17	4
6	13	60,3550	11,2727	8	14	8
7	12	57,9537	11,9555	7	18	7
8	11	57,1642	12,1800	16	19	16
9	10	52,0770	13,6265	4	11	4
10	9	47,9161	14,8096	2	13	2
11	8	44,9562	15,6513	7	16	7
12	7	43,3095	16,1195	9	15	9
13	6	43,1542	16,1637	1	10	1
14	5	38,0777	17,6071	7	8	7
15	4	35,5881	18,3150	2	9	2
16	3	34,7743	18,5464	1	4	1
17	2	33,3320	18,9565	2	7	2
18	1	25,0973	21,2980	1	2	1

Partición final

Número de grupos: 3

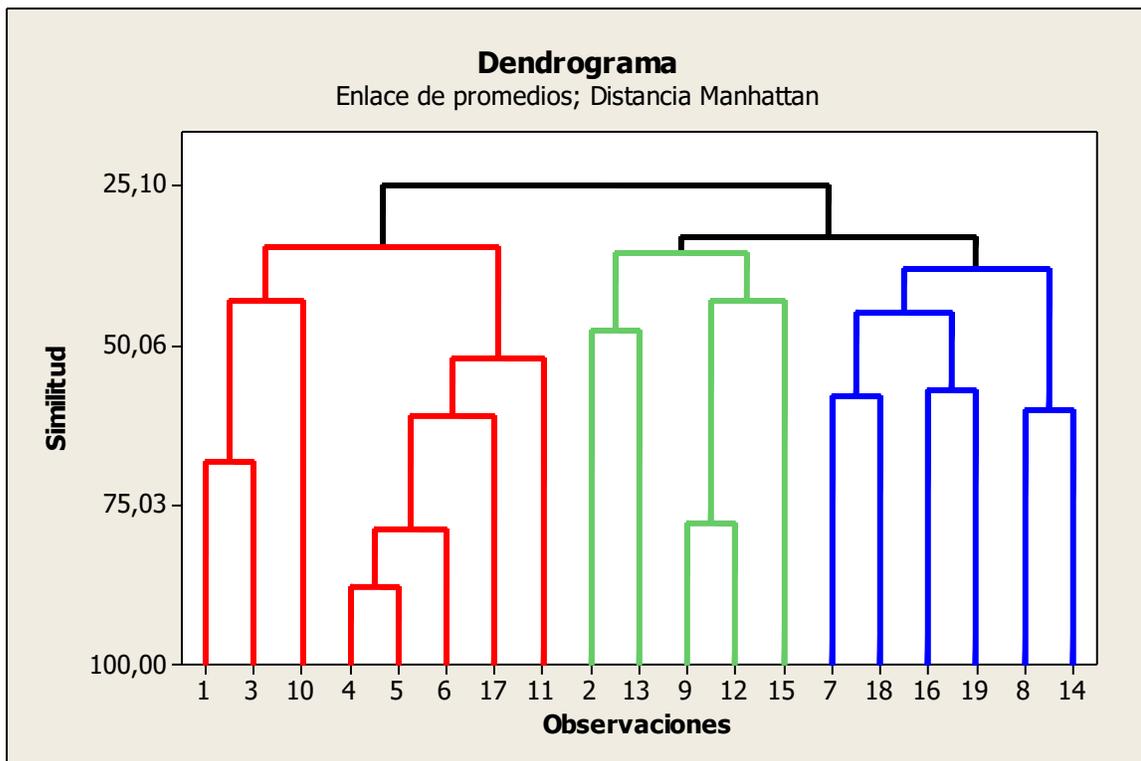
	Número de observaciones	Dentro de la suma de cuadrados del grupo	Distancia promedio desde el centroide	Distancia máxima desde el centroide
Grupo1	8	84,0112	3,18255	4,44784
Grupo2	5	64,8389	3,57817	4,16285
Grupo3	6	67,5750	3,31232	4,03822

Centroides de grupo

Variable	Centroide			
	Grupo1	Grupo2	Grupo3	principal
C1	0,633464	-0,55407	-0,382894	-0,0000000
C2	-0,435118	0,55695	0,116031	0,0000000
C3	0,732461	-0,37784	-0,661750	0,0000000
C4	0,857620	-0,52892	-0,702729	-0,0000000
C5	0,795283	-0,36131	-0,759283	0,0000000
C6	0,857414	-0,70405	-0,556510	0,0000000
C7	-0,553364	0,00637	0,732510	0,0000000
C8	-0,242899	-0,40204	0,658899	-0,0000000
C9	-0,242899	0,87109	-0,402040	0,0000000
C10	0,340837	-0,52906	-0,013566	0,0000000
C11	0,875704	-0,52379	-0,731117	0,0000000
C12	-0,148666	0,79289	-0,462517	0,0000000
C13	-0,070799	0,87083	-0,631293	0,0000000
C14	-0,443341	-0,48729	0,997195	0,0000000
C15	-0,037826	0,58504	-0,437100	0,0000000
C16	-0,083158	-1,00106	0,945094	0,0000000
C17	0,765993	-0,66850	-0,464238	-0,0000000
C18	-0,613134	-0,17722	0,965192	0,0000000
C19	-0,079950	-0,38376	0,426401	0,0000000

Las distancias entre los centroides de grupos

	Grupo1	Grupo2	Grupo3
Grupo1	0,00000	4,35502	4,82661
Grupo2	4,35502	0,00000	4,11931
Grupo3	4,82661	4,11931	0,00000



Anexo 4. Perfiles de los modelos de gestión pública

Ficha Perfil del Grupo 1

Número del Grupo: 1	Nombre del Grupo: Desarrollo Local
Modelos que componen el Grupo: VII, VIII, XIV, XVI, XVIII, XIX VII - Modelo general para contribuir al Desarrollo Local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay VIII - Modelo Comunitario para el Desarrollo Integral en Bolivia XIV- Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal XVI - Modelo innovador de Gobernanza para la Gestión del Desarrollo Local XVIII – Modelo conceptual de Gestión Territorial para el Desarrollo XIX - Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática	
Variables predominantes/Características: Variable 2: Tipo participación ciudadana Variable 3: Desarrollo local Variable 5: Función Planificación Variable 6: Función Ejecución Variable 7: Función Control En su mayoría estos modelos son de la última década y son de nacionalidad mixta, aunque la mitad de ellos son cubanos. Su principal característica es que se orientan al desarrollo local, tanto la gestión pública que desarrollan como la participación ciudadana, donde su principal manifestación es el diálogo. Aunque consideran el diagnóstico, lo más común es que utilicen uno previo y la planificación es a nivel estratégico. Se observa que proponen la ejecución de la estrategia y el proceso de retroalimentación.	
Brechas de los modelos <ul style="list-style-type: none">- La participación ciudadana se utiliza solo para la gestión del desarrollo local, no consideran los problemas públicos pues parten generalmente de un diagnóstico previo.- El tipo de participación ciudadana que consideran es el diálogo, la cual es uno de los niveles elementales.- No se consideran todos los niveles de planeación, solo la estratégica o no queda explícito.- Se considera el proceso el proceso de retroalimentación, pero sin participación ciudadana.	

Ficha Perfil del Grupo 2

Número del Grupo: 2	Nombre del Grupo: Proceso de gestión
<p>Modelos que componen el Grupo: II, IX, XII, XIII, XV</p> <p>II - Modelo de Dirección del Desarrollo Local (MDDL) con enfoque estratégico, experiencia en Pinar del Río</p> <p>IX - Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad en Colombia</p> <p>XII - Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local</p> <p>XIII - Modelo y Procedimiento para el Control de Gestión de Proyectos de Inversión Social</p> <p>XV - Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política</p>	
<p>Variables predominantes/Características:</p> <p>Variable 2: Tipo participación ciudadana</p> <p>Variable 3: Desarrollo local</p> <p>Variable 5: Función Planificación</p> <p>Variable 6: Función Ejecución</p> <p>Variable 7: Función Control</p> <p>Estos modelos tienen diversas nacionalidades. Lo que caracteriza a este grupo es que desarrolla las funciones de la gestión pública (diagnóstico, planificación, ejecución y control) y su orientación no es el desarrollo local. la mayoría de estos realizan diagnóstico y en todos realizan planificación, pero difieren en el nivel al que lo hacen, es principalmente estratégico. En todos se propone la ejecución de la planificación, siendo lo más común a través de las políticas, programas y proyectos, además, la mayor parte de ellos proponen procesos de retroalimentación. Hacen uso de la participación ciudadana para los procesos de administración pública, principalmente de consulta y en algunos de ellos no queda explícito su uso.</p>	
<p>Brechas de los modelos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No quedan explícitos los tipos, formas o mecanismos de participación ciudadana y en los que aparece es solo de consulta, siendo este de los niveles más bajos. - En su mayoría no están orientados al desarrollo local. - En casi todos los modelos el nivel de planificación que se considera es el estratégico. - Se propone el proceso de retroalimentación, pero sin participación ciudadana. 	

Perfil del Grupo 3

Número del Grupo: 3	Nombre del Grupo: Participación ciudadana
<p>Modelos que componen el Grupo: I, III, IV, V, VI, X, XI, XVII</p> <p>I – Modelo de gestión por resultados en los organismos de administración pública nacional</p>	

III - Modelo gerencial para administración pública: Caso Brasil

IV - Modelo informativo

V – Modelo consultivo

VI – Modelo de participación activa

X - Modelo y procedimientos de apoyo para la gestión pública de la calidad de vida. Zona 4: Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador

XI - Modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de las técnicas de Benchmarking

XVII - Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática

Variables predominantes/Características:

Variable 1: Uso de la participación ciudadana

Variable 3: Desarrollo local

Variable 4: Análisis Diagnóstico

Variable 5: Función Planificación

Variable 6: Función Ejecución

Variable 7: Función Control

Todos son modelos internacionales, en mayoría españoles. Aunque hacen uso de la participación ciudadana, no queda explícito para qué la utilizan y se forma más común es el diálogo. No se realiza diagnóstico en la mayoría y, donde se hace, la participación ciudadana es poca. Lo más común es observar que no hay planificación y en los casos que la realizan se queda a nivel estratégico y no se propone la ejecución de dicha planificación. En una minoría se observa el control a través de seguimiento y monitoreo, por lo que se puede decir que apenas consideran algún modo de control.

Brechas de los modelos

- No queda explícito para que se usa la participación ciudadana, por lo que se desconoce si se utiliza para la identificación de los problemas públicos.
- El tipo de participación ciudadana que consideran principalmente es el diálogo, uno de los niveles más elementales.
- No se orientan al desarrollo local.
- No se trata el proceso de gestión pública, o sea, no se realiza proceso de diagnóstico, ni la planificación con su implementación, así como tampoco el proceso de control.

Anexo 5. Matriz de los elementos encontrados en los modelos analizados por autores

Autores	Elementos de los modelos				
	Objetivos	Normativas	Principios	Premisas	Alcance
Quispe Condori, (2010)	X	X	X		X
Carreño Mendoza, (2012)	X	X	X	X	X
Pérez García, (2013)	X		X	X	
Lazo Vento, (2002)		X		X	
Bofill Vega, (2010)		X			
Da Fonseca, (2015)			X	X	
Martins De Sousa Neves, (2005)			X		
González Bermúdez, (2010)			X	X	
Fonseca Vásconez, (2018)			X	X	

Anexo 6. Entrevista para conocer los problemas, necesidades y expectativas de los electores

Buenas, como delegado de la circunscripción estoy realizando una entrevista para conocer sus necesidades y expectativas, así como qué puede generar desarrollo en el municipio y de esta forma contribuir a mejorar su bienestar. Sólo llevará unos minutos, toda la información que proporcione será anónima. Su opinión es importante para perfeccionar los servicios públicos ¿Querría usted colaborar?

A qué Consejo Popular pertenece: _____

Cuál es su Circunscripción: _____

A que Asentamiento Poblacional pertenece: _____

¿Cuál es su sexo? ___ Femenino ___ Masculino

¿Cuál es su rango de edad?

___ 16 – 29 ___ 30 – 45 ___ 46 – 64 ___ 65 – 74 ___ 75 – 94 ___ Más 100

I. ¿De los siguientes sectores qué necesidades considera que existen en la comunidad?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunales

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

II. ¿Cuál es el alcance de esta necesidad? Puede mencionar más de una opción.

Necesidades	Individual¹⁵	Manzana	Zona	Circunscripción	Consejo Popular	Territorio
S1						
S2						
Sn						
E1						
E2						
En						
C1						
C2						
Cn						
V1						
V2						
Vn						
L1						
L2						
Ln						
A1						
A2						
An						
T1						
T2						
Tn						
AA1						
AA2						
AA _n						

¹⁵ Individual: afectan solo al ciudadano(a) o a su familia.

M1						
M2						
Mn						
U1						
U2						
Un						
D1						
D2						
Dn						
G1						
G2						
Gn						

III. ¿Qué efectos acarrea estas necesidades?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunales

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

IV. ¿Cuáles son las causas que la provocan?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

¿Con qué frecuencia ocurren?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

V. ¿Cuándo se hacen más grande o necesaria?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

VI. ¿Cómo se han cubierto antes?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

VII. ¿Qué propuestas de soluciones da a estas necesidades por usted planteadas?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

VIII. ¿Qué expectativas tiene con la solución de esas necesidades?

Salud

S1. _____

S2. _____

Sn. _____

Educación

E1. _____

E2. _____

En. _____

Servicios Comunes

C1. _____

C2. _____

Cn. _____

Vivienda

V1. _____

V2. _____

Vn. _____

Electricidad

L1. _____

L2. _____

Ln. _____

Alimenticia

A1. _____

A2. _____

An. _____

Transporte

T1. _____

T2. _____

Tn. _____

Acueducto y alcantarillado

AA1. _____

AA2. _____

AAAn. _____

Comunicaciones

M1. _____

M2. _____

Mn. _____

Cultura

U1. _____

U2. _____

Un. _____

Deporte

D1. _____

D2. _____

Dn. _____

Seguridad

G1. _____

G2. _____

Gn. _____

IX. ¿Podría organizar, según prioridades las necesidades planteadas por usted?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Anexo 7. Matrices para seleccionar los problemas públicos

Matriz A para depurar los problemas públicos por cada una de las vías

Servicios	Problemas					$\Sigma(\text{Problemas})$
Salud	S1	S2	S3	...	Sn	$\Sigma(S1;Sn)$
Educación	E1	E2	E3	...	En	$\Sigma(E1;En)$
Servicios Comunes	C1	C2	C3	...	Cn	$\Sigma(C1;Cn)$
Vivienda	V1	V2	V3	...	Vn	$\Sigma(V1;Vn)$
Electricidad	L1	L2	L3	...	Ln	$\Sigma(L1;Ln)$
Alimenticia	A1	A2	A3	...	An	$\Sigma(A1;An)$
Transporte	T1	T2	T3	...	Tn	$\Sigma(T1;Tn)$
Acueducto y Alcantarillado	AA1	AA2	AA3	...	AA _n	$\Sigma(AA1;AAn)$
Comunicación	M1	M2	M3	...	Mn	$\Sigma(M1;Mn)$
Cultura	U1	U2	U3	...	Un	$\Sigma(U1;Un)$
Deporte	D1	D2	D3	...	Dn	$\Sigma(D1;Dn)$
Seguridad	G1	G2	G3	...	Gn	$\Sigma(G1;Gn)$
Otros	O1	O2	O3	...	On	$\Sigma(O1;On)$

Explicación:

Se pondrá en las columnas de **Problemas** todos los problemas planteados, recibidos o recogidos por cada uno de los servicios, los cuales serán revisados para fusionar aquellos que se repitan o sean similares convirtiéndolos en uno y en la columna $\Sigma(\text{Problemas})$ se pondrán los problemas identificados después de la fusión, por lo que cada uno incluido ahí deberá ser único.

Matriz B para seleccionar los problemas públicos del municipio

Servicios	Cr1	Cr2	...	Cr _n	AP	PC	RS	$\Sigma(C1;RS)$
Salud	S1, S2, Sn ₁	S3, S4, Sn ₂	...	S7, S8, Sn ₄	S5, S6, Sn ₃	S9, S10, Sn ₅	S11, S12, Sn ₆	1, 2, 3, ...
Educación	E1, E2, En ₁	E3, E4, En ₂	...	E7, E8, En ₄	E5, E6, En ₃	E9, E10, En ₅	E11, E12, En ₆	10, 11, 12, ...
Servicios Comunes	C1, C2, Cn ₁	C3, C4, Cn ₂	...	C7, C8, Cn ₄	C5, C6, Cn ₃	C9, C10, Cn ₅	C11, C12, Cn ₆	20, 21, 22, ...
Vivienda	V1, V2, Vn ₁	V3, V4, Vn ₂	...	V7, V8, Vn ₄	V5, V6, Vn ₃	V9, V10, Vn ₅	V11, V12, Vn ₆	30, 31, 32, ...

Electricidad	L1, L2, Ln ₁	L3, L4, Ln ₂	...	L7, L8, Ln ₄	L5, L6, Ln ₃	L9, L10, Ln ₅	L11, L12, Ln ₆	40, 41, 42, ...
Alimenticia	A1, A2, An ₁	A3, A4, An ₂	...	A7, A8, An ₄	A5, A6, An ₃	A9, A10, An ₅	A11, A12, An ₆	50, 51, 52, ...
Transporte	T1, T2, Tn ₁	T3, T4, Tn ₂	...	T7, T8, Tn ₄	T5, T6, Tn ₃	T9, T10, Tn ₅	T11, T12, Tn ₆	60, 61, 62, ...
Acueducto y Alcantarillado	AA1, AA2, AAn ₁	AA3, AA4, AAn ₂	...	AA7, AA8, AAn ₄	AA5, AA6, AAn ₃	AA9, AA10, AAn ₅	AA11, AA12, AAn ₆	70, 71, 72, ...
Comunicación	M1, M2, Mn ₁	M3, M4, Mn ₂	...	M7, M8, Mn ₄	M5, M6, Mn ₃	M9, M10, Mn ₅	M11, M12, Mn ₆	80, 81, 82, ...
Cultura	U1, U2, Un ₁	U3, U4, Un ₂	...	U7, U8, Un ₄	U5, U6, Un ₃	U9, U10, Un ₅	U11, U12, Un ₆	90, 01, 92, ...
Deporte	D1, D2, Dn ₁	D3, D4, Dn ₂	...	D7, D8, Dn ₄	D5, D6, Dn ₃	D9, D10, Dn ₅	D11, D12, Dn ₆	100, 101, 102, ...
Seguridad	S1, S2, Sn ₁	G3, G4, Gn ₂	...	G7, G8, Gn ₄	G5, G6, Gn ₃	G9, G10, Gn ₅	G11, G12, Gn ₆	110, 111, 112, ...
Otros	O1, O2, On ₁	O3, O4, On ₂	...	O7, O8, On ₄	O5, O6, On ₃	O9, O10, On ₅	O11, O12, On ₆	120, 121, 122, ...

Explicación:

En la tabla se introduce las matrices obtenidas por cada una de las vías (circunscripciones, oficinas de atención a la población, portal ciudadano, redes sociales), posteriormente se fusionan aquellos que se repitan o sean similares y en la columna $\Sigma(C1;RS)$ se colocan aquellos que fueron identificados después de la fusión, convirtiéndose en los problemas públicos del municipio y los que se ingresarán en el sistema. **Donde:**

RC – Problemas obtenidos por la reunión de rendición de cuentas.

DD - Problemas obtenidos por el despacho con los delegados.

AP - Problemas obtenidos por las oficinas de atención a la población.

GF - Problemas obtenidos por los grupos focales.

PC - Problemas obtenidos por el portal ciudadano.

RS - Problemas obtenidos por las redes sociales.

MC - Problemas obtenidos por los medios de comunicación masiva.

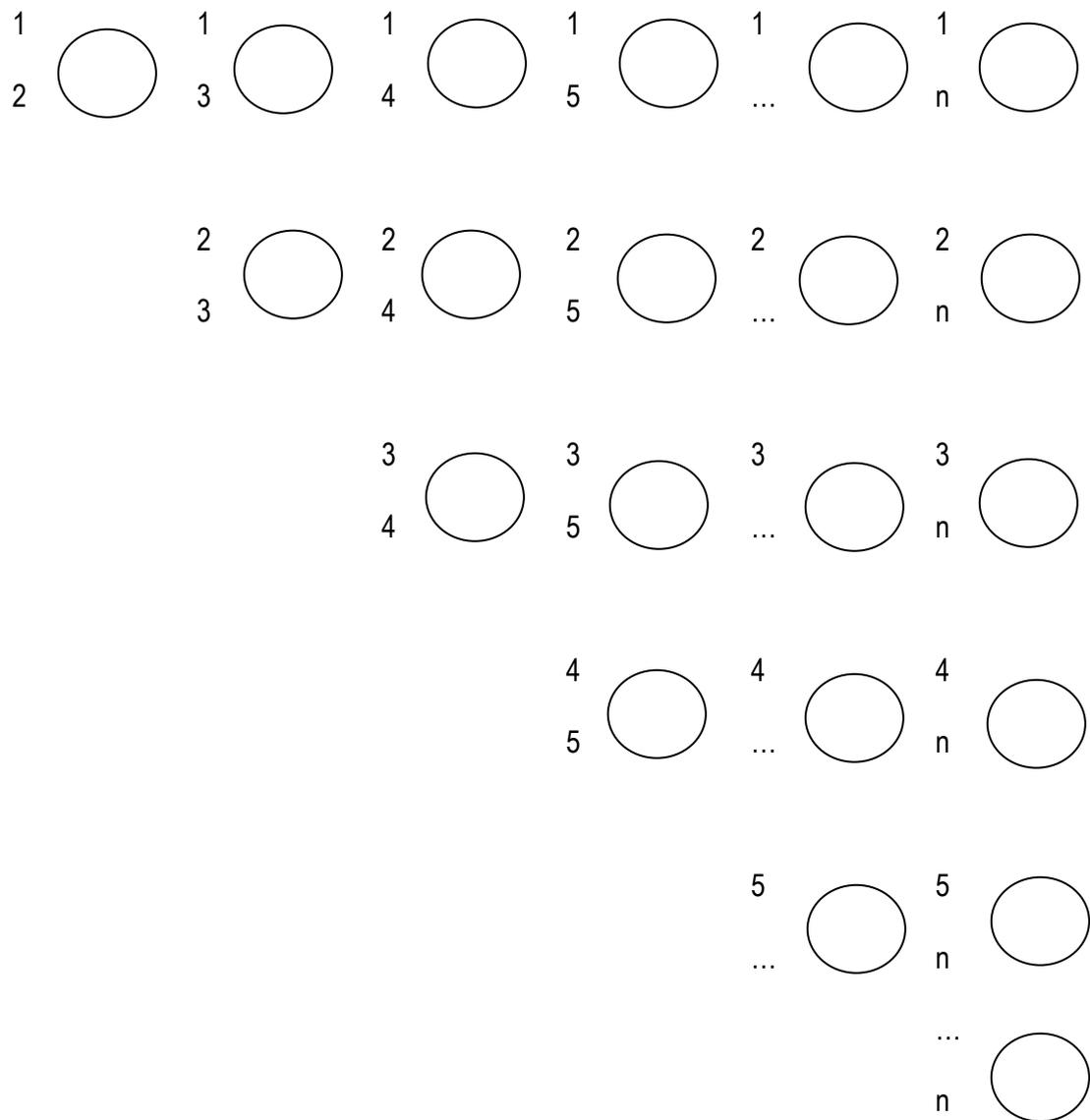
Cr - Circunscripción

$\Sigma(RC;MC)$ – Integración de todos los problemas públicos de la circunscripción, deben ser únicos.

$\Sigma(C1;Cn)$ - Integración de todos los problemas públicos del consejo popular, deben ser únicos.

$\Sigma(CP1;RS)$ - Integración de todos los problemas públicos del municipio, deben ser únicos. Sería la sumatoria de todas las circunscripciones más lo que se obtiene de las oficinas de atención a la población, del portal ciudadano y de las redes sociales.

Anexo 8. Triángulo de Fuller



Anexo 9. Tabla resumen de los problemas públicos priorizados.

Problemas	Valores de priorización						
	Ac1	Ac2	Ac3	Ac...	Acn	Pob	μ_i
Salud							
1							
...							
n							
Educación							
10							
...							
n							
Servicios Comunes							
20							
...							
n							
Vivienda							
30							
...							
n							
Electricidad							
40							
...							
n							
Alimenticia							
50							
...							
n							
Transporte							
60							
...							
n							

Acueducto y Alcantarillado							
70							
...							
n							
Comunicación							
80							
...							
n							
Cultura							
90							
...							
n							
Deporte							
100							
...							
n							
Seguridad							
110							
...							
n							

Donde:

Ac – Cantidad de veces que los Actores encuestados seleccionaron el problema público como prioritario.

Pob – Cantidad de veces que la Población seleccionó el problema público como prioritario.

μ_i : número de veces que fue escogido el criterio i.

Anexo 10. Ejemplo de la Hoja de cálculo de Excel para calcular g_i

Problemas	Número de veces elegido el criterio (μ)	Cantidad de encuestados (E)	Número de problemas analizados (k)	Número total de comparaciones (N)	Peso relativo (g_i)
1				0	#¡DIV/0!
2				0	#¡DIV/0!
3				0	#¡DIV/0!
4				0	#¡DIV/0!
5				0	#¡DIV/0!
6				0	#¡DIV/0!
7				0	#¡DIV/0!
8				0	#¡DIV/0!
9				0	#¡DIV/0!
10				0	#¡DIV/0!
11				0	#¡DIV/0!
12				0	#¡DIV/0!
13				0	#¡DIV/0!
14				0	#¡DIV/0!
15				0	#¡DIV/0!
16				0	#¡DIV/0!
17				0	#¡DIV/0!
18				0	#¡DIV/0!
19				0	#¡DIV/0!
20				0	#¡DIV/0!
21				0	#¡DIV/0!
22				0	#¡DIV/0!
23				0	#¡DIV/0!
24				0	#¡DIV/0!
25				0	#¡DIV/0!
26				0	#¡DIV/0!
27				0	#¡DIV/0!
28				0	#¡DIV/0!
29				0	#¡DIV/0!
30				0	#¡DIV/0!
...					

Fuente: Elaborado a partir de Excel 2016.

Anexo 11. Matriz de prioridades en la respuesta a los problemas públicos

Problemas públicos	Elementos para establecer prioridad					Nivel de prioridad Se+No+In+Ur+Ac
	Severidad 1 – 4	Novedad 1 – 2	Incidencia 1 – 2	Urgencia 1 - 3	Acción 1 – 3	
Más importantes						
1						
...						
n						
Medianamente importantes						
1						
...						
n						
Menos importantes						

Nota: el valor 1 sería el más prioritario con respecto a los elementos a analizar y se organizarán los problemas considerando el valor más prioritario 5 y 14 el menos prioritario como resultado de la sumatoria de los elementos analizados.

Anexo 12. Funciones del Grupo

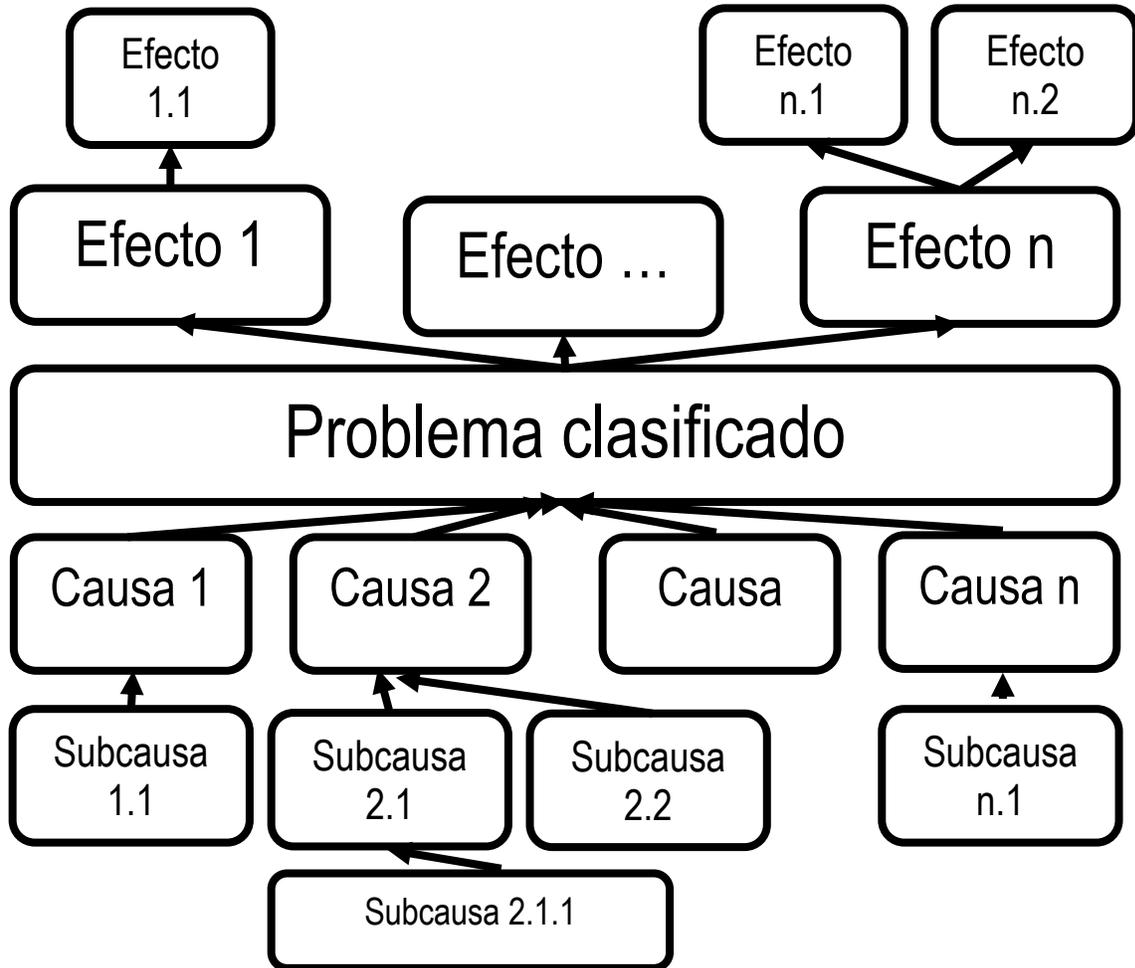
Objetivo: Proporcionar participativamente soluciones sostenibles a los problemas públicos desde el desarrollo local.

Funciones

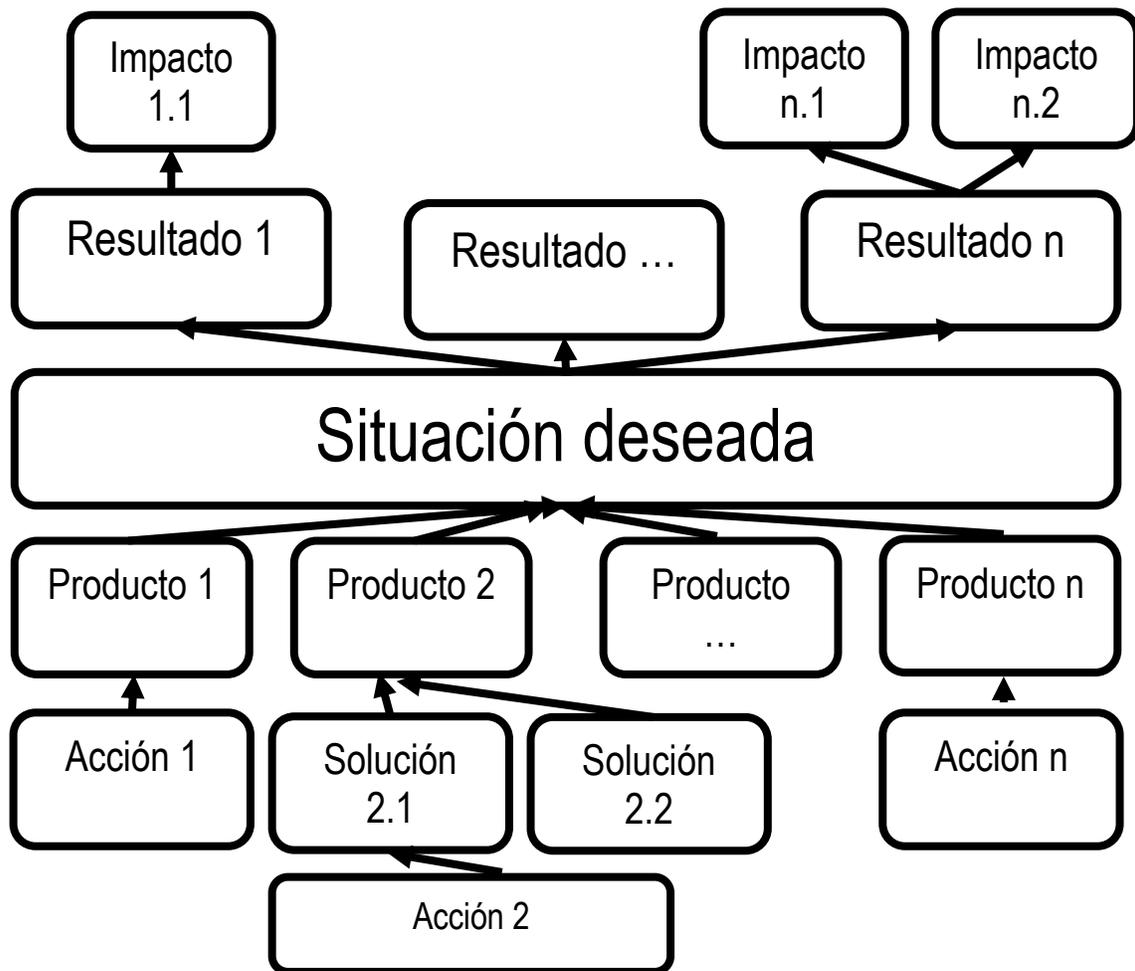
1. Actúa como conexión entre el gobierno y el resto de los actores locales.
2. Diseña y ejecuta el sistema de trabajo para el proceso de gestión de los problemas públicos.
3. Formula participativamente los problemas públicos a partir de la información recogida por las distintas vías.
4. Transforma los problemas públicos en intereses locales para su solución.
5. Conduce el proceso de propuestas de alternativas de solución a los problemas públicos que generen desarrollo local.
6. Evalúa la puesta en práctica de las alternativas de solución para los problemas locales.

Anexo 13. Árboles de problema/objetivo

Árbol del problema



Árbol de los objetivos



Anexo 14. Matrices de vinculación con la EDM

Matriz de vinculación de los problemas públicos con los intereses municipales

Intereses Públicos	Intereses Municipales			
	IM 1	IM 2	...	IM n
1.				
2.				
...				
n.				

Matriz de vinculación de los problemas públicos con las líneas estratégicas

Problemas Públicos/Intereses Municipales	Líneas Estratégicas Municipales			
	LEM 1	LEM 2	...	LEM n
1.				
2.				
...				
n.				

**Anexo 15. Formato para la presentación de las propuestas de políticas locales,
programas y proyectos de desarrollo local a la AMPP**

Políticas públicas

Línea Estratégica:	
Nombre de la Política Local:	Política Pública (de articularse con alguna de nivel nacional):
Problema Público (si es más de uno, organizarlos por nivel de prioridad):	Nivel de prioridad:
Intereses Municipales:	
Marco legislativo que la sustenta:	
Límites de actuación municipal:	
¿Cómo ejecutarla?	
Resultado esperado (efecto):	
Beneficios:	Inconvenientes:

Programas territoriales

Línea Estratégica:	
Política Pública (si responde a una de nivel nacional):	Política Local (si responde a una de nivel municipal):
Nombre del programa territorial:	Responsable (organismo): Coordinador:
Problema Público (si es más de uno, organizarlos por nivel de prioridad):	Nivel de prioridad:
Intereses Municipales:	
Fuentes de financiamiento:	¿Cómo implantarlo?

Proyectos

Línea Estratégica:	
Política Pública (si responde a una de nivel nacional):	Política Local (si responde a una de nivel municipal):
Problema Público (si es más de uno, organizarlos por nivel de prioridad):	Nivel de prioridad:
Intereses Municipales:	
Programa Nacional (si responde a uno de nivel nacional):	Programa Territorial (si responde a uno de nivel municipal):
Plazo de ejecución:	Fuentes de financiación:
Resumen del proyecto (250 palabras):	
Objetivo general:	
Producto(s) esperado(s):	
Sostenibilidad económico-financiera	Sostenibilidad social y ambiental
Riesgos	

Anexo 16. Tabla resumen CMI

Perspectiva	Variables clave	Indicadores
Ciudadanía y Actores locales	Variables económicas	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables socioculturales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables ambientales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Fuentes de financiación y Presupuesto	Variables económicas	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables socioculturales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

	Variables ambientales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Autogestión y Participación ciudadana	Variables económicas	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables socioculturales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables ambientales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Aprendizaje e Innovación abierta	Variables económicas	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

	Variables socioculturales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables ambientales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

Anexo 17. Cuestionario aplicado a los candidatos a expertos

Saludos, usted ha sido seleccionado como candidato a experto en un tema de investigación sobre modelos de gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local. En vista de su selección, se le solicita responder a las siguientes preguntas. Atentamente.

1. Marque con una X, en la casilla correspondiente, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene usted sobre el tema que se investiga.

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n										

2. Valore, marcando con una X en la casilla que corresponda, un grupo de fuentes que influyen sobre su el nivel de argumentación o fundamentación del tema a investigar.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Resultado de los Coeficientes de Conocimiento o Información (Kc), de Argumentación (Ka) y de Competencia (K) por candidato a experto

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kcj	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,5
Ka	1,0	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,9	0,6
K	0,9	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,6
Nivel	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
Kcj	0,8	0,9	0,7	0,9	1	0,8	0,9	1	0,8	0,9
Ka	0,8	1,0	0,7	0,8	0,7	0,9	0,6	0,9	0,9	0,6
K	0,8	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	0,7
Nivel	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28		
Kcj	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,9	0,9	0,8		
Ka	1,0	0,6	0,6	0,9	0,7	0,7	0,9	1,0		
K	0,9	0,7	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9		
Nivel	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto		

Anexo 18. Resultado método de expertos

Indicadores	Expertos																			Total	σ	σ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19			
Impacto	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	80	0,71	0,51
Pertinencia	3	3	5	2	5	2	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	76	0,88	0,77
Concepción holística-sistémica	5	2	5	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	5	3	3	2	2	4	63	1,02	1,04
Continuidad	1	3	5	3	2	2	5	1	1	4	5	4	1	4	1	4	1	1	1	49	1,26	1,58
Racionalidad	5	5	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	80	0,86	0,73
Beneficios	5	2	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	78	0,74	0,54
Innovación	4	2	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	81	0,75	0,56
Integridad	5	5	5	5	3	3	5	2	5	5	3	2	3	5	2	5	5	4	3	75	1,05	1,10
Contextualización	4	4	5	4	2	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	76	0,71	0,50
Aplicabilidad	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	84	0,70	0,48
Factibilidad	5	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	2	3	71	0,98	0,95
Ti	28,5	12,5	42,5	10,5	12,5	12,5	12	18	10	22,5	20	18,5	33	12	20	15	10,5	9	18,5	813	9,66	8,76

$$W = 0.76110$$

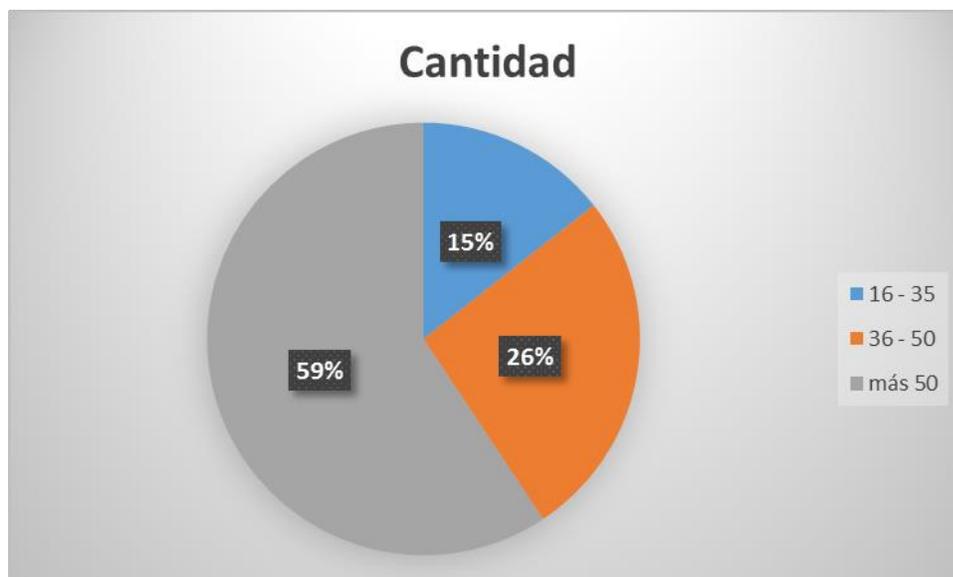
Juicio entre expertos consistente

$$X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ tabulada}$$

$$182,664 > 26,296$$

Anexo 19. Particularidades de la composición de la Asamblea Municipal del Poder

Popular Cienfuegos



Anexo 20. Matrices para seleccionar los problemas públicos

Matriz A para depurar los problemas públicos¹⁶

Servicios	Problemas					∑(Problemas)
Salud	Necesidad de una ambulancia en Castillo CEN.					S1 - Necesidad de una ambulancia en Castillo CEN.
Educación						
Servicios Comunes	Deterioro de la carretera La Loma en edificio 15 La Loma.	Necesidad de arreglar la carretera La Loma.				C1 - Necesidad de arreglar la carretera La Loma.
Vivienda	Necesidad de arreglar las persianas en el edificio 17 apto 27.					V1 - Necesidad de arreglar las persianas en el edificio 17 apto 27.
Electricidad	Necesidad de colocar luminaria en la calle ubicado en el Edificio 18. Castillo-CEN.	Necesidad de luminarias en la calle frente al Biplantas 5.				E1 - Necesidad de colocar luminarias en las calles del Edificio 18. Castillo-CEN y Biplantas 5.
Alimenticia						
Transporte	Necesidad de que la guagua de pasaje extienda su					T1 - Necesidad de que la guagua de pasaje

¹⁶ Se tomó como ejemplo para el llenado de la tabla los planteamientos recogidos por la delegada de la circunscripción 109, del consejo popular Castillo-CEN, XVII mandato del III proceso.

	recorrido hasta la Loma. Castillo -CEN.					extienda su recorrido hasta la Loma. Castillo -CEN.
Acueducto y Alcantarillado	Problema con el abasto de agua en La Loma, en la CEN, a pesar de todas las acciones que se han hecho.	Necesidad de solucionar el abasto de agua en La Loma, La CEN.	Necesidad de revisar el abasto de agua del edif 15 en La Loma , Castillo CEN.	Necesidad de arreglar el salidero de agua en el edificio 15.	Necesidad de que acueducto realice el arreglo de la tubería desde Bolívar a Juraguá.	AA1 - Problema con el abasto de agua en La Loma, en la CEN. AA2 - Necesidad de arreglar el salidero de agua en el edificio 15. AA3 - Necesidad de arreglar la tubería desde Bolívar a Juraguá.
Comunicación						
Cultura						
Deporte						
Seguridad	Necesidad de volver a efectuar los trámites para el carnet de identidad en la PNR de Castillo CEN.					G1 - Necesidad de volver a efectuar los trámites para el carnet de identidad en la PNR de Castillo CEN.
Otros						

Tabla resumen de los problemas públicos del municipio

Servicios	$\Sigma(C1;RS)$
Salud	1. Consultorios médicos con necesidad de reparaciones: <i>No. 8 en ave 60 e/ 73 y 75; No. 13 en ave 72 e/ 57 y 59; ubicado en Carretera La Sabana Pueblo Nuevo; No. 12 de Pepito Tey; ubicado en las Petro Casas; ubicado en Las Carolinas.</i>
	2. Los pacientes y enfermos del Consejo Popular del Castillo-CEN no tienen en qué trasladarse.
	3. Inestabilidad del médico del CMF No. 10 de Lajitas.
	4. La farmacia de Venta del Río necesita reparaciones, Paraíso.
	5. La escalera de la entrada del CMF No. 13 ubicado frente al Edificio 8 Junco Sur precisa de un pasamanos.
	6. No se ha terminado el CMF No. 35 ubicado en calle 81, e/ 34 y 36.
Educación	7. Escuelas con necesidad de reparación: <i>Juan Gilberto Sotero en Junco Sur, Frank País en Venta del Río y Carlos Juan (ambas de Paraíso), Necesidad de reparar la ESBU Ciro Sosa en Caunao y 5 de Septiembre en Centro Histórico.</i>
	8. Los baños de la escuela Armando Mestres en Pueblo Griffo precisan de revisión.
	9. La cerca perimetral de la escuela Simón Bolívar Palacios en Paraíso necesita reparación.
	10. Las familias del barrio ubicado en ave 72, e/ 57 y 59 necesitan de un lugar donde se cuiden a los niños pequeños que no están en edad escolar.
	11. El techo en la ESBU Luis Pérez Lozano precisa de reparación.
Servicios Comunes	12. Viales de la ciudad y repartos del municipio de Cienfuegos en malas condiciones.

	<p>13. Tramos sin aceras para el tránsito seguro de los peatones: desde calle 9, desde Ave 36 - 40; Ave 70 en Calle Línea, San Lázaro; calle 53 esq 56; Ave 54 en calle 50 hasta 57; Calle 57 e/ 52 y 54; en las afuera de la escuela primaria Pedro Suárez Oramas; a ambos lados en ave 64 desde calle 99 hasta calle 83 frente al Circulo Infantil; en la escuela de Paraíso hasta la avenida de Simón Bolívar; desde la calle principal de Paraíso hasta los biplantas, en Santa Martina; Ave 28 e/ 59 y 61; Calle 99 e/ 20 y 22; calle 22 Final, La Barrera; Calle 87 e/ 20 y 22; Pepe Rivas; C 99 e/ 20 y 22.</p>	
	<p>14. Necesidad de realizar el barrido de la calle Ave 72 e/ 33 y 35.</p>	
	<p>15. No se ha terminado la construcción de las calles en los alrededores del Parque José González Guerra en San Lázaro.</p>	
	<p>16. Aceras sin terminar: calle 45 e/68 y 70; calle 67 e/ 58 y 60; calle 81 por la Ave 64; tramo de calle 57 e/ 32 y 34.</p>	
	<p>17. No se ha culminado la reparación de los viales: de la ave 72 desde 39 hasta 49; de calle 75 en Tulipán; calle 75 e/ 6 y 8; Calle 103 e/ 66 y 68.</p>	
	<p>18. Aceras con necesidad de reparación: Ave 60 esq 55, calle B e/ 5ta y 6ta; en Obourques, Pastorita; calle b de la 3ra Obourque final; del punto de embarque frente al T-15; en la Calle Real, el Naranjito (Guaos); del Mercado Vista Alegre de Pastorita; C 83 e/ 62 y 64A.</p>	
	<p>19. Árboles que ofrecen peligro para los vecinos Calle 61, e/ 44 y 46.</p>	
	<p>20. Huecos en los viales ubicados en: ave 58 y 60 e/ 73 y 75; Ave 8 e/ 87 y 89.</p>	
	<p>21. Calles del estadio de los 500 a la Ceiba en mal estado.</p>	
	<p>22. Carretera del Asentamiento del MININT en Pastorita en mal estado.</p>	
	<p>23. No se ha terminado la reparación de los equipos del parque infantil de Los 500.</p>	
	<p>24. Puentes de calle 67, e/ 8 y 10 y del Callejón de las Minas en Guaos, en mal estado.</p>	
	<p>25. Árboles que se encuentran frente a la Bodega El Yayabo en la Calle 84 E/ 64B y 610 en Tulipán; en ave 54 No. 6301 e/ 63 y 65 y</p>	

	Ave 72 esquina 61 con gran follaje.
	26. Se carece de zona para echar basura en: <i>Ave 60 esquina 89; en Obourque (Pastorita); en el callejón de las Calabazas en Junco Sur.</i>
	27. Algunos barrios de la ciudad precisan de parques infantiles: O´Bourke; en La 13 Pueblo Griffo y en los edificios de Miramonte en Caunao.
	28. Necesidad de un Barrendero en avenida 72.
	29. No existen baños públicos en el centro de Caunao.
	30. La carretera de la Sabana desde la Prisión hasta la Escuela Emiliano Álvarez está en malas condiciones.
	31. Los caminos del Batey La Josefa en Caunao; de La Mocha y del Callejón, las Minas en Guaos; del Comino en Venta del Rio; a la Cooperativa Romérico Cordero, de Cuba Libre y La Gloria en Paraíso; de Junco Viejo, necesitan reparación.
	32. Un árbol ubicado en Calle B al final, pone en peligro las viviendas de los alrededores, Guaos.
	33. Luminarias del parque del prado de Guaos necesitan reparación.
	34. Necesidad de reparar el callejón Corralillo en Guaos.
	35. No se ha terminado la reparación de la baranda del puente que se ubica en la entrada del Batey Pepito Tey.
	36. No se ha culminado la construcción del parque de Hermanas Giral.
	37. Los parques infantiles de Hermanas Giral en Junco Sur y Calle 18, e/ 03 y 97 necesitan reparación.
	38. La carretera de Rancho Luna, en el Barrio La Campana, Rancho Luna no tiene parada para la guagua.
	39. Necesidad de un parque en las Hoteleras de Los Framboyanes; en el centro de Santa Martina.
	40. Necesidad que se repare el Puente del Genético Porcino en Paraíso.
	41. Los viales de la Finca La Angelita en Paraíso necesitan reparación.
	42. La parada de la guagua en Pepe Rivas necesita mejoras.

	43. Los caminos de toda la circunscripción del Asentamiento de Pepe Rivas, Paraíso están en mal estado.
	44. El camino en la Calle Ceiba, Naranjo, Guaos está en mal estado ubicado.
	45. La carretera de la cooperativa de Paraíso en mal estado.
	46. La vía desde Paraíso hasta Venta del Río necesita reparación.
	47. Necesidad de reparar el callejón del Trapiche en la Finca La Raspadura, Paraíso.
	48. Necesidad de reparar la parada de Junco Viejo.
	49. No existe área de juego junto al edif. 19 para los niños y jóvenes del área, Pastorita.
	50. Necesidad de colocar sistemas de puentes en la Calle 22 final y Circunvalación.
	51. Necesidad de construcción de parques entre los edificios de calle 18 e/ 103 y 105.
	52. Basurero existente en la Calle 99, e/ 14 y 16 donde la basura está acumulada y presenta mal olor.
	53. El puente que une la Calle Campos con Calle Báez en Caunao necesita reparación.
	54. Camino al puente de Calle Palma, Caunao en mal estado.
	55. Necesidad de revisar la calidad de los viales y los trabajos de bacheo que se están efectuando en el reparto de Buena Vista.
	56. Carretera desde el Perche hasta la Loma en mal estado.
	57. Las jardineras que se encuentran frente al supermercado de Pueblo Griffó necesitan mantenimiento.
	58. Existencia de microvertedero en Ave 54 e/ 63y 65.
	59. Ladrillos caídos de la escalera del Biplantas No. 2 en ave 40, e/ 33 y 35.
	60. El puente de hierro que se encuentra al lado de la fábrica de Refresco en San Lázaro necesita reparación.
	61. El camino desde calle 63 hasta el puente en San Lázaro no tiene pavimento lo que dificulta .

	62. Necesidad de reparar el techo de la parada de la Bloquera en Guaos.
	63. El Consejo Popular de Guaos no cuenta con funeraria.
	64. Capacidad insuficiente en el cementerio de Guaos.
	65. La cerca de la vivienda de la Calle 87, e/ 22 y 24 fue dañada por el equipo recogedor de desechos sólidos.
	66. Desechos sólidos que se encuentran en Ave 54, e/ 69 y 71.
	67. Existencia de árboles grandes que afectan el edificio ubicado en ave 54 E/ 67 y 69.
	68. Los árboles exteriores que afectan la ESBU Juan Oláis que se encuentra en Ave 54, e/ 73 y 75.
	69. Necesidad del barrido de las avenidas 52, 54 y 56.
	70. El camino que va hacia la Josefa necesita una mejora.
	71. Necesidad de reparar la parada del ómnibus 207 en la Portada de la Josefa.
	72. Deterioro de la carretera La Loma en edificio 15 La Loma.
	73. El vial en la Finca Recreo necesita reparación.
	74. Necesidad de urbanizar el frente del edificio 30.
	75. Sin terminar la acera para el peatón desde el asentamiento MININT hasta la entrada del Policlínico Área IV.
	76. No se ha terminado la carretera Cienfuegos -Pepito Tey -Rancho Luna para que la guagua haga ese recorrido
	77. No se ha terminado la construcción del parque infantil en la Playa de Rancho Luna.
	78. Necesidad de construir una parada en la playa Rancho luna en Carretera Rancho luna Km 14.
	79. Necesidad de renovar el parque infantil de la playa Rancho Luna.
Vivienda	80. Los techos de edificio 7 de la calle 11 e/ 40 y 42; Edificio Atípico de San Lázaro y edificio 67 Ciudad Nuclear necesitan impermeabilización.
	81. Las cuarterías/pasajes de los Consejos Populares de Reina, Centro Histórico, San Lázaro, La Gloria, La Juanita I y II y Punta Gorda se

	encuentran en mal estado constructivo.	
	82. Los edificios de Calle 23, e/ 50 y 52; 2512 de Ave 62; Ave 60, e/ 73 y 75; Edificio ITH de Calle 16, e/ 85 y 87; Edif 40 de Calle 26, e/ 59 y 61 y edificio 18 en Junco Sur necesitan reparaciones.	
	83. No se ha terminado el cambio de la línea hidrosanitaria en la cuartería 5414 ubicada en la Calle 21 E/ 54 y 56.	
	84. La línea residual del pasaje de Calle 21 No 4814 necesita arreglo.	
	85. Las tuberías hidrosanitarias de pasaje de Calle 21, e/ 48 y 50; la cuartería de Ave 66, No. 3313 y Edificio 15 ubicado en Cuatro Caminos, Pastorita están en malas condiciones.	
	86. Derrumbe en la cuartería No 1 de la ave 64 e/ 29 y 31.	
	87. Las fosas de C 39 e/ 72 y 74; C 73 e/ 65 y 67 necesitan reparación.	
	88. Los portales de calle 47e/ 64 y 2NE necesitan arreglo.	
	89. La vivienda ubicada en ave 60, e/ 47 y 49 está en peligro de derrumbe.	
	90. El techo de la cuartería de Ave 64 A, e/ 51 y 53 se encuentra en mal estado.	
	91. Los expedientes de trámite de vivienda se pierden y se vencen los términos al año.	
	92. La cisterna de agua del edificio ubicado en la Calle 59, e/ 42 y 44 necesita reparación.	
	93. No se ha terminado la reparación del edificio 6907.	
	94. Vertimiento de la fosa del edificio 4 Ave 60, e/ 73 y 75.	
	95. Necesidad de arreglar las conexiones de los tanques elevados en el edificio ubicado en calle 44 E/ 61 y 63.	
	96. El registro del edificio de Calle 69, e/ 60 y 62 necesita arreglarse.	
	97. Las viviendas de la Sabana en Caunao deben legalizarse para poder solicitar subsidios.	
	98. Los biplantas de los militares en Paraíso carecen de una fosa.	
	99. La Casona en Pepito Tey debe recuperarse, la cual es patrimonio local.	

	<p>100. Necesidad de cambiar el registro que está al lado de la cisterna de los Edificio 16 de Ave 28, cuando se tupe va a para a la cisterna del edificio.</p> <p>101. Las 13 casitas de calle 63, e/ 28 y 30 necesitan reparación.</p> <p>102. No se han culminado las 6 viviendas de las madres con más de 3 hijos de Rancho Luna.</p> <p>103. El edificio 15 presenta filtraciones.</p> <p>104. Necesidad de reparar el muro del Edif. 29 de Calle 105, e/ 68 y 70.</p> <p>105. Obstrucción de los registros del edificio 17 Buena Vista, del ubicado entre los edificios 4 y 14 en ave 72; calle 26 e/ 97 y 99 Biplantas; edificio 33 y edificio 35b.</p> <p>106. La cisterna del edificio 5201 en calle 63, e/ 52 y 54 está defectuosa.</p> <p>107. No se ha terminado la reparación de las tuberías hidráulicas y las tapas de los registros detrás del edificio 2 de Ave 32, e/ 81 y 83.</p> <p>108. Necesidad de arreglar la tubería de albañales en el edificio 12 plantas de Junco Sur.</p> <p>109. Necesidad de arreglar las persianas en el edificio 17 apto 27.</p> <p>110. Necesidad de reconstruir los pretilos de la vivienda de Ave 58, e/ 29 y 31 de la Cuartería el Gallo; edificio No. 21 c; edificio No. 3 calle 57 A, e/ 40 y 42.</p> <p>111. Necesidad de reparar los balcones del edificio ubicado en la Calle 85 E/ 16 y 18.</p>	
Electricidad	<p>112. El alumbrado público necesita reparaciones en: Ave 56 e/ 21 y 23; en Ave 72, e/ 37 y 39; Calle 6 NE, e/ 64 A y 55; Ave 60, e/ 59 y 61; en el asentamiento los 500 en Pastorita; en Ave 50, e/ 65 y 67; en Ave 46, e/ 63 y 65; Calle 63, e/ 50 y 52; Aves 46 - 52, desde 69 hasta 73; Ave 64 A e/ 69 y 81 64, A e/ 93 y 97; Ave 60 esq 89; desde 58 hasta la circunvalación; en el Callejón de Las Calabazas en Junco Sur; en la Finca La Contrata en Junco Sur; en O'Bourque; Calle 35 en Pastorita; Finca la Regla en Pueblo Griffo; en la Sabana; de la Josefa en Caunao; de la finca la Luisa; en el Piojo, en los biplantas y edificio de Militares, Paraíso; Calle B, e/ Maceo y 20 Aniversario; Calle B Final y en La Calle Real,</p>	

	<p><i>Guaos; Calle Maceo en Guaos; Ave 34 e/ 59 y 61; en el Genético Porcino, Venta del Rio y Venta del Rio, Paraíso; del Asentamiento Lagunillas en Caunao; del Edificio 8 de Ave 36 e/ 57 y 59; Calle 97, e/ 18 y 20; Calle 3ra, e/ E y D; en la calle Campo Final y calle San José en Caunao; frente al Biplanta del Castillo del Jagua; Calle 18 e/ 75 y 77; Ave 64 A e/ 69 y 81; Calle 83 e/20 y 22; Calle 18 e/83 y 85; calle 61, esq 52; calle 85, esq 62; calle 26, e/ 97 y 99; Calle 2 NE, e/ 53 y 55; Calle 4 NE, e/ 53 y 55; Calle 57, e/2 y 64; Calle 53 e/ 2 y 64; Ave 72, e/ 81 y 83.</i></p>	
	<p>113. Focos/bombillos defectuosos ubicados en: Ave 66 e/ 35 y 37 y Calle 31, e/ 68 y 70; Ave 70, e/ 39 y 41; Ave 72, e/ 37 y 39; Calle 45, E/54 y 56; en calle 58, esq. 93; calle 60 esq. 75 y calle 75, e/ 58 y 60; Ave 72, e/ 89 y 97; La Finca La Contrata; calle 125 hasta la escuela y calle 129 hasta el final; edif. M apto. 4, Pastorita; desde el correo hasta el policlínico ubicado frente al edif. C.</p>	
	<p>114. Necesidad de reparar la bombilla de Calle 45, desde 70 hasta 74.</p>	
	<p>115. La luminaria de Ave 72, e/ 49 y 51 precisa un brazo.</p>	
	<p>116. Necesidad de un bombillo/foco en ave 66 e/ 45 y 47; en ave 44, e/ 61 y 63; Calle 16en; R/ 99 y 97.</p>	
	<p>117. La esquina de la ave 60 y Calle 47 necesita alumbrado público.</p>	
	<p>118. Luminarias defectuosas en: Ave 54, desde 43 hasta 47; Ave 56 desde calle 39 hasta calle 43; Ave 32 Esquina 51; calle 45 E/ 22 y 24; Calle 125 hasta limite Urbano ya que se encuentra oscuro total; de calle F, esq 2da; calle 73, desde 60 a 64A y ave 62, desde 71 a 75.</p>	
	<p>119. Necesidad de que la empresa eléctrica concilie con acueducto para que no afecte los horarios de agua .</p>	
	<p>120. Necesidad de restablecer el alumbrado público en Ave 62 Esquina 63; Necesidad de restablecer el alumbrado público de Ave 74 desde 81 hasta 105.</p>	
	<p>121. Reposición de luminarias en ave 50, e/ 75 y 77.</p>	
	<p>122. Luminaria apagada en Ave 48, % 67 y 69.</p>	

123. Se carece de alumbrado público en: <i>Calle 75, E/ 75 y 50; calle 73 desde 4 hasta 10.</i>
124. Existencia de tendedero eléctrico en O´Bourke final.
125. Necesidad de cambiar el poste del CDR 7, en calle Real Hidropónico Casitas nuevas.
126. Necesidad de quitar los metrocontadores de la pared de la vivienda que se encuentra frente al Taller del T-15 en Pastorita.
127. Desperfecto de los focos del Callejón de Los Curas. Pastorita.
128. Falta de 32 contadores en el Jiquí, en Caunao.
129. Tendido de alto voltaje afecta a viviendas del poblado de Guabairo.
130. Metrocontadores defectuosos en el barrio La Cernidora. Guaos.
131. Necesidad de ubicar los metrocontadores eléctrico en La Campana.
132. Dos postes de cables eléctricos están en peligro de derrumbe, ubicados en Asentamiento Pepe Rivas Carretera Palmira Km 6, Paraíso.
133. Poste de la Maquinaria, en Lagunillas, Caunao en mal estado.
134. Déficit de luminarias en: <i>Asentamiento No. 8, Lagunilla, Caunao; ave 74 y 76 en Buena Vista; ave 40, e/ 35 y 36.</i>
135. Necesidad de revisar las redes eléctricas en edificio No. 35, apto. 5, e/ 26 y 28.
136. El camino de Junco Viejo está oscuro.
137. El caserío de la CPA en Rancho Luna precisa metrocontadores.
138. Necesidad de poner metrocontadores eléctricos en el caserío que está frente a la CPA Mártires de Barbado.
139. Necesidad de luminaria en el poste del edificio 20.
140. No existe alumbrado público en la Calle 15, e/ 52 y 54.
141. Necesidad de solucionar el problema con la caja eléctrica en el edificio No. 8, Ave 37, e/ 57 y 59.
142. Necesidad de cambiar el foco del alumbrado público ubicado en la calle 22, e/ 99 y 101.

	143. Las luminarias en la Calle F1, e/ 8va y 9na necesita reparación.
	144. Existen cables eléctricos que irrumpen la calle Progreso frente al edificio 4.
	145. Necesidad de cambiar las cajas de los contadores del edificio No. 31 de Pueblo Griffo.
	146. Las luminarias de calle 61 e/ 56 y 58 llevan más de 15 días apagadas.
	147. Necesidad de incorporar postes con luminaria en C 63 esq. 68.
	148. Existe poste de la electricidad que limita la entrada de vehículos al parqueo ubicado en Ave 62, e/ 85 y 87.
	149. Alumbrado defectuoso desde la calle 2NE, desde 51 - 57 hasta 4NE, desde 51 - 57 incluyendo la calle 55.
	150. Necesidad de bombillo en el poste de la esquina 73 ubicado en ave 54, e/ 71 y 73.
	151. Necesidad de colocar luminarias en edif. 10 apto. 28, e/ calle 85 y 32; en el Edificio 18, Castillo-CEN; en la calle frente al Biplantas 5; en La Loma, Rancho Luna Km 14.
	152. Existencia de árboles frente al edificio No. 18 de Junco Sur que afectan el tendido eléctrico.
	153. Necesidad de postes con luminaria en calle 79A, e/ 40 y 42.
	154. Lámpara defectuosa en la calle 79 A.
Alimenticia	155. Precios altos de los carretilleros por parte de los particulares ubicados en Calle 63, e/ 72 y 74.
Transporte	156. La guagua de pasaje del Castillo de Jagua no llega hasta el Perché.
	157. Inestabilidad con las guaguas en Junco Viejo.
	158. Dificultad con el transporte marítimo en Castillo-CEN.
	159. La guagua de pasaje no llega hasta la Loma, Castillo-CEN.
Acueducto y Alcantarillado	160. Obstrucción de aguas albañales en: Ave 44, e/ 9 y 11; Aves 48 y 50, e/ 67 y 69.
	161. Necesidad de destupir/limpiar zanjas ubicadas en: Calle 7 y ave 42 hasta el Litoral; calle 73, esq 6; Calle Real e/ Oeste y

	<p><i>Matadero; calle 97 e/ 12 y 14; Calle 99 e / 20 y 22; calle 75 esquina 14; calle 63 hasta la calle 64.</i></p>
	<p>162. Crítico abasto de agua en las circunscripciones: 1, 12, 20, 25, 30, 31, 34, 51, 54, 55, 62, 65, 68, 70, 81, 100 y 118.</p>
	<p>163. Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua en las circunscripciones: 1, 12, 20, 25, 30, 31, 34, 51, 54, 55, 62, 65, 68, 70, 81, 100, 118.</p>
	<p>164. Necesidad de destupir las fosas: <i>calle 9, e/ 40 y 42; edificio 6905, ave 60, e/ 69 y 71; ave 62, E/ 89 y 91; calle 103, e/ 66 y 68, Buena Vista; Ave 52 E/ 9 y 7; calle 73 e/ 54 y 56.</i></p>
	<p>165. Las tapas de los registros están en malas condiciones en: <i>calle 7 y 42; también en 7 y 44; 49 y 70; ubicado frente al punto del gas en 50 y 51; calle 71 esquina 58; Ave 60 desde 51 hasta 59; de La portada de la Josefa en Caunao.</i></p>
	<p>166. Los tragantes ubicados en están tupidos: <i>la Cuartería 3605 de la Calle 9, e/ 36 y 38; Ave 46 E/ 13 y 11; Calle 21 Esq. 50, 52 y 56; 4 tragantes de ave 50, Reina; Ave 58 calle 21 - 25; Ave 70, e/ 37 y 41; Calle 45 Esquina 56 en la misma se estanca el agua; Calle 45 Esquina 56; ave 64A Esquina 57 y en Ave 62 Esquina 57; ave 48 esq 43; Calle 57 esq 6ne; Calle 65 y 67 de la Ave 62; Ave 48 e/ 67 y 69; Aves 48 y 50 desde la Calle 11 hasta la Calle 17.</i></p>
	<p>167. Necesidad de destupir los registros ubicados en: <i>Calle 15, e/ 44 y 46; la Ave 46 E/ 11 y 9; Calle 8 E/ 65 y línea; ave 60 esq 67; Ave 58 E/ 63 y 65; calles 67 y 69, desde 48 - 52; calle 99, E/ 68 y 70; 4 registros de la Calle Real Caunao; en el Callejón Las Minas, Guaos; en el Ayuntamiento No. 10 C.2 Lagunilla Caunao; Calles 5 y 7, e/ 48 y 50; Calle 15 Esquina 50; calle 45 Esq 34; frente al Circulo Infantil Pececitos en Junco sur; edificio No. 34.</i></p>
	<p>168. Vertimiento de aguas albañales: <i>frente a la cuartería 5412 ubicada en la Calle 21 E/ 54 y 56; Ave 72, e/ 85 y 87; Ave 70, e/ 99 y 101; Ave 66, e/ 123 y 125.</i></p>
	<p>169. Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.</p>

170. El tragante de la calle 20 y 99 carece de rejilla.
171. Necesidad de reparar las tuberías frente a la cuartería 4810 en Reina.
172. Tupición en Calle 23 y Línea; Ave 58, desde calle 17 - 21.
173. Deterioro de las redes hidráulicas de la Circunscripción 11.
174. Tupición del registro ubicado en la Calle 33, e/ 70 y 77 por entrecruzarse las aguas albañales y potables.
175. Necesidad de abasto de agua en Calle 49 e/ 76 y 78.
176. Necesidad de rehabilitar las redes hidrosanitarias de: Ave 74 e/ 51 y 53; Ave 72 e/ 51 y 59; ave 50, esq 69.
177. Tupición de aguas albañales frente el consultorio No. 7, Ave 64, e/ 57 y 59.
178. Afectación con el abasto de agua por parte del manipulador operario en las válvulas ubicadas en Ave 60 E/ 47 y 49.
179. Los registros de Ave 60 desde 51 hasta 59 no tienen tapas.
180. Necesidad de arreglar la cisterna del edif. de Ave 30 e/ 49 y 50.
181. El rebombo de Ave 16 esquina 57 necesita reparación.
182. Vertimiento de aguas albañales de ave 18 esq 37.
183. Necesidad de reparar el rebombeo de residuales de Ave 16, esq. 57.
184. Registro ubicado en la Calle 15, e/ 44 y 46 se encuentra tupido.
185. El registro de la vivienda ubicada en ave 46, e/ 65 y 59 está tupido.
186. Necesidad de reparar la acometida del agua que va la avenida 5 de septiembre hasta el edificio 18 plantas.
187. Necesidad de resolver el abasto de agua para los vecinos de la Ave 42 E/ 57 y 59.
188. Tupición en el pasaje de Ave 60, e/ 69 y 71.
189. Necesidad de colocar el tubo de la Ave 64-A esq 75 por parte de acueducto.
190. Obstrucción sanitaria en la Calle 27, Los 500, Pastorita.
191. Hueco que vierte aguas albañales en ave 50 esquina 69.

192.	Necesidad de reparar la tubería de la calle 69, desde 48 hasta 58 que esta obstruida.
193.	Necesidad de reparar la tubería de aguas albañales central de Calle 69 desde 46 hasta 50
194.	No se ha terminado la instalación de las redes hidráulicas de las casas ubicadas en la Ave 46 E/ 65 y 67.
195.	Vertimiento de la zanja en ave 67, e/ 8 y 10.
196.	Vertimiento de aguas albañales en: <i>calle 81 esq 4; en las casitas de bajo costo en Ave 20A e/ 59 y 61; en Calle 45 esq 34; en la Calle 83, e/ 58 y 60; zonas aledañas al Edificio 24 Junco Sur.</i>
197.	Déficit de agua en la planta alta de la Finca La Contrata; en el barrio de Guabairo.
198.	Necesidad de reparar el reloj que mide la cantidad de agua en la Finca La Contrata.
199.	Vertimiento en calle 127, e/ 74 y 76.
200.	La red hidráulica en el edificio No. 123 de La Esperanza; en La Mocha, Guaos, necesita reparación.
201.	Existen muchos salideros en O´Bourke de calle B, desde 5ta – 8va.
202.	Obstrucción en la Red Hidrosanitaria del parque José Mateo Fonseca en Pastorita.
203.	Necesidad de abastecer de agua el edificio E apto 14.
204.	Salideros de agua potable en la Finca la Regla en Pueblo Griffó.
205.	La laguna de oxidación de la calle 63 esquina 76 en Pueblo Griffó está deshabilitada.
206.	Falta de abasto de agua en el Tejal, Pueblo Griffó; en Carretera Cantarrana y Camino Cuvela.
207.	Las vividas de la Presa en Caunao no tienen agua potable.
208.	La cuneta después del policlínico de Caunao en Calle Real está tupida.
209.	Necesidad de abasto de agua para la Portada de la Josefa en Caunao.

210. La instalación del agua en La Josefa no tiene manguera.
211. No se ha terminado la conexión del agua hasta la cisterna de los Biplantas de los Militares en Paraíso.
212. Necesidad de solucionar el abasto de agua en el Callejón de los Curas en Pastorita.
213. Necesidad de solucionar el abasto de agua en el vial de la Universidad en Pastorita.
214. No hay acometidas de agua en Calle Castillo Esq San Joaquín, Caunao.
215. Necesidad de hacer la instalación hidráulica en la Circunscripción 54 Punta Pie del Castillo.
216. No hay acometida de agua en el poblado de Guabairo.
217. La entrada de Lajitas está afectada por los residuales.
218. Salidero de aguas albañales en la Calle Martí, e/ Palma y Alonzo.
219. Existencia de aguas albañales detrás de la carnicería en Guaos.
220. Necesidad de solucionar el abasto de agua en las casa de La Loma, Guaos.
221. Afectación en algunas casas por tupición de las tuberías de aguas albañales en Calle Prado en Guaos.
222. El agua pasa por encima de las alcantarillas del Callejón Las Minas en Guaos.
223. La tubería que lleva el agua a las 20 viviendas de la entrada de Pepito Tey se encuentra en mal estado.
224. Las 6 viviendas que están después de la Calera no están conectadas a la tubería de la turbina de la Calera.
225. Salidero en la tubería desde la turbina hasta el Entronque de San Antón.
226. Necesidad de colocar un tubo para el alcantarillado de una cañada en San Antón.
227. Necesidad de tubo para el Alcantarillado público de San Antón.
228. Las redes de acueducto en La Campana y del Callejón de las Auras en Rancho Luna están deshabilitadas.

229. La tubería central en Santa Martina está en mal estado.
230. Salideros de la conductora la Caridad en Pepe Rivas, Paraíso.
231. Existencia de vertimientos de las fosas de la Calle Real en Guaos.
232. Necesidad de instalación de agua para las 8 viviendas de la calle Ceiba, final del Naranjito.
233. El rebombero de agua en la Comunidad de la Calle Ceiba, Naranjo, Guaos está defectuoso.
234. No se han terminado las instalaciones de agua en Junco Viejo Rancho Luna.
235. Obstrucción de la calle 82, e/ 35 y 37, Pastorita.
236. La tubería hidráulica en el sótano del Edificio 21 ubicado en Pastorita está en mal estado.
237. Salidero de aguas albañales y tupición en edificio No. 20, 8 plantas.
238. En la zona 2 del Puerto hay un gran salidero de agua potable que va a parar al mar.
239. Salidero de aguas albañales en Calle Pozo, e/ 64 y 1ra y ubicado en la Calle 10 E/ 101 y 103.
240. La zanja de calle 13, desde 48 hasta 52 se encuentra al descubierto.
241. No se ha terminado de arreglar registro en ave 52, e/ 7 y 9.
242. Necesidad que se termine de restablecer la acometida de albañales de Ave 50, e/ 15 y 17.
243. Necesidad que se resuelva la inversión del conducto de la tubería de albañales desde el tanque séptico al alcantarillado de Buena Vista.
244. No existen las acometidas de agua a las 24 viviendas en calle 22 final Barrera.
245. Necesidad de alcantarillado en Calle 99, desde 22 hasta 28.
246. Necesidad de reparar la manguera del desagüe ubicado en la Calle 99 y 20.
247. Deficiente abasto de agua en Calles 101 y 105, e/ 10 y 12.

248.	Tupición de aguas albañales en la Calle Campo de Caunao.
249.	Vertimiento de la fosa de Calle Medio, e/ Palma y Sur.
250.	Vertimiento de Calle San José Final.
251.	Salidero de la tubería que pasa sobre el arroyo Inglés en Buena Vista.
252.	La válvula de agua de Calle 89 y Ave 77 en mal estado.
253.	Obstrucción registro hidrosanitario en calle 97, e/ 70 y 72.
254.	Necesidad de reparar la válvula de agua en calle 89 .
255.	Necesidad de reparar el desagüe del Callejón del Palmar en Pepito Tey.
256.	La tubería que va desde los Edificios de Pepito Tey hasta la Laguna de Oxidación está partida.
257.	Habilitar mangueras para darle solución a la cometida de agua en el Barrio Nuevo Pepito Tey.
258.	Necesidad de cambiar tubería de agua que va desde la cisterna hasta los Edif. 14 y 14A en Pepito Tey.
259.	No llega el agua a Barrio Nuevo Final en Pepito Tey.
260.	Poner metrocontadores de agua en el CP Pepito Tey.
261.	5 viviendas no reciben agua en el callejón El Palmar.
262.	Necesidad de habilitar las mangueras para el abasto de agua para los moradores del Biplanta del Castillo del Jagua y del Perché.
263.	Cisterna defectuosa del edificio 6303 en ave 52.
264.	Necesidad de cambiar la tubería de calle 61 e/ 68 y 70.
265.	La zanja ubicada en Ave 74, e/ 61 y 63 se tupe con facilidad.
266.	Salidero de aguas albañales frente al edificio 73 en la CEN.
267.	Salidero de frente al 18 Plantas de Ciudad Nuclear que provoca entrecruzamiento de aguas.
268.	Necesidad de abrir una zanja en Ave 54 esq 75.
269.	No hay abasto de agua de Ave, 54 e/ 71 y 73.
270.	Necesidad de poner el servicio de agua metrada para el edificio No. 8 de calle 83, e/ 32 y 34.

	271. Necesidad de reparar la tubería que comunica los tanques del Edificio No. 1 ubicado en Junco sur.
	272. Necesidad de reparar la turbina del Edificio No. 5 ubicado Junco Sur.
	273. El abasto de agua no llega a la comunidad del Tejal, Junco Sur.
	274. Fuga de agua en la conductora 36 en Cauno.
	275. Dificultades con el abasto de agua en La Loma, La CEN.
	276. Necesidad de revisar la instalación del agua de ave 72, la Ceiba, Pueblo Griffó.
	277. Falta de alcantarillado en el camino Cuchilla del Plan Mango en Rancho Luna.
	278. Necesidad de solucionar las acometidas de agua en la carretera de Punta las Cuevas en Rancho Luna.
	279. Lorenzo Gonzáles Pone en disposición su tierra para las acometidas de las redes de agua potable para los vecinos de Carretera Puntas las Cuevas Final.
	280. Necesidad de arreglar las redes de acueducto en el barrio Rancho Luna.
	281. Necesidad de tirar la tubería del agua por encima de la Loma en Rancho Luna.
Comunicación	282. Necesidad de telefonía fija en Calle 19 - 25; en Ave 46 - 58; en la Calle 21, e/ 46 y 48; en calle 57, e/ 68A y 70.
	283. Necesidad de recuperar las instalaciones telefónicas en calle 23, No. 4808
	284. Necesidad de incrementar los servicios telefónicos en ave 72, e/ 55 y 61.
	285. Necesidad de restablecer el servicio del Joven Club para la población ubicado Calle 87, e/ 4 y 6.
Cultura	
Deporte	
Seguridad	286. Necesidad que se realicen nuevamente los tramites del Carnet de Identidad en la Ciudad Nuclear.

	287. Controlar la indisciplina en el kiosco TRD ubicado en el edif. 8.	
	288. Necesidad de cambiar el foco peatonal que se encuentra defectuoso ubicado frente a la Escuela Roberto Fleites, J. Sur.	
Otros	289. No existe neveras en las casillas de: Ave 56 esquina 21 y O´ Bourque en Pastorita.	
	290. Maltrato por parte de los trabajadores hacia los vecinos del punto de gas ubicado en la Calle 61, e/ 44 y 46.	
	291. Las bodegas La Barrata; Quezada ubicada en San Antón y Quezada (Pepito Tey) se encuentran en mal estado.	
	292. El punto de TRD ubicado en la Calle 12, e/ 85 y 87 se encuentra deshabilitado.	
	293. No se ha terminado la placita de Montoto en Junco Sur.	
	294. Necesidad de que entre el Keroseno para los consumidores de la Bodega La Barata ubicada en La Josefa. Caunao	
	295. No existe un punto de venta de gas para los moradores del Castillo del Jagua.	
	296. Necesidad de colocar un punto o tienda de comercio para la comodidad de los moradores ubicado en Asentamiento No. 1 C.4 Lagunilla Caunao.	
	297. Existencia de maltrato a los consumidores de la Bodega La Ceiba por parte del dependiente ubicado en Calle C entre 4ta y 5ta.	
	298. Necesidad de construir una Bodega en Caunao Sur por la alta demanda de sus consumidores.	
	299. La nevera de la bodega La Imagen en Pepito Tey está en mal estado.	
300. Necesidad que se arregle el compresor del CUPET en Castillo CEN.		
301. Mal estado constructivo de la Panadería La Sureña ubicada en calle 85, e/ 32 y 34.		
302. Necesidad de reabrir los contratos de gas en 61B S/N, e/ C y D.		
303. Necesidad de que en el punto de venta del gas licuado se pueda pagar en efectivo ya que existe mucha tardanza y se encuentra ubicado en Ave 64, e/ 93 y 95.		

Anexo 21. Encuesta del Triángulo de Fuller para la dimensión Acueducto y Alcantarillado

Haciendo uso del siguiente triángulo, asigne el valor de importancia que usted le confiere a cada uno de estos problemas a partir de comparaciones pareadas entre ellos. La puntuación será a partir de 1, el cual representará el de mayor importancia.

La aplicación de esta herramienta permitirá clasificar según el grado de importancia de los problemas para luego priorizarlos y facilitar su tratamiento a través del desarrollo local. Gracias.

Los problemas a analizar son los siguientes:

Dimensión Acueducto y Alcantarillado

1. Obstrucción de aguas albañales.
2. Necesidad de destupir/limpiar zanjas.
3. Crítico abasto de agua.
4. Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua.
5. Necesidad de destupir fosas.
6. Las tapas de los registros están en malas condiciones.
7. Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos.
8. Vertimiento de aguas albañales.
9. Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales.
10. Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.

Anexo 22. Hoja de cálculo Excel para hallar g_i , servicio Acueducto y Alcantarillado

Cálculo del peso relativo

Problemas	Número de veces elegido el criterio (μ)	Cantidad de encuestados (E)	Número de problemas analizados (k)	Número total de comparaciones (N)	Peso relativo (g)
1	186076	57221	10	2574945	0,0723
2	414658	57221	10	2574945	0,1610
3	414658	57221	10	2574945	0,1610
4	43167	57221	10	2574945	0,0168
5	128913	57221	10	2574945	0,0501
6	14328	57221	10	2574945	0,0056
7	314658	57221	10	2574945	0,1222
8	100331	57221	10	2574945	0,0390
9	829243	57221	10	2574945	0,3220
10	128913	57221	10	2574945	0,0501

Jerarquización

Problemas	Número de veces elegido el criterio (μ)	Cantidad de encuestados (E)	Número de problemas analizados (k)	Número total de comparaciones (N)	Peso relativo (g)
9	829243	57221	10	2574945	0,3220
2	414658	57221	10	2574945	0,1610
3	414658	57221	10	2574945	0,1610
7	314658	57221	10	2574945	0,1222
1	186076	57221	10	2574945	0,0723
5	128913	57221	10	2574945	0,0501
10	128913	57221	10	2574945	0,0501
8	100331	57221	10	2574945	0,0390
4	43167	57221	10	2574945	0,0168
6	14328	57221	10	2574945	0,0056

Anexo 23. Matriz de prioridades en la respuesta a los problemas públicos

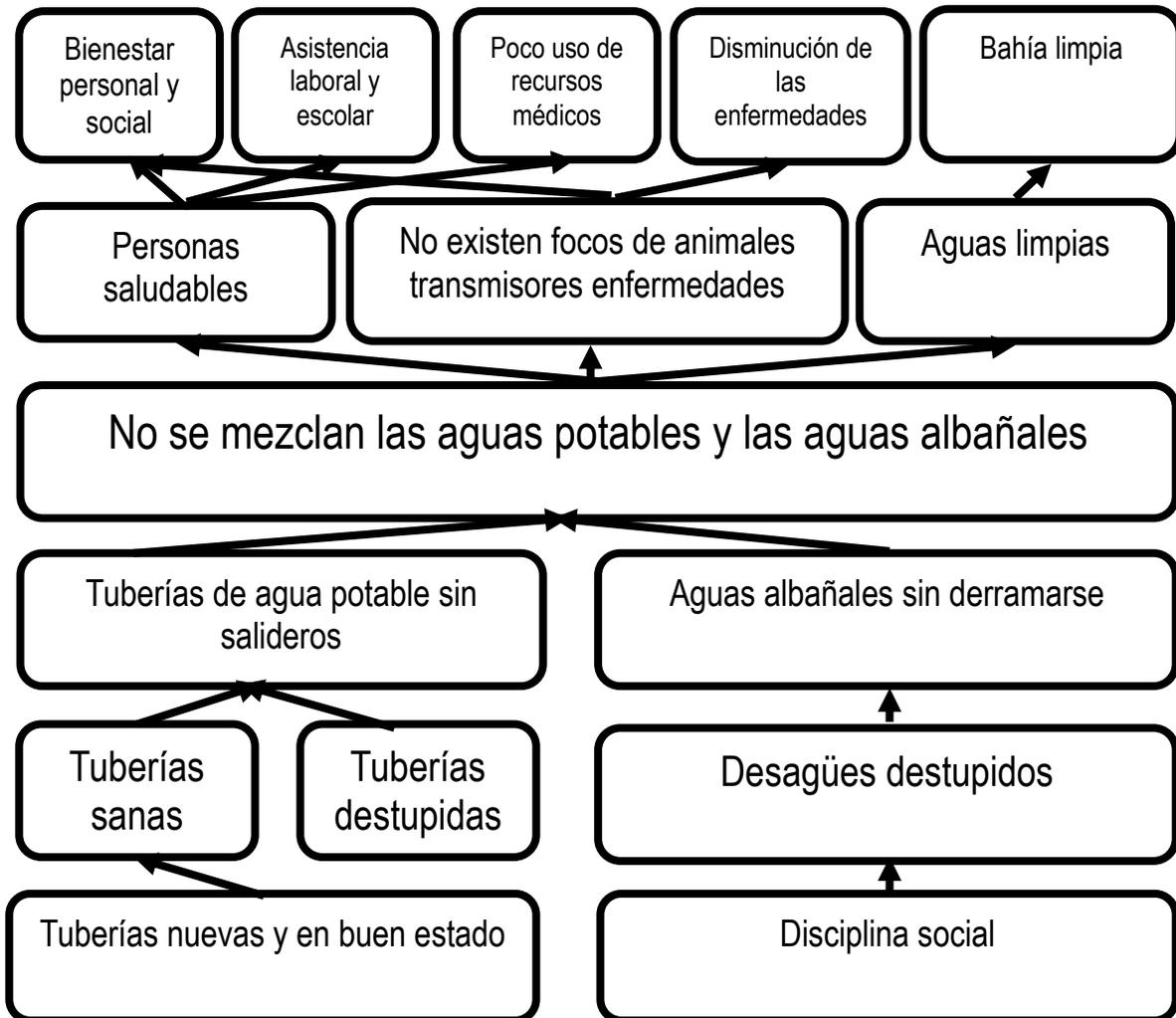
Problemas públicos	Elementos para establecer prioridad					Nivel de prioridad Se+No+In+Ur+Ac
	Severidad 1 – 4	Novedad 1 – 2	Incidencia 1 – 2	Urgencia 1 - 3	Acción 1 – 3	
Más importantes						
Medianamente importantes						
Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales.	2	1	1	1	1	6
Menos importantes						
Obstrucción de aguas albañales.	3	1	1	1	1	7
Necesidad de destupir/ limpiar zanjas.	3	2	1	1	2	9
Crítico abasto de agua.	3	1	2	1	1	8
Inestabilidad/dificultad con el abasto de agua.	2	1	2	2	1	8
Fosas tupidas.	4	2	2	1	2	11
Las tapas de los registros están en malas condiciones.	1	1	2	2	1	7
Tragantes/registros tupidos en varias zonas del municipio de Cienfuegos.	2	2	1	1	1	7
Vertimiento de aguas albañales.	4	1	1	1	1	8
Salideros existentes por todo el municipio de Cienfuegos, tanto en la urbana como la rural.	1	1	1	2	1	6

Anexo 24. Árboles de problema/objetivo del problema público Entrecruzamiento de agua potable con aguas albañales de, servicio Acueducto y Alcantarillado

Árbol del problema



Árbol de los objetivos



Anexo 25. Matrices de vinculación con la EDM

Matriz de vinculación de los intereses del problema público Entrecruzamiento de aguas potables con aguas albañales con los intereses municipales

Intereses Públicos	Intereses Municipales						
	Incentivar el encadenamiento productivo.	Fomentar iniciativas locales.	Perfeccionar los sistemas de gestión del hábitat municipal.	Potenciar el recurso humano, su participación, capacitación, actualización y empoderamiento real.	Fortalecer las capacidades para concebir y ejecutar los planes de Restauración y Conservación del Centro Histórico u otros lugares.	Mejorar la calidad y la eficacia de los servicios de Abasto de Agua y Saneamiento.	Apoyar a las instituciones de servicios básicos existentes en las comunidades.
Bienestar social.	X	X	X	X	X	X	X
Asistencia laboral y escolar.	X			X		X	
Poco uso de los recursos médicos.			X			X	X
Disminución de enfermedades.			X			X	X
Bahía limpia.			X	X	X	X	X

Matriz de vinculación de los intereses públicos del problema Entrecruzamiento de aguas potables con aguas albañales con las líneas estratégicas

Intereses Públicos/ Intereses Municipales	Líneas Estratégicas Municipales						
	LAE No.1. Gestión del Capital Humano la Ciencia y la Innovación.	LAE No.2. Desarrollo Económico Local.	LAE No. 3. Soberanía y Seguridad alimentaria. Educación Nutricional.	LAE No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido.	LAE No.5. Desarrollo energético y cuidado del medio ambiente.	LAE No.6. Desarrollo Social y Comunitario.	LAE No. 7. Ambiente de Institucionalidad y control para el desarrollo.
1. Bienestar personal y social.	X	X	X	X	X	X	X
2. Asistencia laboral y escolar.	X	X				X	X
3. Poco uso de los recursos médicos.	X		X	X			
4. Disminución de enfermedades.				X		X	X
5. Bahía limpia.	X	X		X		X	X

Anexo 26. Propuesta de alternativas de solución para el problema público

Dimensión: Acueducto y Alcantarillado	
Problema público: Entrecruzamiento de aguas potables con aguas albañales	
Interés público: Bienestar personal y social	
Línea estratégica: No.1. Gestión del Capital Humano la Ciencia y la Innovación	
Políticas públicas	1.5 - Propiciar -mediante mecanismos reales- la introducción de resultados científicos y la innovación en los procesos de generación de bienes y servicios de la localidad de Cienfuegos.
Línea estratégica: No.2. Desarrollo Económico Local	
Políticas públicas	2.5 - Aumentar la eficiencia en la gestión de las entidades enfocada a una mayor producción de bienes, servicios y productos para la demanda de la población, así como la sustitución de importaciones y potenciar las exportaciones para el desarrollo económico local.
Línea estratégica: No. 3. Soberanía y Seguridad alimentaria. Educación Nutricional	
Políticas públicas	3.2 - Diseñar, apoyar e implementar el programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar del municipio Cienfuegos, en el marco del modelo agroalimentario municipal diseñado, implementado y ejecutado desde el gobierno local y sus OLPP de subordinación 3.4 - Apoyar la recuperación de las capacidades productivas instaladas y la creación de nuevas en la búsqueda de soluciones en los procesos productivos del municipio Cienfuegos.
Línea estratégica: No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido	
Políticas públicas	4.5 - Priorizar iniciativas dirigidas a la rehabilitación y remodelación del sistema de abasto de agua, en asentamientos humanos de Cienfuegos que carecen de este servicio de forma parcial o total, permitiéndole nuevas fuentes más confiables en cuanto a la calidad del agua potable como producto final que debe consumir la población. 4.6 - Gestionar formas innovadoras para instalar plantas con alto desarrollo tecnológico para procesar los residuos húmedos, líquidos y sólidos de los asentamientos humanos cienfuegueros, con una rehabilitación parcial o total de las redes sanitarias. 4.7 - Diseñar campañas comunicativas que contribuyan al uso racional del agua, a la vez que se incorporan programas de rehabilitación de las redes hidráulicas del municipio Cienfuegos.
Línea estratégica: No.5. Desarrollo energético y cuidado del medio ambiente	
Políticas públicas	5.3 - Mejora en la gestión integral de los residuos sólidos, húmedos y líquidos para el desarrollo próspero y sostenible.
Línea estratégica: No.6. Desarrollo Social y Comunitario	
Políticas públicas	6.5 - Incentivar y acercar la producción y uso racional de la Medicina Natural y tradicional desde y para las comunidades de Cienfuegos.
Línea estratégica: No. 7. Ambiente de Institucionalidad y control para el desarrollo	
Políticas públicas	7.1 – Fortalecer el carácter institucional de los organizaciones del territorio para el desarrollo próspero y sostenible.

Anexo 27. Matriz 5W2H para proyecto del programa Agua para todos de la LAE No.

4, PPL 4.7

Dimensión: Acueducto y Alcantarillado						
Problema público: Entrecruzamiento de aguas potables con aguas albañales						
Interés público: Bienestar de la población						
Línea estratégica: No.4. Gestión Municipal de Hábitat Construido						
Políticas públicas	4.7 - Diseñar campañas comunicativas que contribuyan al uso racional del agua, a la vez que se incorporan programas de rehabilitación de las redes hidráulicas del municipio Cienfuegos.					
Proyecto	Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción, elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del proyecto PUBLICIART.					
Objetivo	Reducir las indisciplinas sociales que perjudican el buen aprovechamiento del recurso agua.					
Responsable	Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado					
Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuánto
Diseñar campañas comunicativas para cada público sobre la necesidad de la disciplina social en evitar el vertimiento de los desechos sólidos en los tragantes.	Evitar que los ciudadanos en viertan desechos en los tragantes que provocan tupiciones.	Equipo de comunicación Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado.	febrero 2023	Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado	Conociendo las características de cada público en las distintas zonas e identificando la forma comunicativa adecuada para cada uno de ellos. Crear un mensaje para promover la disciplina social en evitar el vertimiento de los desechos	Gasto en material de oficina.

					sólidos en los tragantes. Definir los indicadores para medir los resultados e impactos.	
Elaborar los elementos comunicativos.	Ejecución de la campaña comunicacion al	Equipo de comunicación Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado.	marzo 2023	Equipo de comunicació n Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado, Gráfica GEOCUBA, Telecentro Perla Visión, circunscripciones.	Diseño de talleres de intercambio. Impresión de plegables, pancartas, afiches, spots televisivos. A través de artistas del territorio hacer llegar el mensaje de evitar el vertimiento de los desechos sólidos en los tragantes.	Gasto de impresión, filmación de los spots televisivos, contratación de artistas del territorio.
Implementación de la campaña comunicacional.	Evitar el vertimiento de los desechos sólidos en los tragantes.	Equipo de comunicación Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado.	abril 2023 hasta que concluya el proyecto.	Circunscripciones municipio Cienfuegos.	Realización de talleres de intercambio. Distribución de plegables, colocación de pancartas y afiches.	Gasto de combustible, pegamento, andamios. Pago a los artistas. Contratació

					Transmisión de los spots televisivos. Presentaciones de espectáculos culturales.	n de localizaciones.
Evaluación de los resultados e impactos.	Conocer si se cumplió el objetivo.	Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado.	Antes del inicio del proyecto, durante su ejecución, al concluir y un año después de concluido	En las circunscripciones del municipio de Cienfuegos.	Midiendo los indicadores de proceso, de evaluación, eficacia, eficiencia y efectividad.	
Socializar los resultados e impactos.	Todos los actores locales conozcan sobre los resultados del proyecto y su impacto en el bienestar personal y social.	Equipo de comunicación Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado.	Durante toda la ejecución y al finalizar el proyecto.	En todas las circunscripciones del municipio de Cienfuegos.	A través de los medios de comunicación masiva, plegables, de reuniones de circunscripción.	Gastos de transportación, impresión de plegables.

Anexo 28. Mactor Report Actores doctorado

Nota: El programa utilizado para correr la herramienta se encuentra en idioma inglés, por lo que el informe que proporciona el software lo emite en inglés, no obstante, la introducción de los datos las variables (actores y objetivos) se hizo en idioma español, así como la interpretación de los resultados.

I. ACTOR PRESENTATION

1. LIST OF ACTORS

1. Población (Pob)
2. Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local de Cienfuegos (CIGEDEL)
3. Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado (EMAA)
4. Dirección Municipal de Economía y Planificación (DMEP)
5. Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP)
6. Viceintendente LAE de la EDM No.4 - Gestión Municipal de Hábitat Construido (LAE4)
7. Telecentro Perla Visión (Telcen)
8. Gráfica GEOCUBA (Graf)
9. Asociación Hermanos Saiz (AHS)
10. Trabajadores por cuenta propia (TPCL)
11. Instituciones educacionales (IntEdu)
12. Delegación del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)
13. Empresa Municipal Servicios Comunes (EMSC)
14. Centro de Higiene, Epidemiología y Microbiología (CEPHE)

2. ACTOR DESCRIPTION

a) Población (Pob)

Goals and Objectives:

Satisfacción de necesidades.

Bienestar social.

Desarrollo del municipio/país.

b) Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local de Cienfuegos (CIGEDEL)

Goals and Objectives:

Desarrollo del municipio.

c) Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado (EMAA)

Goals and Objectives:

Brindar servicios de acueducto y alcantarillado al municipio de Cienfuegos.

Efectuar el tratamiento de aguas y residuales.

Garantizar el mantenimiento de la infraestructura técnica.

d) Dirección Municipal de Economía y Planificación (DMEP)

Goals and Objectives:

Suministrar los recursos/presupuesto para el tratamiento de los planteamientos.

e) Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP)

Goals and Objectives:

Satisfacer las necesidades de la población de su territorio.

Trabajar para revertir las opiniones negativas sobre la labor del delegado y la gestión del Poder Popular y reforzar la confianza en el sistema político.

Perfeccionar el funcionamiento de los órganos del Poder Popular midiendo los resultados de las acciones que se realizan.

Ampliar los mecanismos de participación del pueblo en las actividades del Poder Popular.

Desarrollar una estrategia de comunicación que permita el intercambio con los electores, las administraciones, instituciones y organismos en cada nivel.

Enfrentar y contrarrestar las acciones de subversión del enemigo, a partir del principio de hacer las cosas bien.

f) Viceintendente LAE de la EDM No.4 - Gestión Municipal de Hábitat Construido (LAE4)

Goals and Objectives:

Aprovechar condiciones y recursos naturales para mitigar riesgos como un elemento determinante para lograr la calidad en el hábitat local.

g) Telecentro Perla Visión (Telcen)

Goals and Objectives:

Informar, recrear, educar y divulgar el quehacer diario de los cienfuegueros.

Contribuir a fomentar valores acordes a los principios que rigen nuestra sociedad socialista.

h) Gráfica GEOCUBA (Graf)

Goals and Objectives:

Diseñar e imprimir productos gráficos.

Satisfacción de sus clientes.

i) Asociación Hermanos Saiz (AHS)

Goals and Objectives:

Promover la cultura.

j) Trabajadores por cuenta propia (TPCL)

Goals and Objectives:

Satisfacción del cliente.

k) Instituciones educacionales (IntEdu)

Goals and Objectives:

Educar en buenas prácticas a sus estudiantes.

Contribuir al desarrollo sostenible.

l) Delegación del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)

Goals and Objectives:

Salvaguardar el medio ambiente en el territorio.

m) Empresa Municipal Servicios Comunes (EMSC)

Goals and Objectives:

Alcanzar niveles superiores en el mejoramiento del medio ambiente preservando la salud y el bienestar ciudadano.

n) Centro de Higiene, Epidemiología y Microbiología (CEPHE)

Goals and Objectives:

Realizar investigación sobre diferentes enfermedades.

Realizar investigaciones sobre calidad sanitaria.

II. OBJECTIVE PRESENTATION

1. LIST OF OBJECTIVES

1. Propiciar y generar campañas comunicativas de sensibilización en cuanto al aseguramiento y uso racional del agua. (Obj1)
2. Gestionar de forma integral el abastecimiento de agua y su uso racional. (Obj2)
3. Reducir las indisciplinas sociales que perjudican el buen aprovechamiento del recurso agua. (Obj3)

4. Lograr el bienestar personal y social. (Obj4)
5. Mejorar la asistencia laboral y escolar. (Obj5)
6. Disminuir el uso de recursos médicos. (Obj6)
7. Disminuir las enfermedades provocadas por animales. (Obj7)
8. Lograr que la bahía esté limpia, sin contaminantes. (Obj8)

III. DATA INPUT MATRICES

1. MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

The Matrix of Direct Influences (MDI) Actor X Actor created from the actors' strategies table, describes the direct influences actors have on each other.

Influences are graded from 0 to 4 according to the importance of the actor's possible jeopardy:

0: No influence

1: Operating procedures

2: Projects

3: Missions

4: Existence

2. VALUED POSITION MATRIX (2MAO)

The matrix of valued positions Actor X Objective (2MAO) provides information on the actor's stance on each objective (pro, against, neutral or indifferent) and the hierarchy of its objectives.

The sign indicates whether the actor is likely to reach objective or not.

0: Objective has a bleak outcome

1: Objective jeopardises the actor's operating procedures (management, etc...) / is vital for its operating procedures

2: Objective jeopardises the success of the actor's projects / is vital for the success of its projects

3: Objective jeopardises the accomplishment of the actor's mission / is indispensable for its missions

4: Objective jeopardises the actor's existence / is indispensable for its existence

IV. RESULTS OF THE STUDY

1. DIRECT AND INDIRECT INFLUENCES

1. Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII)

The MDII matrix determines the direct or indirect influences of order 2 between actors. The utility of this matrix is its more complete vision of the games of competitiveness (an actor can reduce the number of choices of another by influencing it through an intermediary actor). The "sum" operation used to calculate the MDII does not produce (in this new matrix) the same scale of intensities adopted to evaluate direct influences in MDI. Despite this, values in MDII are a good indicator of the importance of direct and indirect influences actors have on each other. Two indicators are calculated from the MDII:

- The degree of direct and indirect influence of each actor (I_i , by summing rows).
- The degree of direct and indirect dependence of each actor (D_i , by summing columns).

Values represent direct and indirect influences between actors:

The higher the value, the more influence the actor has on the other.

2. Map of influences and dependences between actors

Map of influence and dependence between actors is a graphic representation of actors' positions with respect to influences and dependences (direct or indirect: D_i and I_i) between each other. Positions are calculated automatically by the Mactor software.

3. Net scale of influences (NS)

The net scale of direct and indirect influences measures, for every couple of actors, the distance between the direct and indirect influence. Each actor exerts (receives) direct and indirect influences of order 2 (from) each actor. The net influence scale will indicate for each couple of actors the surplus influence either exerted or received. If the scale is positive (+ sign), actor i (rows of NS matrix) has more direct and indirect influence on actor j (columns of NS matrix) than it receives from this actor. This is the opposite when the scale has a negative (-) sign. The next step is to calculate for each actor the total difference of direct and indirect influences by adding up the net influence scales on the rest of the actors.

Values are relative whole numbers:

The (+) sign indicates the actor exerts more influence than it receives.

The (-) sign indicates the actor exerts less influence than it receives.

4. MDII competitiveness

a) MDII competitiveness vector

The Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII) provides two types of useful information:

- The direct and indirect influences actor i has on actor j ($MDII_{ij}$) where $i \neq j$ and are equivalent, by definition, to the direct and indirect dependence actor j has with respect to actor i .

- The indirect influences actor i has on itself coming through an intermediary actor. This is called retroaction ($MDII_{ii}$). When an actor is more competitive so will be its influence, but its dependence and retroaction will be quite weak. It is foolish to think that only the actor's influence measures its competitiveness. An actor can be very influential, be also very dependent and at the same time be very retroactive: this would result in a weak competitiveness. However, an actor being moderately influential, and having no dependence or retroaction will be very competitive.

R_i^* is the competitiveness of actor i considering its max: influences; direct and indirect dependence; and feedback.

b) Histogram of MDII's competitiveness

The MDII competitiveness histogram is created from the MDII competitiveness vector.

MDII competitiveness scale - Objective: Promover y generar campañas comunicativas de sensibilización en cuanto al aseguramiento y uso racional del agua.

MDII competitiveness scale - Objective: Gestionar de forma integral el abastecimiento de agua y su uso racional.

MDII competitiveness scale - Objective: Reducir las indisciplinas sociales que perjudican el buen aprovechamiento del recurso agua.

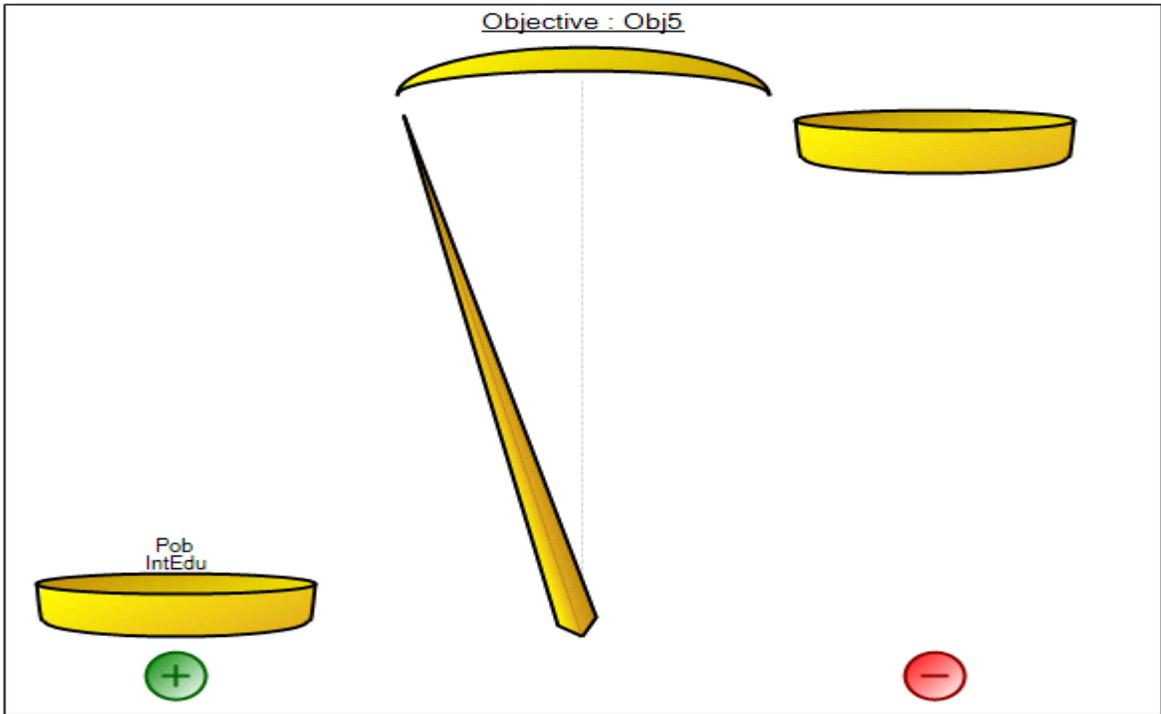
MDII competitiveness scale - Objective: Lograr el bienestar personal y social.

MDII competitiveness scale - Objective: Mejorar la asistencia laboral y escolar.

MDII competitiveness scale - Objective: Disminuir el uso de recursos médicos.

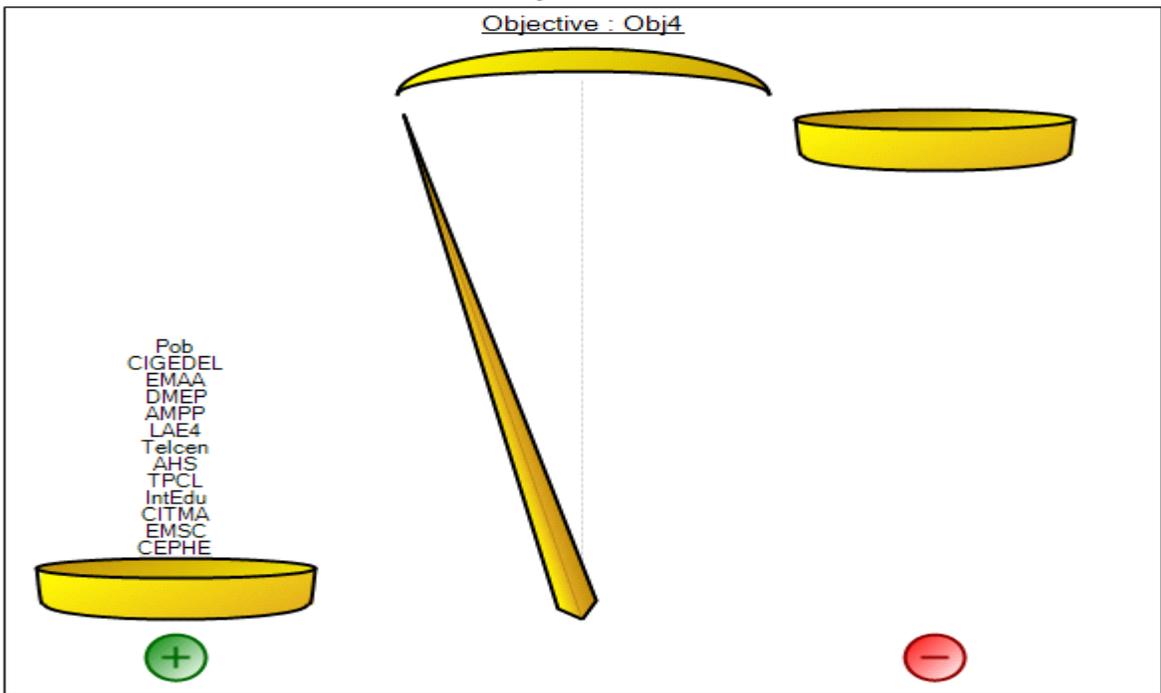
MDII competitiveness scale

Objective : Obj5



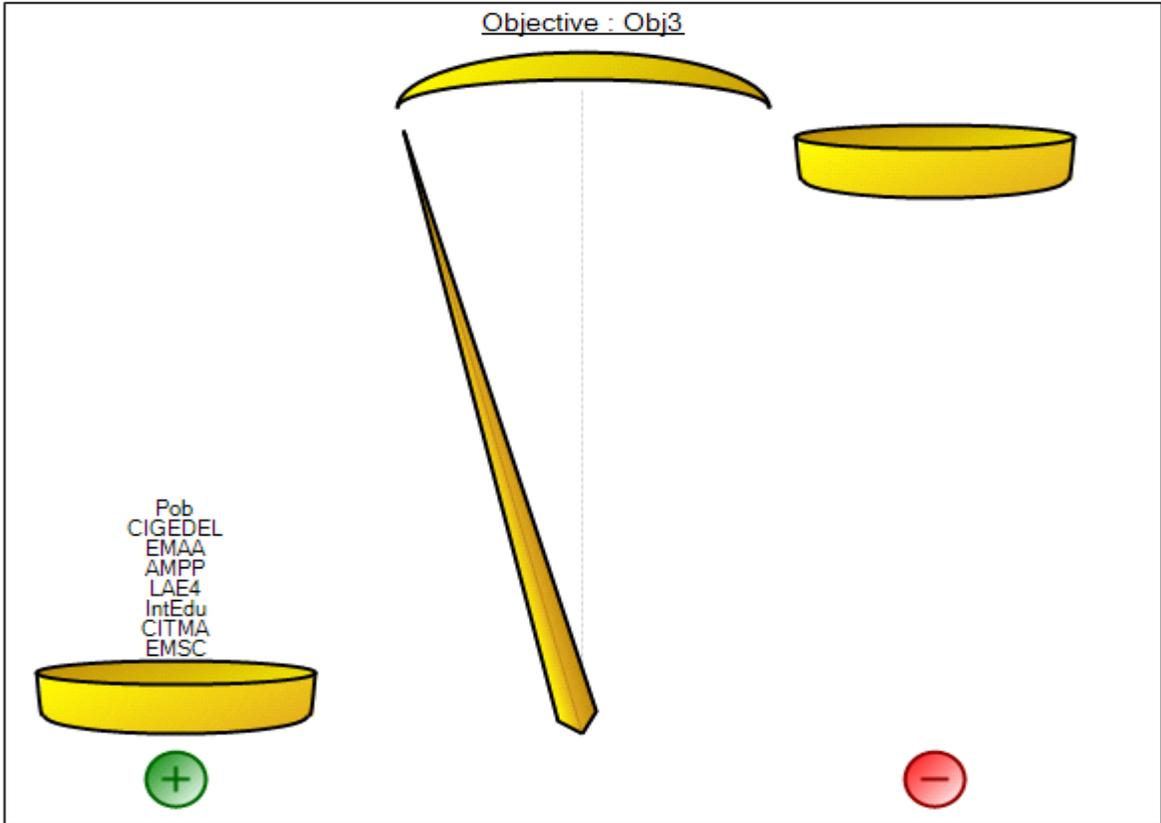
MDII competitiveness scale

Objective : Obj4



MDII competitiveness scale

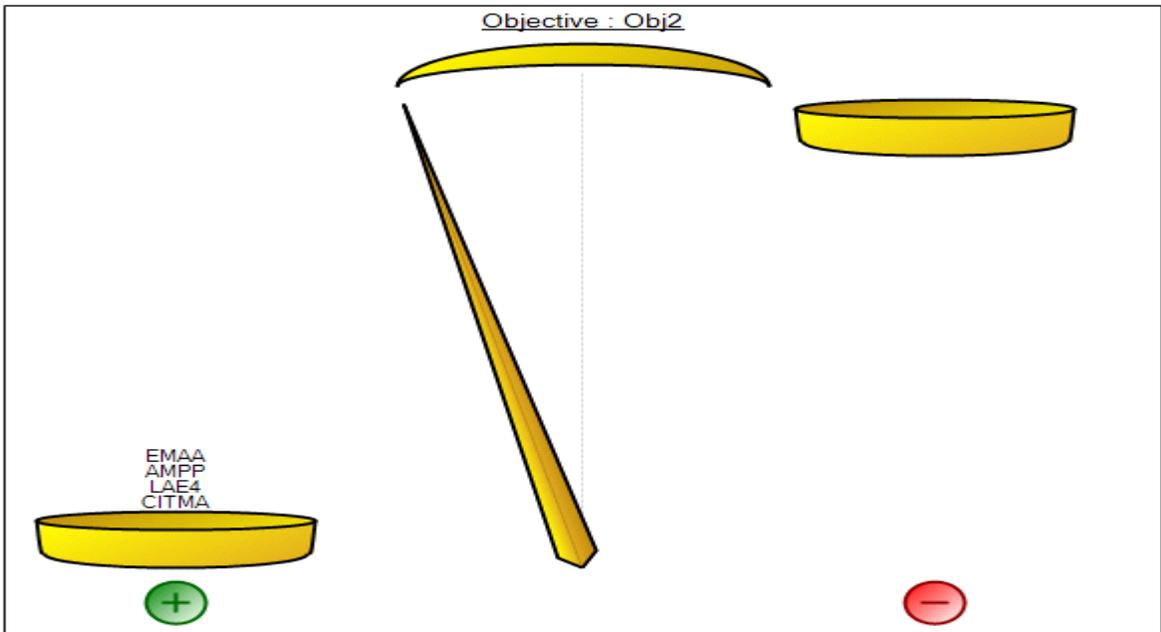
Objective : Obj3



© IIPSOB - EPTA - MACOTON

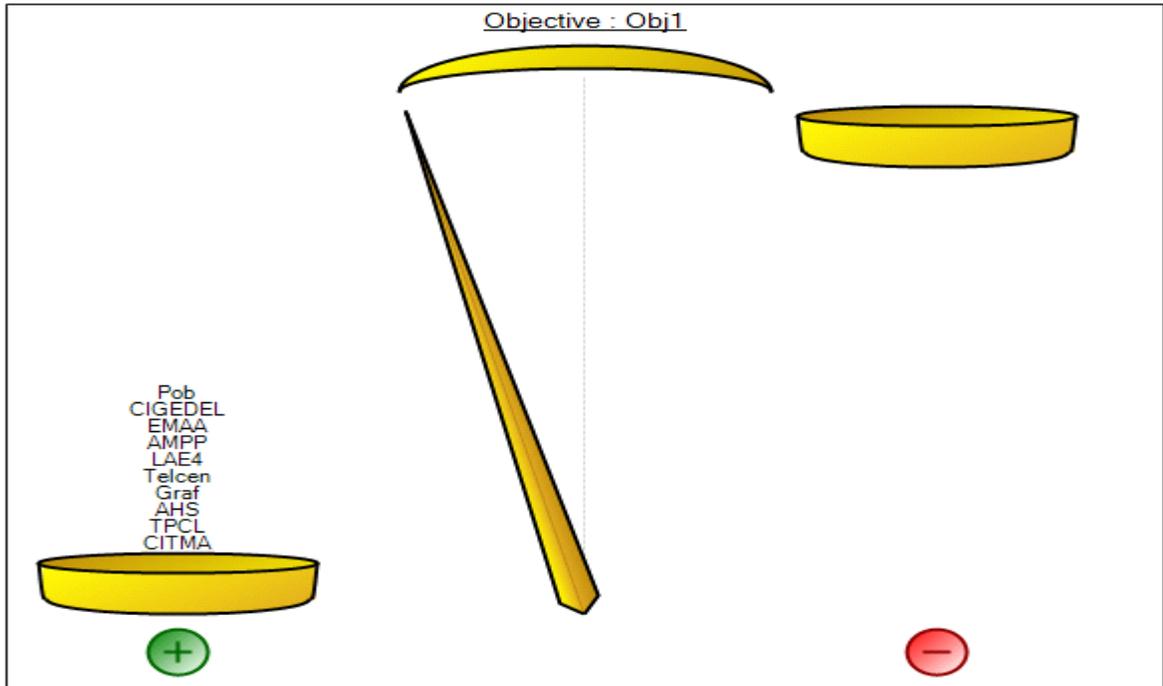
MDII competitiveness scale

Objective : Obj2

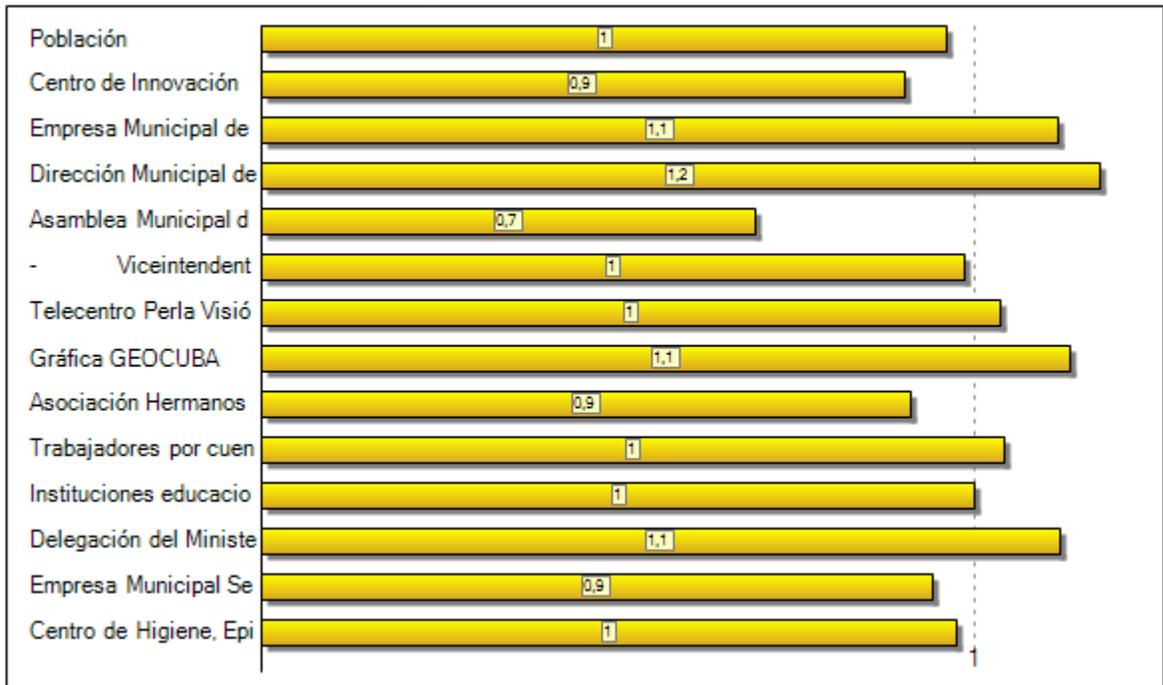


© IIPSOB - EPTA - MACOTON

MDII competitiveness scale



Histogram of MDII's competitiveness



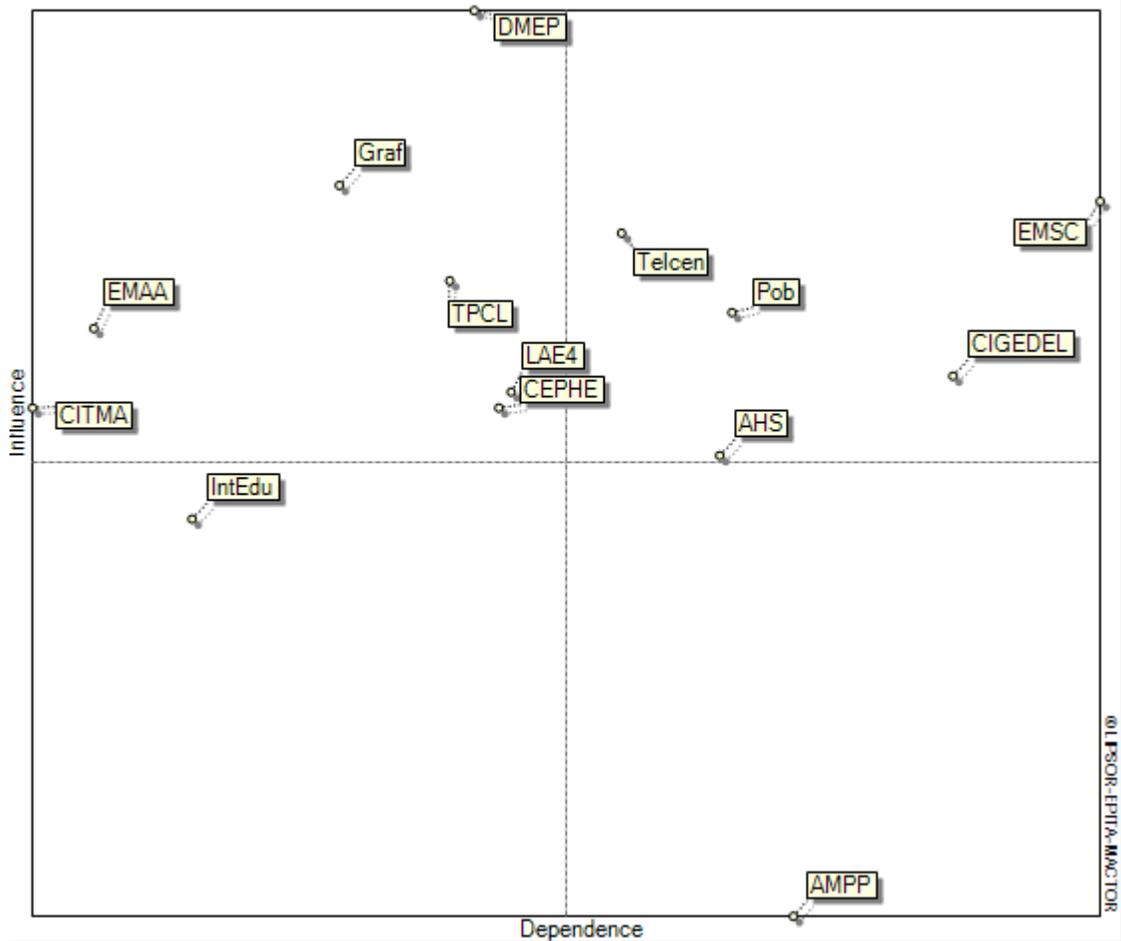
	Ri
Pob	0,96
CIGEDEL	0,90
EMAA	1,12
DMEP	1,18
AMPP	0,69
LAE4	0,99
Telcen	1,04
Graf	1,13
AHS	0,91
TPCL	1,04
IntEdu	1,00
CITMA	1,12
EMSC	0,94
CEPHE	0,98

© LPSOR-EPTA-MACTOR

NS	Pob	CIGEDEL	EMAA	DMEP	AMPP	LAE4	Telcen	Graf	AHS	TPCL	IntEdu	CITMA	EMSC	CEPHE	Sum
Pob	2	-3	-4	2	1	-2	-3	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-13
CIGEDEL	-2	0	4	9	2	1	2	8	-3	0	-2	11	3	38	
EMAA	3	0	4	9	2	1	2	8	-3	0	-2	11	3	38	
DMEP	4	5	-4	3	1	5	2	2	3	2	1	1	2	27	
AMPP	-2	-2	-9	-3		-10	-2	-4	-5	-4	2	-6	-6	-5	-56
LAE4	-1	4	-2	-1	10		-5	-4	5	-5	-4	0	5	-2	0
Telcen	2	1	-1	-5	2	5		0	3	0	-6	-7	5	2	1
Graf	3	3	-2	-2	4	4	0		6	1	1	-1	5	5	27
AHS	1	1	-8	-2	5	-5	-3	-6		-2	-3	-2	2	1	-21
TPCL	1	6	3	-3	4	5	0	-1	2		-4	-1	2	-2	12
IntEdu	1	4	0	-2	-2	4	6	-1	3	4		-6	6	1	18
CITMA	1	6	2	-1	6	0	7	1	2	1	6		5	2	38
EMSC	0	1	-11	-1	6	-5	-5	-5	-2	-2	-6	-5		-1	-36
CEPHE	2	4	-3	-2	5	2	-2	-5	-1	2	-1	-2	1		0

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Map of influences and dependences between actors



© LPSOR-EPTA-MACTOR

MDII	Pob	CIGEDEL	EMAA	DMEP	AMPP	LAE4	Telcen	Graf	AHS	TPCL	IntEdu	CITMA	EMSC	CEPHE	II
Pob	17	19	13	14	16	18	15	14	16	16	14	14	19	15	203
CIGEDEL	17	15	16	16	17	12	18	16	16	13	15	11	18	14	199
EMAA	16	16	12	18	18	13	15	16	19	11	13	12	21	14	202
DMEP	18	21	14	15	19	16	19	16	17	17	14	15	19	17	222
AMPP	14	15	9	16	13	10	15	13	11	12	16	9	14	11	165
LAE4	17	16	11	15	20	13	14	15	20	12	11	12	21	14	198
Telcen	17	19	14	14	17	19	14	14	18	16	11	13	19	17	208
Graf	17	19	14	14	17	19	14	12	20	16	11	11	21	18	211
AHS	17	17	11	15	16	15	15	14	14	15	12	13	18	16	194
TPCL	17	19	14	14	16	17	16	15	17	15	13	13	20	14	205
IntEdu	15	19	13	12	14	15	17	10	15	17	11	9	19	15	190
CITMA	15	17	14	14	15	12	20	12	15	14	15	7	19	15	197
EMSC	19	19	10	18	20	16	14	16	16	18	13	14	18	17	210
CEPHE	17	18	11	15	16	16	15	13	15	16	14	13	18	14	197
Di	216	234	164	195	221	198	207	184	215	193	172	159	246	197	2801

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

2MAO	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8
Pob	1	0	1	3	1	0	3	1
CIGEDEL	2	0	2	3	0	0	0	2
EMAA	3	3	3	2	0	0	0	2
DMEP	0	0	0	2	0	1	0	0
AMPP	1	1	1	3	0	0	0	1
LAE4	2	2	2	3	0	0	0	2
Telcen	3	0	0	1	0	0	0	0
Graf	3	0	0	0	0	0	0	0
AHS	3	0	0	1	0	0	0	0
TPCL	3	0	0	2	0	0	0	2
IntEdu	0	0	1	2	2	0	0	0
CITMA	2	2	2	2	0	0	0	3
EMSC	0	0	3	2	0	0	3	0
CEPHE	0	0	0	2	0	1	3	3

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

MDI	Pob	CIGEDEL	EMAA	DMEP	AMPP	LAE4	Telcen	Graf	AHS	TPCL	IntEdu	CITMA	EMSC	CEPHE
Pob	0	2	1	1	2	2	2	0	3	2	0	2	3	2
CIGEDEL	1	0	1	3	2	2	0	3	2	0	2	3	2	1
EMAA	1	3	0	2	2	0	3	2	0	2	3	2	1	1
DMEP	2	2	2	0	3	2	0	2	3	2	1	1	2	2
AMPP	0	3	2	0	0	2	3	2	2	0	0	2	2	0
LAE4	3	2	0	2	3	0	2	2	0	3	2	2	0	1
Telcen	2	2	0	3	2	2	0	0	3	2	2	0	3	2
Graf	2	2	0	3	2	0	2	0	3	2	2	0	3	2
AHS	2	2	2	0	1	2	2	0	0	3	2	0	2	3
TPCL	2	2	0	2	2	2	0	3	2	0	0	2	3	2
IntEdu	2	0	2	2	2	0	3	2	2	0	0	0	3	2
CITMA	2	0	3	2	2	0	4	2	2	0	3	0	2	0
EMSC	2	3	2	2	0	4	2	2	0	3	2	0	0	2
CEPHE	3	2	2	0	1	2	2	0	3	2	0	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

**Anexo 29. CMI proyecto Fortalecimiento de las capacidades de diseño, producción,
elaboración y comercialización de etiquetado, envases y embalajes del
proyecto PUBLICIART**

Perspectiva	VARIABLES CLAVE	INDICADORES	ESTADO
Ciudadanía y Actores locales	Variables económicas		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Ciudadanos promotores del mensaje comunicacional	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables socioculturales	Intercambio en talleres	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Material comunicacional transmitido	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Reincidencia en los talleres	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Satisfacción de la población	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

		Bienestar de la población	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables ambientales	Denuncias realizadas sobre vertimientos de desechos sólidos en los tragantes.	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Fosas destupidas en el mes	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	Contratos ejecutados	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Fuentes de financiación y Presupuesto	Variables económicas	Ejecución el presupuesto	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Recursos recibidos	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Calidad de los medios utilizados	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

	VARIABLES AMBIENTALES		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	VARIABLES INSTITUCIONALES		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Autogestión y Participación ciudadana	VARIABLES ECONÓMICAS		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	VARIABLES SOCIOCULTURALES	Mensaje transmitido	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Talleres realizados	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Participación en los talleres	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	VARIABLES AMBIENTALES		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo

	Variables institucionales	Contratos ejecutados	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
Aprendizaje e Innovación abierta	Variables económicas		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables socioculturales	Producto comunicacional	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables ambientales		 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Motivación de los trabajadores	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
	Variables institucionales	Cumplimiento acciones	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo
		Uso del capital humano	 Genera bienestar y desarrollo  En camino al bienestar y desarrollo  Retroceso en el bienestar y desarrollo