

## La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana

### Local public management as guarantor of efficiency in the Cuban public administration



**María Mercedes Machín Hernández<sup>1</sup>, Bárbara Susana Sánchez Vignau<sup>2</sup>, Miriam Lucila López Rodríguez<sup>3</sup>, Pedro Lázaro Puentes Alvarez<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. Correo electrónico: mariamercedes@esceg.cu

<sup>2</sup>Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. Correo electrónico: bsusana@esceg.cu

<sup>3</sup>Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. Correo electrónico: mlopez@esceg.cu

<sup>4</sup>Asesor Técnico Docente. Departamento de Extensión Universitaria. Ministerio de Educación Superior. Cuba. Correo electrónico: pedrol@upr.edu.cu

**Recibido:** 8 de mayo 2019.

**Aprobado:** 10 de junio 2019.

#### RESUMEN

La Administración Pública tiene como máxima aspiración ser cada vez más eficaz y eficiente en las respuestas que ofrecen al Estado, ciudadanos y otros actores de la sociedad. La realización de una amplia gama de acciones, a nivel administrativo, entre las que se encuentran la simplificación de trámites, el uso de las tecnologías para mejorar la provisión de servicios públicos, la gestión de los procesos y el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios, exigen un proceso de transformación cultural en los sujetos de dirección de la Administración Pública con el fin de que pueda cumplir con las funciones asignadas. Aun cuando se reconocen los resultados que alcanzan los gobiernos municipales con énfasis en el desarrollo local, el proyecto de cambios que enfrenta el país exige el perfeccionamiento de sus sistemas de

#### ABSTRACT

The Public Administration has as maximum aspiration to be increasingly effective and efficient in the responses it offers to the State, citizens and other actors of society, this implies. The implementation of a wide range of actions at the administrative level, including the simplification of procedures, the use of technologies to improve the provision of public services, the management of processes and the strengthening of the capacities of civil servants, require a process of cultural transformation in the management subjects of the Public Administration in order to fulfill the assigned functions. Even when the results achieved by municipal governments, with an emphasis on local development are recognized, the project of changes the country is facing requires the improvement of their management

gestión y la reformulación de metas y objetivos de trabajo, lo cual constituyen elementos a tener en cuenta a la hora de proponer las directrices generales para orientar la gestión de los gobiernos municipales y algunas alternativas para lograrlo en correspondencia con los documentos rectores aprobados, que sirven de plataforma para el desarrollo del país, lo cual constituye objetivo del presente trabajo.

**Palabras claves:** gestión pública; gobiernos municipales; eficacia; servicios públicos.

systems and the reformulation of work goals and objectives, which constitute elements of take into account when proposing general guidelines to drive the management of municipal governments and some alternatives to achieve it in correspondence with the approved governing documents, which serve as a platform for the development of the country, that is the objective of this work.

**Keywords:** public management; municipal governments; effectiveness; public services.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, inmersos en un mundo cada vez más globalizado, parece claro que conseguir que los recursos escasos se apliquen hacia la generación de bienes y servicios para satisfacer necesidades de los ciudadanos, constituye una premisa fundamental.

La modernización de la administración pública es uno de los factores sobre los que se sientan las bases para el progreso de las personas, las empresas y de la sociedad en general, debiendo mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión para ofrecer respuestas satisfactorias a las demandas ciudadanas a través de más y mejores servicios, encargo que le toca de cerca a los municipios por su proximidad con los ciudadanos.

La aproximación a este propósito ha constituido, en los últimos años, motivo de reflexión, lo cual trae consigo la aparición de un nuevo escenario en el ámbito local.

Cierto es que se denotan avances en el perfeccionamiento del modelo económico a nivel de país, pero su éxito, a

consideración de Tamayo (2016) se centra en los procesos negociadores entre lo sectorial y territorial, teniendo en consideración las especificidades de los territorios, el modo de implementar las propuestas e inclusive adecuarlas.

Pero, esta es una pregunta fundamental, ¿pueden las transformaciones que se están llevando a cabo en Cuba, refrendadas en los documentos rectores del Partido y la Revolución, avanzar con la calidad y celeridad necesarias, si no se perfecciona la administración pública y su gestión desde lo local?

Dada esta situación ¿están preparados las instituciones, funcionarios, ciudadanos y nuevos actores económicos en relación con el sentido del servicio público, en función de la defensa del valor que posee para los ciudadanos?

Tal línea de pensamiento demanda que los gobiernos locales se orienten a la interpretación de las exigencias del entorno, se trata, en definitiva, de nuevos escenarios donde, al mismo tiempo que se aprecian nuevos esquemas de

funcionamiento y reconocimiento de estilos de gestión que conducen a la transparencia, la calidad, la excelencia y la participación, también se observa que los gobiernos locales han de enrumbar su gestión hacia la integración de sistemas, servicios y fuentes de información para el establecimiento de procesos internos que brinden una mayor efectividad a los resultados.

A diario, los ciudadanos intercambian con instituciones públicas, con el objetivo de recibir un producto o servicio, recurren a trámites u otras facilidades. El personal de esas instituciones es responsable de la satisfacción o la insatisfacción que percibe el ciudadano, ya sea por la atención indebida o los recursos limitados que requieren ser compartidos para brindar atención a un elevado número de demandas.

En ello resulta imprescindible la actuación de los servidores públicos, quienes, desde funciones de gobierno o administración, interactúan directa o indirectamente para el beneficio de la sociedad. De igual manera, es el encargado de llevar adelante el cumplimiento de los objetivos de la administración pública, su gestión va más allá de cumplir determinadas funciones del cargo que desempeña, porque pone en ello, capacidades, actitudes y habilidades prácticas con el objetivo de satisfacer necesidades a las que sirve.

Como condición irrefutable, debe prevalecer que, ante tal compromiso, los esfuerzos han de dirigirse a la consolidación de un gobierno eficaz en su desempeño, con orientación al ciudadano, en aras de mejorar los bienes y servicios que presta, con optimización racional de los recursos que posee, con una adecuada utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones para así

asegurar transparencia y rendición de cuentas, promover la participación y orientar su gestión a resultados.

Desde esta perspectiva y ante el proceso de transformaciones al cual se enfrenta el país, en la actividad o gestión en la administración pública, se evidencia la necesidad de su fortalecimiento; la gestión del cambio ha de sustentarse sobre la base de un pensamiento estratégico, innovador, que fertilice la puesta en práctica de nuevas conductas y acciones en concordancia con los desafíos que el contexto internacional, nacional y local imponen.

Un acercamiento a estos temas constituye motivo de reflexión para contribuir al logro de una gobernanza en el ámbito local, lo cual es precisamente nuestra intención en este apartado.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Como parte del proceso de investigación, se utilizaron diferentes métodos científicos, dentro de los que se destacan el método dialéctico-materialista, que permitió destacar las contradicciones presentes en los componentes del objeto de investigación, conllevando a la búsqueda de nuevas regularidades en las funciones y estructuras del proceso de gestión pública.

También se utiliza el método histórico-lógico para determinar las tendencias de la gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Reflexiones en torno a la gobernanza

Hacia el interior de los Estados y unido a los procesos de descentralización, emerge la gobernanza, distinguiéndose por la aplicación de programas públicos por parte de los diversos actores de la sociedad a través de la cooperación para la toma de decisiones.

Al analizar cuestiones referentes a la gobernanza, para lograr mayores niveles de efectividad en las decisiones gubernamentales, se ha de tener en cuenta la relación con otras disciplinas como el Derecho, Economía, Sociología, entre otras, en pos de alcanzar el adecuado balance entre objetivos y resultados como pilares fundamentales para la gestión en la administración pública (Longo, 2010).

La opinión de organismos internacionales sobre el tema de la gobernanza se asocia con el buen gobierno que se sustenta en principios que permiten altos niveles de efectividad del gobierno en su gestión (ONU, 2012) mientras que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000) esboza en la Estrategia de gobernanza, para el desarrollo humano, que comprende los mecanismos y procesos por los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, resuelven sus diferencias y ejercen sus derechos legales y obligaciones.

En términos generales, Mayntz (2000) la distingue como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo del control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisivas mixtas entre lo público y lo privado. De igual modo, Rhodes (2012, p. 33) expresa que son los

"nuevos procesos de gobierno o los nuevos métodos por los que la sociedad es gobernada".

Lo anterior obliga a pensar en que la gobernanza en sus enfoques posee una función sistémica-integral, la cual es defendida por Flores (2010). Asevera el autor que las capacidades, para facilitar vínculos e integración entre las administraciones públicas con los ciudadanos, organizaciones, instituciones y los diversos actores que intervienen en el desarrollo socioeconómico, permitirán obtener el necesario equilibrio en la aplicación de instrumentos, métodos, dispositivos, sistemas de información que permitan la modificación del entorno social.

Es importante apreciar en las definiciones anteriores, la importancia que le atribuyen al fortalecimiento de la administración pública desde lo local, para que los consensos que se generen faciliten la descentralización-desconcentración del nivel central, al nivel local.

Los procesos descentralizadores han tomado auge en los últimos años en muchos países del mundo, algunos con experiencias favorables y otras no muy significativas. Precisamente, Manrique (2010, p. 79) asevera que "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos". De esta forma, deja evidenciado la diferencia entre descentralización y centralización, marcada por la autonomía que adquieren los órganos descentralizados al descongestionarse funciones que antes estaban regidas por niveles centrales y el alcance de un acercamiento rápido y oportuno del

gobierno a los ciudadanos y a sus necesidades.

Aprovechar las ventajas de los procesos de descentralización, a través de la articulación Estado-Sociedad y del fortalecimiento de lo local en lo institucional, conlleva a la promoción de importantes condicionamientos para la elevación de la calidad de vida de los ciudadanos, la gestión de la innovación, la generación de nuevos conocimientos, entre otras cuestiones, que permitan el abordaje y solución de los problemas con una visión integral (Calves & Machín, 2016).

No obstante, a pesar de que destacan resultados positivos, la descentralización constituye aún una tarea inacabada. Si la misma no es bien concebida, pudiera ocasionar un desarrollo territorial desproporcionado y la conformación de élites locales con intereses particulares, que pueden atentar contra el bienestar de la sociedad (Méndez Delgado, 2004). En esa dirección, concebir la descentralización con un enfoque multidimensional, integrador, viabilizador de la innovación y generador de nuevos conocimientos, donde la incorporación de los ciudadanos, en la gestión, contribuirá a una mayor efectividad en la toma de decisiones.

En consecuencia, se hace necesario un redimensionamiento en la gestión de los gobiernos locales hacia políticas que coadyuven a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, lo cual permitirá establecer y estrechar los vínculos que se establecen entre ambos. Si se tienen como base propuestas por parte de la ciudadanía para la solución de temas cotidianos y relevantes, aumenta la confianza de los ciudadanos en sus gobernantes, puesto que la proximidad, el conocimiento y las relaciones

institucionales explican y justifican el grado de compromiso de los gobiernos locales en este desafío.

Hay, sin embargo, muchos argumentos comunes en torno a que el nivel local, territorial o municipal, como indistintamente se le denomina, es el marco propicio para mejorar los servicios que se prestan, es la escala en la cual las personas se encuentran cara a cara, se potencia la posibilidad de crear asociaciones, encontrar sinergias y articular actores para el apoyo mutuo en el diseño de estrategias que se conviertan en un traje, a la medida, para la localidad.

El gobierno y la administración local han demostrado ser un campo fértil para la puesta en práctica de experiencias innovadoras en materia de gestión pública, independientemente de que los procesos orientados a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía requieren nuevos ámbitos de análisis, donde impere una gestión colectiva para ofrecer respuestas adaptadas a problemas particulares.

De esta forma, urge la necesidad, según criterios de Farto y Virizuela (1988) de que los gobiernos locales abandonen el papel pasivo, dependiente y subalterno de otras épocas, donde se limitaban a crear las infraestructuras y servicios requeridos por las decisiones exógenas para adquirir un papel de propuesta, de iniciativa autónoma, de impulso a los factores susceptibles de potenciación de un desarrollo endógeno.

Sin embargo, se hace necesario argumentar que la mayor autonomía y competencias de los municipios, en materia de organización, gestión y financiación para estimular y mantener el desarrollo económico local, no implica que se pueda sustituir a otras intervenciones

gubernamentales superiores en favor de los agentes locales, más bien constituye una vía para ayudar a las colectividades a responsabilizarse de la gestión que realizan y los resultados que van alcanzando por sí mismas.

Un aspecto de interés resulta que las experiencias exitosas, en un ámbito territorial específico, no tienen por qué dar similares resultados en contextos diferentes, importante reflexión a la hora de realizar generalizaciones y que no arrojen resultados satisfactorios (Gutiérrez, 2014).

### **Argumentos a favor de un replanteamiento del enfoque de la gestión de los gobiernos locales**

Desde hace varios años, orientación a los ciudadanos, relaciones con la economía, la política, la cooperación para el desarrollo, equidad, inclusión, evaluación de políticas públicas, aprovechamiento de recursos, rendición de cuentas, transparencia, entre otros, son temas fundamentales en el accionar de la gestión pública, que establecen una indisoluble relación con la vida de la sociedad y con los puntos fundamentales para el desarrollo de un Estado eficaz.

Un ángulo más contemporáneo es el reconocimiento del carácter multifactorial de la gestión, lo cual implica que las transformaciones generadas activen procesos y programas que recaben de la coordinación, cooperación e integración entre sectores que presentan intereses comunes y, en ocasiones, hasta diferentes.

Bajo este esquema, se hace inminente, dinamizar procesos orientados al mejoramiento continuo que se hagan acompañar de espacios de reflexión y análisis en torno al accionar con respecto

a los ciudadanos. Esto nos obliga al fortalecimiento de las capacidades administrativas, para dar respuesta a las demandas, intereses y expectativas de los ciudadanos, además de reconocer que la evaluación del desempeño institucional se ha de establecer en términos de calidad y excelencia en la prestación de servicios, como respuesta a los problemas complejos que caracterizan a las sociedades contemporáneas.

En resumen, a lo que se aspira es a que la administración pública sea más eficaz, pues en su esencia es un fenómeno de resultados, que, tras su carácter multi, inter y transdisciplinar, dé respuesta a necesidades del Estado, de los ciudadanos y de las colectividades.

Esta concepción conlleva a que se conciba como un proceso integral, flexible, sistemático y de mejora continua, que se articule desde la planificación hasta la evaluación de los resultados a alcanzar, lo cual permite una retroalimentación y aprendizaje permanente como contribución a la integralidad e interdisciplinariedad de la gestión.

De igual forma, la facilitación de procesos dependientes, integrales y coordinados entre sí, que apunta al desarrollo de las capacidades para el cumplimiento de las metas propuestas, en aras de ofrecer respuesta a los problemas de la vida de los ciudadanos, conlleva al reconocimiento de la importancia de la integración y participación activa de todos los involucrados en la organización

En este caso, se erige como esencia fundamental los niveles de eficacia que han de alcanzarse como contribución a la generación de valor público. En concordancia, la eficacia ha de ser vista como el valor que se relaciona con los beneficios y costos públicos que impactan

la vida de los ciudadanos y que, a la vez, trasciende la mera relación de fines y medios para situarse en la red de capacidades, modos y formas que se aplican para conseguir el cumplimiento de los valores, objetivos y metas en la obtención de los resultados que la sociedad y la economía exigen (Uvalle, 2005).

Se muestra, de esta forma, cómo la gestión pública es trascendental en la evaluación de las funciones del gobierno en el logro de mayores niveles de calidad de vida, crecimiento económico, satisfacción y seguridad ciudadana. En correspondencia, constituye un componente necesario a la hora de fundamentar el alcance del desempeño de las instituciones gubernamentales.

Resaltar que no se ha de confundir la gestión pública con la utilización o la puesta en práctica de instrumentos operativos o mecanicistas para dar cumplimiento a los objetivos que se persigan, su relevancia radica en que se conciba en concordancia con la estrategia económico-social del país y de la localidad en particular.

Por tales razones, la atención a la gestión continúa siendo objeto de análisis que determina tendencias en la manera de gestionar lo público en cada localidad y en respuesta a las estrategias que son determinantes en las actuaciones de los directivos y en las salidas de sus modelos de actuación, como resultado de que las instituciones públicas se desarrollan de conjunto con las sociedades, imponiendo retos a sus funcionarios para transformarse y adaptarse a las nuevas realidades.

La tendencia o el enfoque, llevados a cabo en los últimos años por organismos, organizaciones y agencias internacionales,

lo conforman la gestión para resultados, teniendo como cimiento fundamental los supuestos sobre los cuales se asienta la nueva gestión pública, la cual nace ante la necesidad de dar respuestas a más y nuevas demandas de servicio por parte de la sociedad (ONU, 2012; PNUD, 2000; UNICEF, 2017).

En consecuencia, la adopción de una gestión orientada a resultados constituye un reto para los gobiernos locales, en tanto, contribuye a mejorar la capacidad de gestión y orientar recursos, sistemas, procesos y actividades al logro de resultados establecidos con anterioridad. Subrayar que, aunque los resultados son el móvil fundamental, rendir cuentas, desarrollar procesos participativos, generar información oportuna, confiable y veraz, subordinar procedimientos, normativas a las demandas ciudadanas y, por supuesto, la capacitación continua de los servidores públicos son temas trascendentales en el análisis integral que se debe alcanzar en la gestión.

Esta meta, es reconocida por muchas administraciones públicas en el mundo. Sin embargo, en muchos casos, solo resulta contenido de algunas agendas políticas y en tema de análisis académico porque solo la voluntad política de una nación permite orientar todos sus esfuerzos económicos y sociales en beneficio del ciudadano. En este sentido, cobran fuerza la aprobación de políticas públicas para conducir las buenas prácticas en función del bienestar del hombre.

Luego del VI Congreso del Partido en Cuba, se avizoró la necesidad de actualizar nuestro modelo económico, que, en su conceptualización, el inciso d) plantea como una de las principales transformaciones, "perfeccionar el Estado, sus sistemas, órganos y métodos de

dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores" (PCC, 2017).

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, se expresa cualitativamente el contenido de la estrategia a seguir hacia un gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social (PCC, 2017).

El presidente Díaz-Canel (2018), en entrevista concedida en septiembre 2018 a Patricia Villegas, presidenta de la cadena multinacional Telesur, esbozó los pilares fundamentales de la gestión de gobierno, lo que conlleva a un replanteamiento en la gestión gubernamental sobre la base de:

- Responder al mandato del pueblo y para el pueblo, por ello los cuadros tienen que estar en capacidad y en actitud para rendir cuenta de su gestión ante él
- Establecer una vinculación, debate y diálogo permanentes con la población y que los directivos, en consecuencia, estén allí donde haya más complicaciones
- Tener en cuenta que las soluciones a los problemas que tenemos son muy complejas, por lo tanto, no puede hablarse de una alternativa, siempre hay que enfrentar cada complejidad con varias alternativas
- Usar como un instrumento de trabajo la comunicación social

Más recientemente, la Constitución aprobada, en abril del 2019, enmarca la importancia de conceder mayor autonomía a los municipios, lo que trae aparejado un proceso de modernización de la administración pública cubana, sobre la base de la descentralización de facultades

hacia lo local, con la consecuente necesidad de mejorar la calidad de los servicios públicos que se ofrecen a través de la puesta en práctica de mecanismos de colaboración, cooperación e internacionalización para satisfacer las expectativas de los ciudadanos (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

Estas exigencias requieren nuevas formas de gestión pública en una nueva situación, con nuevos términos de legitimidad. El surgimiento del paradigma de la gestión pública, orientada al servicio, combina los principios instrumentales de la nueva gestión pública con la dimensión política de la administración pública, se caracteriza básicamente por procesos de descentralización y desconcentración, elementos propicios para el entorno en que nos estamos desarrollando (Martín Castilla, 2005).

Destacar que los servicios públicos desempeñan una función importante como elementos distintivos de una organización socioeconómica. Lanza (2000) realiza una caracterización de los servicios públicos, a partir de las siguientes ideas:

- Satisfacción de una necesidad o interés general o colectivo
- Que la actividad encaminada a satisfacer dicha necesidad se realice por el Estado, a partir de las funciones y las competencias de los agentes administrativos o por particulares a través de formas que garanticen la defensa del interés público
- Que su régimen jurídico permita que la administración reglamente, dirija y gestione, de forma directa o indirecta, el servicio
- Que suponga una actividad técnica, prestada, de forma regular y continua y que la misma sea adecuada y sea predeterminada

por una igualdad en relación con aquellos usuarios del servicio

Martín Castilla (2006) defiende la postura de desarrollar servicios integrales, reorganizando los servicios para que el ciudadano pueda acceder de forma global a la administración, a través de unidades de gestión integral, que superen la división competencial entre las diferentes administraciones; aspiración que se consolida con la asunción de metas cuantificables, donde monitorear y evaluar son elementos distintivos para el mejoramiento continuo de la efectividad en la prestación de servicios al ciudadano.

### **Algunas consideraciones para la proyección de los gobiernos locales cubanos**

Se revelan nuevas exigencias en la gestión de los gobiernos locales cubanos con la implicación de instituciones, funcionarios, ciudadanos y nuevos actores económicos. Temas que no resultaban objeto de atención, hoy forman parte de sus responsabilidades, en medio de un escenario complejo que requiere de personas con competencias para asumir roles que garanticen un buen desempeño.

En este propósito, se reafirman aspectos en el quehacer de los servidores públicos que son contemplados en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública en Cuba. Entre ellos:

- Sus resultados dependen de la percepción de los ciudadanos y de la sostenibilidad que se logre en ese propósito
- La satisfacción de la calidad de vida y su sostenibilidad dependerán de los apoyos económicos que sean capaces de facilitar y/o gestionar
- Sentirse seguro es una necesidad del ciudadano y determina en su

calidad de vida. Forma parte de las percepciones de los ciudadanos y de la sociedad, en su conjunto, acerca de los logros alcanzados y que requieren ser preservados

- Solo han de cumplirse las expectativas del ciudadano cubano, si se defiende la soberanía nacional y se defiende lo cubano en medio de un mundo interdependiente, de grandes movimientos geopolíticos en donde las fuerzas del neoliberalismo retroceden y avanzan, generando un contexto de incertidumbres y amenazas

Como consecuencia, la participación ciudadana, rendición de cuentas, la evaluación de impactos, entre otros, constituyen derroteros a seguir en el ejercicio de la actuación gubernamental. El reto está plasmado en los documentos rectores del Partido y la Revolución, lo cual conlleva a tener en cuenta, entre otras cuestiones, lo siguiente:

- Reevaluar el papel que desempeñan los gobiernos locales en la sociedad

En este empeño, para el logro de la verdadera autonomía, se ha de tener claridad que el rol fundamental de los gobiernos locales radica en el desarrollo de capacidades de dirección y organización de procesos sobre la base de un gobierno gestor del desarrollo económico y social participativo, incluyente y sostenible de la comunidad local, en sinergia con los diferentes actores sociales y el resto del país.

Desde esta perspectiva, la participación en las estrategias de desarrollo permitirá ganar claridad en la definición de los objetivos a alcanzar y las características de los líderes que conducirán las tareas,

así como en la capacitación, actualización, contextualización y especialización de los directivos.

La asunción de la separación de las funciones, tanto desde los que toman decisiones hasta quienes las ejecutan y evalúan, permitirá articular la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que se acometen por parte del Estado para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía, de forma oportuna y transparente. Un imperativo necesario es resultante del reconocimiento de una doble función en su gestión, como conductor y animador en el desarrollo. Como conductor debe ser capaz de establecer negociaciones hacia todos los niveles (gobierno central, con otros municipios, con la comunidad local) y como animador ha de propiciar la generación y análisis de la información como elemento fundamental en la toma de decisiones y en la generación de iniciativas, a partir de voluntades y compromisos individuales (García & González Aznar, 1988).

En esta dirección, Sánchez (2016) considera que los municipios han de desempeñar un papel relacional, a través de alianzas estratégicas, con los agentes sociales y económicos de su territorio para favorecer su desarrollo y aumentar la calidad de vida de los ciudadanos. Esta capacidad de relación favorece la creación de redes entre la administración municipal y las instituciones y entre empresas y personas.

- Reconocer que la satisfacción del interés público es lo principal a la hora de prestar un servicio, sin importar si es prestado por un órgano de administración estatal u otra entidad

Esto indica que la gestión que se realiza ha de orientarse a los servicios, con el propósito de ofrecer y asegurar a los ciudadanos, servicios eficientes y con calidad. De igual forma, lograr la optimización del circuito de prestación de servicios donde los sistemas, las estrategias a seguir, así como el personal de contacto, tengan como centro de atención al ciudadano. Lo anterior genera exigencias en los gobiernos locales y demanda repensar en torno al sentido del servicio público, desde la óptica de la defensa del valor, que posee, para los ciudadanos. La generación de redes de colaboración, en su gestión a través de la introducción de la innovación y mejora continua en la propia actividad administrativa, contribuirá a mejorar la prestación de los servicios.

La puesta en práctica de modelos de gestión de calidad, que conduzcan a cambios en la cultura organizacional, que permitan la entrega de los servicios sin duplicidad, lentitud y errores, reduciendo o eliminando pasos, requisitos, tiempos y/o documentos a la hora de realizar un trámite y siempre haciendo un uso eficiente de los recursos y aprovechando las facilidades que otorga el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, consolida lo anteriormente expuesto.

- Crear canales de participación donde los ciudadanos jueguen un papel fundamental y se facilite la rendición de cuentas que conlleve a la satisfacción ciudadana

Importante tener presente que, para lograr participación y rendición de cuentas, las direcciones principales, sobre las cuales ha de sustentarse la gestión, giran en torno a fortalecer la relación entre el Estado, a través de sus dirigentes locales, el ciudadano y el

perfeccionamiento de las relaciones institucionales. Oportunamente, las facilidades que brinda el gobierno electrónico permiten, en buena medida, la consecución de estas tareas. Díaz-Canel (2018) ha expresado que el desarrollo de plataformas informáticas, que permitan al ciudadano cubano interactuar con el gobierno, con las instituciones, encontrar la información que necesita y, además, sugerir, criticar, argumentar, proponer, posibilita el establecimiento de nuevas formas en la relación gobierno-ciudadano y, a la vez, facilita brindar servicios en forma eficiente, eficaz y con independencia de las variables de tiempo y espacio.

Es fundamental la creación de mecanismos que renueven y abran nuevos espacios y formas de participación ciudadana en el proceso de gobierno, el diseño y promoción de espacios de rendición de cuentas, que tengan en cuenta los intereses de los ciudadanos, aparejado al fomento de una cultura organizacional, enfocada en el diálogo y exposición de los resultados de su gestión. En consecuencia, no se puede dejar de tener en cuenta que la información brindada ha de ser proactiva y dirigida a simplificar, eliminar y automatizar trámites y otros procedimientos administrativos para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. Integración de sistemas, servicios y fuentes de información constituyen elementos a tener en cuenta a través del establecimiento de procesos internos que faciliten la gestión.

La filosofía para el cambio, en la gestión de los gobiernos locales, está determinada por la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas, a través de cadenas de resultados que generen cambios e impactos en la sociedad, el logro de la incorporación de los ciudadanos como sujetos activos en la gestión, así como la puesta en práctica de sistemas organizativos, facilitadores de oportunidades, que potencien y viabilicen la interacción de los diferentes actores.

Para los gobiernos locales, asumir esta filosofía y exigencias, han de redireccionar su enfoque de gestión en función de adoptar conductas creativas y efectivas que conlleven el logro de saltos cuantitativos y cualitativos necesarios para la inserción al entorno existente. Lograr una dirección participativa sobre la base de la vinculación de intereses comunes y articulando las prioridades de los diversos actores, con las prioridades de la localidad, conllevará a los ciudadanos al fomento y desarrollo de la rendición de cuentas, sobre la gestión que se realiza y la debida transparencia que se requiere en la toma de decisiones. Fortalecer una cultura de calidad en el servicio, con una mayor eficacia en su accionar e institucionalizar mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos de su gestión, unido a la asunción de un papel de propuesta, de iniciativa autónoma, de impulso, permitirá potenciar mayores niveles de efectividad en la toma de decisiones y en los resultados a alcanzar, en beneficio de los ciudadanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba (2019).

Calves, S., & Machín, M. (2016). La efectividad y eficiencia en la administración pública. Presentado en Diplomado de Administración Pública. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana.

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2018). Entrevista concedida por el Presidente cubano Miguel Díaz-Canel a Telesur [Telesur].

Farto, J., & Virizuela, M. (1988). Iniciativas locales de empleo y política económica local. El caso de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico y Empleo de Vitoria-Gasteiz. En *El papel de las instituciones locales en el apoyo a la actividad económica*. Recuperado a partir de <http://www.kmliburutegia.net/Record/30326>

Flores, W. (2010). Los principios éticos y los enfoques asociados a la investigación de la gobernanza en los sistemas de salud: implicaciones conceptuales y metodológicas. *Revista de Salud Pública*, 12(1), 28-38.

García, M., & González Aznar, J. (1988). Autonomía e iniciativas económicas locales. En *Ciudad Instrumento de recuperación económica y de creación de empleo*. Recuperado a partir de <https://www.todostuslibros.com/libros/ciudad-instrumento-de-recuperacion-economica-y-de-creacion-de-empleo-978-84-505-7286-5>

Gutiérrez, O. (2014). La gestión en las organizaciones. Presentado en

Especialidad de Administración Pública, La Habana.

Lanza, M. T. (2000). La concesión administrativa de servicio público. En *Temas de Derecho Administrativo Cubano: Vol. II* (pp. 390-436).

Longo, F. (2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (46), 1-7.

Manrique Reyes, A. (2010). *Fundamentos de la organización y del funcionamiento del Estado colombiano*. Recuperado a partir de <https://books.google.com.cu/books?id=fyrjdK6hmnwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Martín Castilla, J. I. (2005). Administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. *Auditoría Pública*, (36), 47-60.

Martín Castilla, J. I. (2006). Valor y valores de una administración al servicio público. *Auditoría Pública*, (38), 25-34.

Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos para la teoría de Governance. *Revista Instituciones y Desarrollo*, (7). Recuperado a partir de [www.iigov.org/revista/7/mayntz.pdf](http://www.iigov.org/revista/7/mayntz.pdf)

Méndez Delgado, E. (2004). Desarrollo territorial y local en Cuba. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (30). Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlic.htm>

- ONU. (2012). *El futuro que queremos*. Organización de Naciones Unidas. Recuperado a partir de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/764Future-We-Want-SPANISH-for-Web.pdf>
- PCC. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. UEB Gráfica. Empresa de periódicos. Recuperado a partir de [.http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf](http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf)
- PNUD. (2000). *Strategy Note on Governance for Human Development*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado a partir de [www.undp.org](http://www.undp.org)
- Rhodes, R. A. W. (2012). Waves of governance. En *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 33-48). Recuperado a partir de <https://eprints.soton.ac.uk/348809>
- Sánchez, B. (2016). La gestión del cambio en las organizaciones de la administración pública. Presentado en Diplomado de Administración Pública. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana.
- Tamayo Pineda, N. (2016). Inclusión para el desarrollo: Retos de la administración pública cubana actual. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(2), 44-50.
- UNICEF. (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado a partir de [https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017%281%29.pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017%281%29.pdf)
- Uvalle, R. (2005). Ciudadanía y administración pública. En *Los Ciudadanos de cara al siglo XXI*. Recuperado a partir de [https://books.google.com.cu/books/about/Los\\_Ciudadanos\\_de\\_cara\\_al\\_siglo\\_XXI.html?id=Djo4QwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Los_Ciudadanos_de_cara_al_siglo_XXI.html?id=Djo4QwAACAAJ&redir_esc=y)



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) María Mercedes Machín Hernández, Bárbara Susana Sánchez Vignau, Miriam Lucila López Rodríguez, Pedro Lázaro Puentes Alvarez