

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

RESULT OF THE MANAGEMENT AND HIS EVALUATION IN ORGANS LOCAL GOVERNMENT

Roger Alarcón Barrero^I  <https://orcid.org/0000-0001-5545-530X>

Bárbara Susana Sánchez Vignau^I  <https://orcid.org/0000-0003-1492-985X>

María Mercedes Machin Hernández^I  <https://orcid.org/0000-0002-1502-9565>

^IEscuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), La Habana, Cuba

✉ roger@esceg.cu bsusana@esceg.cu mariamercedes@esceg.cu

*Autor para dirigir correspondencia: bsusana@esceg.cu

Clasificación JEL: JEL: 01, 02, 03

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14741246>

Recibido: 26/10/2024

Aceptado: 05/01/2025

Resumen

La evaluación del resultado de la gestión pública en gobiernos locales es uno de los temas principales de análisis en la literatura especializada contemporánea. El objetivo de la investigación es desarrollar un procedimiento general para evaluar el resultado de la gestión en los órganos municipales de gobierno, que permita medir lo alcanzado con nuevos métodos y herramientas en dimensiones establecidas. Se conjugan métodos teóricos y empíricos, los más importantes: encuestas y entrevistas a directivos y funcionarios a distintos niveles y expertos; la observación y análisis de información nacional e internacional sobre el estado del arte y buenas prácticas; la estadística descriptiva e inferencial con análisis factorial, clúster en conglomerados jerárquicos; modelación de expresiones de cálculo. El impacto positivo se expresa en criterios favorables de directivos y funcionarios públicos, y el incremento

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

anual del valor cuantitativo y cualitativo de los indicadores en su aplicación práctica en cuatro casos de estudio.

Palabras clave: evaluación del resultado, gestión pública, dimensiones, indicadores.

Abstract

The evaluation of the results of public management in local governments is one of the main topics of analysis in contemporary specialized literature. The objective of the research is to develop a procedure general for the evaluation the results of the management in the municipal organs government, which allows measuring the results with new methods and tools in established dimensions. The research combines theoretical and empirical methods, the most important: surveys and interviews with managers and officials at different levels and experts; the observation and analysis of national and international information on the state of the art and good practices; descriptive and inferential statistics with factor analysis, clustering in hierarchical conglomerates, modeling of calculation expressions. The positive impact on these bodies is expressed in the favorable criteria of managers and public officials, and the annual increase to the value quantitative and qualitative of the indicators designed in their practical application information in for study cases.

Keywords: evaluation of the result, public management, dimensions, indicators.

Introducción

El desarrollo acelerado de la administración pública (AP) desde finales del pasado siglo, ha originado un conglomerado de concepciones teóricas y prácticas con diversos enfoques y criterios sobre la evaluación del desempeño del gobierno,¹⁻⁶ con particularidad el resultado de la gestión a nivel local por la proximidad al ciudadano⁷⁻¹¹ y a consecuencia de los procesos de descentralización y desconcentración; sin embargo, se carece de una propuesta que agrupe las principales tendencias y corrientes de pensamiento recogidas en la literatura especializada por la diversidad de contextos donde se han desarrollado, la continua introducción de ensayos empíricos, y el incremento de elementos metodológicos en la actuación gubernamental, considerada dispersa y multitemática.¹²⁻¹⁴

En los argumentos científicos expuestos por diversos autores^{9,11,15-17} distinguen el resultado de la gestión para caracterizar la habilidad del gobierno en la solución de problemas públicos y el registro del cambio producido, medido en dimensiones establecidas¹⁶⁻²⁰ como perspectiva que potencia la calidad de la gestión, términos de amplia connotación con enfoques multicriterios^{12,13} en los sistemas de gobiernos locales a partir del resultado alcanzado. La falta de mediciones dirigidas a este fin, genera un elevado costo económico y sociopolítico por su desconocimiento a mediano y largo plazo.^{21,22}

Sus interpretaciones parten de las reformas introducidas en la gestión pública, y además de considerar los criterios de eficiencia y eficacia, se incorporan otros elementos valorativos en la percepción ciudadana como cambios producidos, efectos directos en la satisfacción de la colectividad, la identificación de problemas sociales, el valor público creado y el aporte al desarrollo. Esta posición es compartida por varios autores²³⁻²⁵ quienes reconocen la necesidad de ampliar su visión más allá del aspecto económico y extenderlo al plano social.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

Lo anterior tiene amplia connotación en la evaluación del resultado (ER) actual de los gobiernos locales, los que adoptan nuevas formas y modelos de gestión para valorar la práctica gubernamental, caracterizados en la actualidad por escasa visión estratégica, limitado instrumental metodológico para medir los cambios realizados, escasa vinculación de la información a la gestión de las políticas públicas y a las necesidades reales de la sociedad; así como, la insuficiente importancia a la retroalimentación del resultado.^{7,10,21,26,27} En consecuencia, la amplitud de enfoques y criterios existentes en contextos diferentes, explica la gama de ideas divergentes alrededor de las concepciones sobre la ER a partir del reconocimiento e integración de elementos esenciales expuestos por los autores consultados.

Por otra parte, la ER se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas en la medida que produce información relevante para la toma de decisiones. De ahí, la importancia que tiene este aspecto en los gobiernos locales para orientar su gestión, teniendo en cuenta que:

- Diagnostica las prácticas gubernamentales frente a los problemas públicos.
- Asocia directamente los cambios que crean.
- Muestra información a directivos y funcionarios públicos para tomar decisiones.
- Verifica si se obtienen los resultados propuestos con la gestión realizada.
- Mide efectos inmediatos de programas en la población y los beneficios observados.

En su representación en el escenario cubano, los Órganos Municipales del Poder Popular (OMPP) dentro de las transformaciones generadas de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, expuestas en el VI, VII y VIII Congresos del Partido Comunista de Cuba, introducen herramientas reformadoras en la gestión y su evaluación, pero limitadas a datos estadísticos de índole económico financiero sin un enfoque integral de acciones orientadas al desarrollo socioeconómico territorial^{10,16,28,29}; se concentran en la solución diaria de problemas cotidianos relacionados básicamente con los servicios; con datos cuantitativos sin considerar el aporte cualitativo de la gestión. Estos aspectos muestran un escaso desarrollo e integralidad, aunque se favorece la producción de documentos normativos que impulsan esfuerzos y condiciones en los municipios, y requiere profundización en elementos metodológicos para su despliegue práctico.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del 2021 a 2026³⁰ establece la evaluación sistemática del resultado y su impacto; referido a la gestión empresarial, que puede extenderse a la gestión pública como parte de su perfeccionamiento. La conceptualización del Modelo Económico Social Cubano de Desarrollo Socialista³¹ explica la modernización de la administración pública entre las principales transformaciones para lograr mayores niveles de efectividad de la gestión gubernamental.

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030³² como documento rector del sistema nacional de planificación, en el eje estratégico gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social, se especifica la evaluación de las políticas públicas y el alcance del desarrollo territorial mediante las capacidades de gestión.

La Constitución de la República de Cuba³³ en su artículo 184.e se consigna la evaluación del resultado de la gestión de las administraciones municipales por el Consejo Provincial de gobierno.

- Partes interesadas: influyen en la calidad de su realización por la forma de pensar y actuar.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

- Generación de políticas públicas: estimulan y guían la proyección gubernamental.
- Fortalecimiento del marco regulatorio: crean condiciones legales para la ejecución.
- Perfeccionamiento de Estrategias de Desarrollo Municipales: compulsan la autoevaluación.
- Ampliación de programas y proyectos que tributan a los planes de desarrollo local: visibilizan la gestión.

La reorganización del sistema de ER de la gestión de estos órganos adquiere mayor pertinencia para obtener una valoración más objetiva del desempeño del conjunto de las estructuras municipales de gobierno en función de la atención a los problemas públicos existentes en su demarcación y fomentar el desarrollo socioeconómico, considerando el perfeccionamiento demandado a estos órganos. Para ello, se parte de una estructura conceptual más precisa sobre la ER en la que se considera un proceso sistemático de medición, valoración y mejora del efecto directo de planes, programas, y proyectos derivados de políticas públicas en dimensiones establecidas, mediante la definición de sistemas que determinan la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos y metas establecidas dentro de un marco regulatorio, con el fin de conocer el resultado de la acción gubernamental en beneficio de la sociedad.³³

La incorporación de nuevos métodos y herramientas facilita medir el resultado obtenido en dimensiones establecidas. La implementación práctica de la propuesta en dos provincias seleccionadas, con cuatro municipios seleccionados por sus características, mostró el alcance de resultados superiores a partir del trabajo sostenido sobre factores que lo limitaban y el empleo de indicadores diferentes a los anteriores que destacan la evaluación de la gestión pública en los OMPP de forma general y sus dimensiones, con énfasis en la provincia de Holguín.

Materiales y métodos

En su desarrollo se empleó métodos teóricos, empíricos, matemáticos y estadísticos. El histórico-lógico y el análisis-síntesis para la determinación de antecedentes de procesos evaluativos, su desarrollo histórico y tendencias mediante la revisión bibliográfica nacional e internacional y discriminativa con análisis documental, basado en la comparación diacrónica de buenas prácticas identificadas mediante valoración binaria de rasgos característicos presentes en el muestreo. La inducción-deducción para identificar insuficiencias manifiestas en el estado del arte y variables claves en referentes evaluativos consultados.

El sistémico-estructural se usó para el estudio de las interrelaciones en los órganos locales y configurar el sistema de información e indicadores. Modelación de expresiones de cálculo y la propuesta del procedimiento general con enfoque estratégico, sistémico y participativo. Encuestas y entrevistas a ciudadanos, directivos y funcionarios a distintos niveles, expertos y académicos nacionales e internacionales de conjunto con la observación directa para recopilar información que fundamenta teóricamente la propuesta, los conceptos contenidos y las propuestas metodológicas.

También se empleó la estadística descriptiva e inferencial con empleo de análisis factorial, matrices aplicadas, estudio de datos con softwares para la graficación, conceptos y variables claves relacionadas con la evaluación del resultado, dimensiones, y valores de indicadores.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

Resultados y discusión

Procedimiento general

El procedimiento general (**Figura 1**) declara principios, objetivos, técnicas y herramientas, procedimientos específicos para verificar el cumplimiento de premisas. Consta de cuatro etapas con 11 pasos, observando el ciclo de gestión (PHVA).

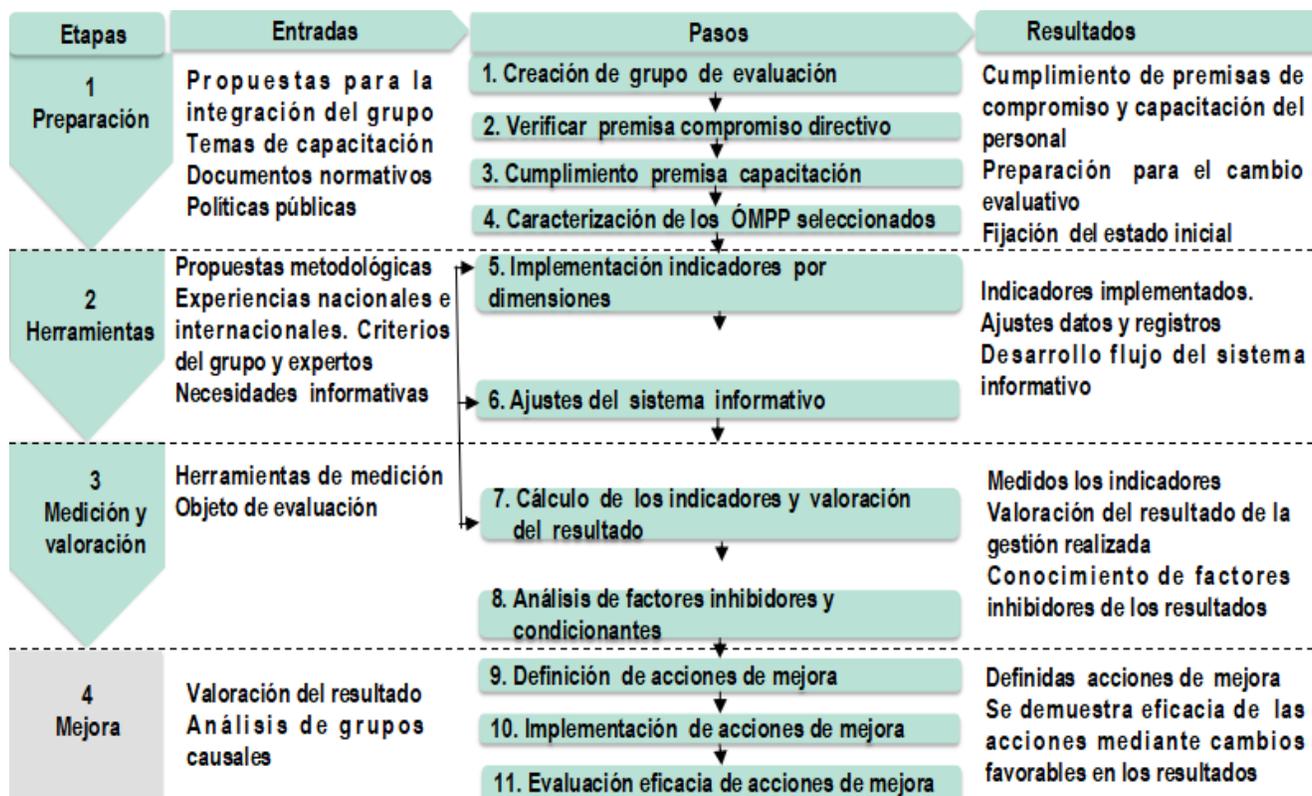


Figura 1. Procedimiento general para la evaluación del resultado de la gestión en los OMPP

Fuente: elaboración propia

En la primera etapa, se cumplen las premisas de compromiso directivo y capacitación del personal, fija el estado inicial de los entornos, crea el grupo evaluador y se establecen objetivos y metas con acciones a realizar. En la segunda, se implementan indicadores, ajusta el sistema informativo con datos e información necesaria, y se identifican los riesgos existentes. En la tercera, se valora el resultado por las mediciones realizadas con los indicadores, destacando el comportamiento en áreas críticas, y se analizan los riesgos identificados (factores condicionantes e inhibidores). En la cuarta, se definen, implementan y controlan el cumplimiento de acciones preventivas, correctivas, mejora, y se demuestra su eficacia y eficiencia.

Entre sus características distintivas están: interactivo, los usuarios fundamentales son los OMPP para la autoevaluación y los ciudadanos para la valoración externa; participativo, la incidencia del ciudadano, órganos y entidades; retributivo, el resultado fortalece la imagen de las estructuras locales de gobierno; analítico, muestra el análisis del resultado y la alineación de proyecciones estratégicas con los planes

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

operacionales; integral, la orientación al resultado abarca todos los sistemas de trabajo y recursos disponibles; legalidad, el cumplimiento del marco legal de actuación; suficiencia informativa, el suministro de datos necesarios; el liderazgo de directivos, como fuerza motriz que lo dinamiza.

Valoración ponderada y validación práctica del procedimiento general

La valoración ponderada del cumplimiento de los principios que sustentan el procedimiento general y la viabilidad de su aplicación en el objeto de estudio práctico se realizó a través de la consulta a expertos y la validación práctica mediante la aplicación en los OMPP Holguín, Mayarí y Banes en un período de cuatro años, luego de un continuo perfeccionamiento y ajuste. Se refieren a la adaptabilidad, puede ser ajustado flexiblemente a los cambios del entorno y a los contextos; progresividad, de la respuesta integral al aumento del resultado como cualidad del conjunto de acciones realizadas; integración multidisciplinaria, requiere el aprendizaje e interacción con sus diversas áreas; pertinencia, por la necesidad de perfeccionamiento; consistencia lógica, por la secuencia lógica y coherente; parsimonia, la parsimonia, la estructura del procedimiento permite comprender con facilidad procesos complejos; trascendencia, al contribuir a la mejora del resultado obtenido; confiabilidad, por la aplicación de métodos y técnicas científicas

Constituyó una herramienta práctica y útil para estos órganos locales, lo que potenció la ER con el empleo y adecuación de los elementos propuestos. La valoración de los datos obtenidos con el despliegue de los indicadores, al mostrar las cualidades consensuadas con los expertos, ha favorecido la detección de factores condicionantes e inhibidores de la mejora y el alcance de niveles superiores de resultados de la gestión. Tanto el sistema de indicadores como el de información concebidos se apreció pertinencia, factibilidad y posibilidades de aplicación práctica por los especialistas consultados al ajustarse a las demandas informativas actuales, cercano a lo establecido (el 70 % de lo requerido fue adecuado a los flujos actuales), y lo incorporado no requieren costos adicionales a los actuales.

La formación de un grupo evaluador quedó constituida por directivos y funcionarios que cumplieron los criterios de selección entre los candidatos, los cuales poseen alto nivel de competencia y elevado dentro de los que cumplen funciones en los OMPP.

En correspondencia con lo anterior, se realizó análisis de propuestas metodológicas y experiencias nacionales e internacionales, percibiéndose dos aspectos fundamentales en las herramientas utilizadas: el incipiente desarrollo que presentan en el escenario cubano (limitante principal) relacionadas con el control de gestión, la gestión por procesos, el análisis prospectivo y de riesgo, y la utilidad de los instrumentos para obtener información y la medición, vinculados a indicadores e índices. Estos dos últimos como elementos comunes e instrumentos básicos.

Por otra parte, del estudio realizado para definir dimensiones de una gestión pública efectiva por el bienestar que le proporciona a la sociedad, se desarrollaron las siguientes acciones: análisis de prácticas gubernamentales en los últimos 30 años; las concepciones del buen gobierno y el desempeño público territorial; revisión de documentos y publicaciones de organismos públicos e instituciones especializadas como el Instituto Latinoamericano de Planificación Económico y Social (ILPES), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); encuesta a

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

funcionarios y especialistas a distintos niveles; análisis y síntesis de 25 dimensiones de la AP a juicio de 11 autores, y encuesta¹ a 26 funcionarios y especialistas² con distintas funciones y responsabilidades.

Con los datos de las fuentes y autores se agrupan con el software UCINET.6, por el nivel de coincidencia y variables por criterios de similitud. Establecidas las correlaciones, se reducen los datos con el análisis factorial, estableciéndose cuatro dimensiones. A partir de estos criterios, se aplicó el método de expertos y con concordancia superior a 0,5 por el coeficiente de Kendall ($W= 0,8$) coinciden en las cuatro básicas propuestas que muestran pertinencia para cualquier escenario y distinguen el resultado que se obtiene con el registro del cambio producido y el percibido. Ellas son:

- **Estratégica:** abarca el alcance de objetivos y metas estratégicas sobre la base del conocimiento de las necesidades de la sociedad para la toma de decisiones y asumir procesos de transformación social a distintos plazos de tiempo.
- **Económica:** indica la capacidad para utilizar y administrar los recursos con eficiencia en función de resultados, valor público, la satisfacción de las necesidades y desarrollo económico social, aprovecha los potenciales endógenos en el marco del presupuesto, el involucramiento de actores productivos y de servicios, y el manejo de recursos.
- **Operativa:** asegura actividades administrativas en el ejercicio de sus funciones al implementar sistemas de gestión, orientación y documentación de procesos organizacionales, ejecución práctica de acciones para alcanzar objetivos fijados, introducción de innovaciones
- **Social:** refleja los efectos o cambios producidos con la entrega de productos y/o servicios ofertados, y las transformaciones que aportan al desarrollo integral de la sociedad.

El grupo constituido identificó dos áreas críticas que aportan información relevante para la evaluación: la interacción con el entorno externo y los mecanismos de procesamiento y análisis de datos de procesos. La primera está presente en los flujos normados por la Asamblea para conocer planteamientos y necesidades de la población, la segunda es propia de los flujos establecidos en el Consejo de Administración para registrar las respuestas y soluciones dadas. Los requisitos quedaron implícitos en el diseño del sistema y los de carácter apreciativo como la calidad, oportunidad y exactitud se analizan en el sistema de control de los directivos. Para el registro de la información se acordó por los directivos crear una base de datos diferenciada para la evaluación en cada área de emisión según la responsabilidad.

Por su parte, los 16 indicadores de resultado propuestos (cuatro por cada dimensión) que posibilitan conocer el grado de eficiencia y eficacia de la gestión para realizar su evaluación y el efecto producido (**Tabla 1**), fueron sometidos igualmente a criterio de expertos, quienes consideraron procedentes por la fundamentación y variables aleatorias (**Tabla 2**). La escala de medición del resultado se establece de la siguiente forma: el rango se fija en cuatro con intervalos para valores cuantitativos que se corresponden con categorías cualitativas en una escala ordinal: bajo (40% con 6), regular (60 % con 10), aceptable (80% con 13), alto (100% con 16). Los valores resultantes se fijan en los criterios de evaluación, el peor resultado estará cercano al cero (mínimo), mientras que el mejor estará más cercano al 100 (máximo).

¹ La fiabilidad fue contrastada por funcionarios al medir la estabilidad temporal con el coeficiente correlación intraclase, aceptable con el 75% y considerado válido el contenido por especialistas.

² Su composición se enmarcó en: CAP y CAM Holguín (14), CAP Las Tunas (3), oficinas auxiliares de la ANPP (2), secretaria del CECM (3), grupo de perfeccionamiento de los OLPP de la Comisión de implementación (3), Escuela Superior Cuadros del Estado y Gobierno (1).

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

Tabla 1. Relación de indicadores por dimensión

Dimensión	Indicadores	Valores
Estratégica	1. Capacidad de previsión	Cuantitativo Rango porcentual: 0 a 100
	2. Conformación normativa pública local	
	3. Proyección de planes, programas y proyectos estratégicos	
	4. Efectos secundarios múltiples de lo Planes, programas y proyectos	
Económica	5. Correspondencia de respuestas o soluciones de salida con total de planteamientos y necesidades de entrada	Intervalos: 4 con 20 % Cualitativo
	6. Porcentaje de recursos materiales y financieros para dar respuesta o solución a planteamientos y necesidades.	
	7. Porcentaje de objetivos en la planificación operacional sobre planes, programas y proyectos que dan respuesta o soluciones a planteamientos y necesidades a distintos plazos en acciones prioritizadas	
	8. Balance ingresos y gastos	
Operativa	9. Cantidad de información sobre temáticas, sectores y segmentos poblacionales	Criterio según el valor en los intervalos (alto, aceptable, regular, bajo)
	10. Porcentaje de empleo de estrategias en la gestión de soluciones o respuestas a planteamientos y necesidades en un año	
	11. Cumplimiento de lo planificado para el avance físico y financiero de planes, programas, proyectos y metas prioritizadas en planes operacionales	
	12. Beneficiarios con la puesta en práctica de lo planificado	
Social	13. Participación ciudadana en propuestas de soluciones y respuestas a planteamientos y necesidades de la población	
	14. Porcentaje de empleo de las potencialidades locales en la solución o respuesta a planteamientos y necesidades de la población	
	15. Aporte de las potencialidades locales a los planes, programas y proyectos	
	16. Cambios producidos por la gestión pública del gobierno local	

Fuente: elaboración propia

La aplicación práctica permitió conocer en tiempo real el estado de la gestión que se realiza, la proyección de acciones para el alcance de niveles superiores, alinear los objetivos operativos con las metas establecidas en la estrategia de desarrollo, las direcciones de trabajo que requieren prioridad, las debilidades y barreras existentes como factores condicionantes de tipo organizativos, técnicos y del entorno e inhibidores que constituyen riesgos latentes en su despliegue y desarrollo.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

Tabla 2. Fundamentación y variables consideradas

	Indicador	Fundamentación y variables aleatorias
1	Previsión de situaciones sociales complejas.	Los planteamientos priorizados y no priorizados reciben atención según el grado de urgencia, importancia o necesidad. La no atención oportuna o inadecuada genera insatisfacción con niveles de gravedad con hechos o situaciones complejas .
2	Empleo eficiente de acuerdos y disposiciones normativas territoriales.	Las decisiones sobre necesidades y problemas públicos pueden ser diversas y pueden no ser eficientes en la solución o respuesta.
3	Proyección estratégica de planes, programas y proyectos locales.	La proyección estratégica a corto, mediano y largo plazo debe estar reflejada en los planes, programas y proyectos y las prioridades derivadas de la situación económica y social.
4	Efectos secundarios de planes, programas, proyectos locales.	Los planes, programas y proyectos logran efectos secundarios o múltiples en varios ámbitos: económico, productivo, sociocultural, natural e institucional, otros.
5	Relación de respuestas o soluciones con el total de planteamientos y necesidades.	Dentro de la totalidad de planteamientos a cuantos se les da respuestas y soluciones por las entidades públicas gubernamentales.
6	Porcentaje de recursos materiales y financieros que dan respuesta o solución a planteamientos y necesidades priorizadas que lo requieren.	Los recursos financieros y materiales disponibles son limitados para atender todos los planteamientos, asignándose un porcentaje para dar respuesta solución .
7	Porcentaje de objetivos en la planificación operacional sobre planes, programas y proyectos que dan respuesta o soluciones a planteamientos y necesidades a distintos plazos en acciones priorizadas.	Objetivos en la planificación operacional muestran el peso de las decisiones priorizadas en la ejecución de los planes, planes, programas y proyectos .
8	Balance ingresos y gastos.	Los cambios impactan en la sociedad cuando son apreciados por los beneficios y sus ingresos no tributarios aportan al presupuesto público y están por encima de los gastos .
9	Cantidad de información sobre temáticas, sectores y segmentos poblacionales.	En los canales de comunicación e intercambio entre el gobierno y la población se genera información diversa sobre los intereses de sectores y segmentos de la población).
10	Porcentaje de empleo de estrategias en la gestión de soluciones o respuestas a planteamientos y necesidades en un año.	En la gestión administrativa se muestran las estrategias organizativas que den solución o respuesta a planteamientos y necesidades. Se establece la diferencia entre la efectiva y la cantidad aplicadas.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

11	Cumplimiento de lo planificado para el avance físico y financiero de planes, programas, proyectos y metas priorizadas en planes operacionales.	En la planificación operacional (anual) se establecen objetivos sobre los porcentos de avance físico y financiero de planes, programas, proyectos y metas priorizadas según los plazos previstos de ejecución.
12	Beneficiarios con la puesta en práctica de lo planificado.	La ejecución de lo planificado en los planes, programas y proyectos está dirigido a beneficiarios : comunidad ante localidad, localidad ante territorio, territorio ante nación, segmento ante un sector poblacional, sector ante una población.
13	Participación ciudadana en propuestas de soluciones y respuestas a planteamientos y necesidades de la población.	Entre los planteamientos de los ciudadanos , se realizan propuestas de soluciones que contribuyen a la toma de decisiones.
14	Porcentaje de empleo de las potencialidades locales en la solución o respuesta a planteamientos y necesidades de la población.	En la proyección de la acción gubernamental se identifican potencialidades locales que favorecen a la localidad en la solución o respuesta , pero no todas se emplean.
15	Aporte de las potencialidades locales a los planes, programas y proyectos.	Las potencialidades locales pueden estar identificadas, pero no se incluyen en el aporte a los planes, programas y proyectos por la acción gubernamental.
16	Cambios producidos por la gestión pública del gobierno.	Se producen cambios por la gestión pública que agregan valor público a partir de las percepciones individuales y colectivas.

Fuente: elaboración propia

Los factores condicionantes existentes (organizativos, técnicos y del entorno) pueden modificarse según el contexto o resultados de la caracterización realizada de la situación actual, por la relación lineal con el establecimiento de los indicadores. Para su identificación se utiliza el método Delphi para lograr consenso entre especialistas seleccionados y con una matriz de doble entrada y una escala de tres niveles (alto, medio, bajo) se valora los criterios por el nivel predominante. El nivel alto condiciona de forma determinante, el medio puede provocar cambios, y el bajo incide indirectamente en el indicador. El resultado mostró coincidencia que los factores organizativos condicionan de manera determinante el 72 % del conjunto de indicadores, por lo que requieren atención de los niveles de dirección para disminuir efecto no deseado y su inclusión en las acciones de mejora.

Los factores inhibidores existentes (**Tabla 3**), identificaron riesgos que lo generan bajo “tormenta de ideas”, con lo que se estableció alternativas de solución a ejecutar para minimizarlas o eliminarlas en comunicación directa con la alta dirección a partir del compromiso manifiesto.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

Tabla 3. Matriz de factores inhibidores por grupos causales.

Grupos causales		Factores inhibidores	Riesgos a evaluar	Instrumentos
Querer	Hacer ¿Qué?	Voluntad para llevar a cabo el trabajo.	Proyección estratégica de los directivos.	Trabajo en grupo, entrevista, estimulación del cambio.
		Actitud de mejora Motivación suficiente.	Inicio de la mejora por los directivos y ejecutores.	
Poder	Saber ¿Cómo?	Competencias de los responsables para ejecutar.	Creación de condiciones: conocimiento, formación de habilidades, aprovechamiento experiencias.	Entrevista, encuestas, análisis del resultado del desempeño.
	Tener ¿Con qué?	Si se dispone de recursos necesarios.	Estructura o equipo funcional. Capacidad técnica. Disponibilidad financiera.	Planes economía y presupuesto, Informes resultados.
Actuar	Sujetos ¿Quién?	Papel de los directivos, oportunidad de las acciones, decisiones.	Dificultades para prever el cambio social de las decisiones tomadas, ciclo directivo.	Entrevista, trabajo en grupo, análisis de documentos.

Fuente: elaboración propia

De igual manera, las existencias de factores estimuladores favorecieron su instrumentación como: políticas de gobierno dirigidas a la atención priorizada a las necesidades de la población, dinamización de los mecanismos de participación popular en el control y toma de decisiones, ampliación de los procesos de rendición de cuenta a todos los niveles para enaltecer la transparencia como pilar del gobierno abierto, diseño de estrategias municipales de desarrollo local. Al mismo tiempo, se aprovecharon las oportunidades para el logro de los objetivos propuestos, entre las que se destacan:

- Incremento de la producción normativa regulatoria de los OMPP que apunta al perfeccionamiento demandado a la gestión pública en los últimos tres Congresos del PCC y el modelo de gestión concebido para el ejercicio de gobierno.
- Acumulación de experiencias nacionales y aprovechamiento de buenas prácticas internacionales que facilitan un mejor desempeño organizacional y de gestión

En la caracterización de los OMPP objeto de estudio, se estableció el punto de partida para el despliegue de las actividades a través de la valoración del estado de las dimensiones básicas establecidas y el perfil de la gestión en cada municipio; la organización de sistemas de trabajo con empleo de métodos y procedimientos ágiles articulados en procesos, y menos en el cumplimiento esquemático de tareas para dinamizar la producción de bienes y prestación de servicios. A partir de disposiciones de descentralización se apreció la capacidad de decisión sobre recursos materiales y ampliación de las fuentes de financiamiento. Los valores iniciales cuantitativos y cualitativos (bajos en el primer año en todos los casos) mostraron crecimiento de manera continua, reflejando avances y tránsito a categorías

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

superiores de resultado en la escala de medición establecida, al pasar de una visión operativa a la de desarrollo, la búsqueda de valor público en la ejecución de proyectos locales, la evaluación de los efectos y la revisión de los sistemas para estimular el perfeccionamiento.

Con las experiencias se adoptaron acciones generales y específicas dirigidas a mejorar el valor de los indicadores, concentradas en el fortalecimiento del control y análisis, el sistema de información, estimulación de proyectos locales con proyección estratégica. Entre las priorizadas de mayor repercusión están: atención con soluciones a planteamientos históricos de la población y respuesta a necesidades de desarrollo, incremento en la planificación de recursos materiales y financieros para dar respuesta a necesidades locales, ampliación de mecanismos de comunicación e intercambio con la población, lo que favoreció el aumento de la percepción de cambios en los entornos sobre la gestión pública.

Los resultados cuantitativos y cualitativos de los indicadores al aplicar los instrumentos en el entorno interno con el propósito de estimular la autoevaluación del resultado en una muestra temporal comprendida en cuatro años, mostraron incremento de los niveles de gestión en todos los casos. En uno alcanzó el criterio de aceptable, otros dos saltaron de baja a regular (**Figura 2**) y en el otro se inició el procedimiento. Esto refleja que la eficacia de las acciones emprendidas logra crecimientos sostenidos por encima del 10% en nueve de los 16 indicadores (**Figura 3**).

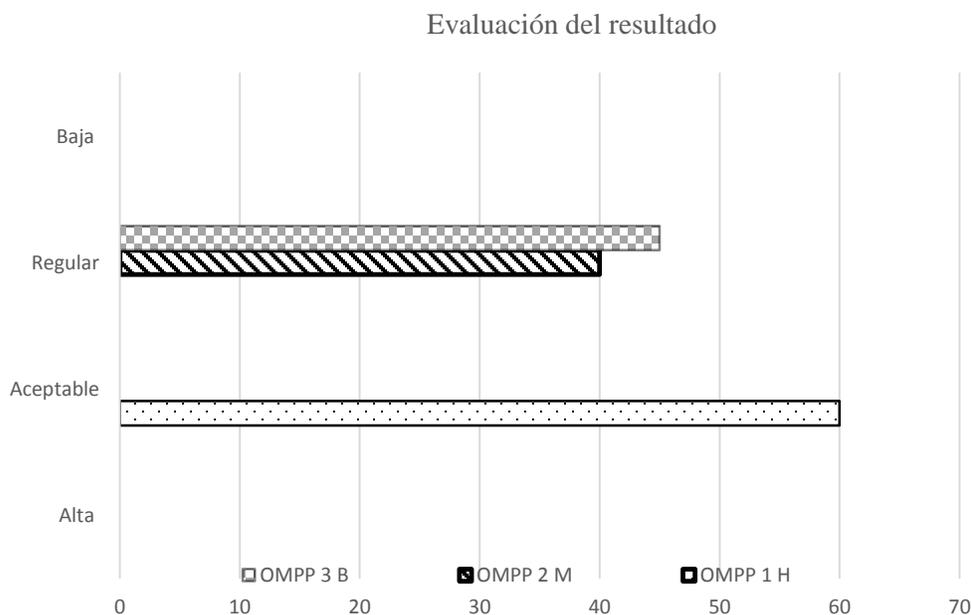


Figura 2. Evolución del alcance de criterios superiores de resultados.

Fuente: elaboración propia.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

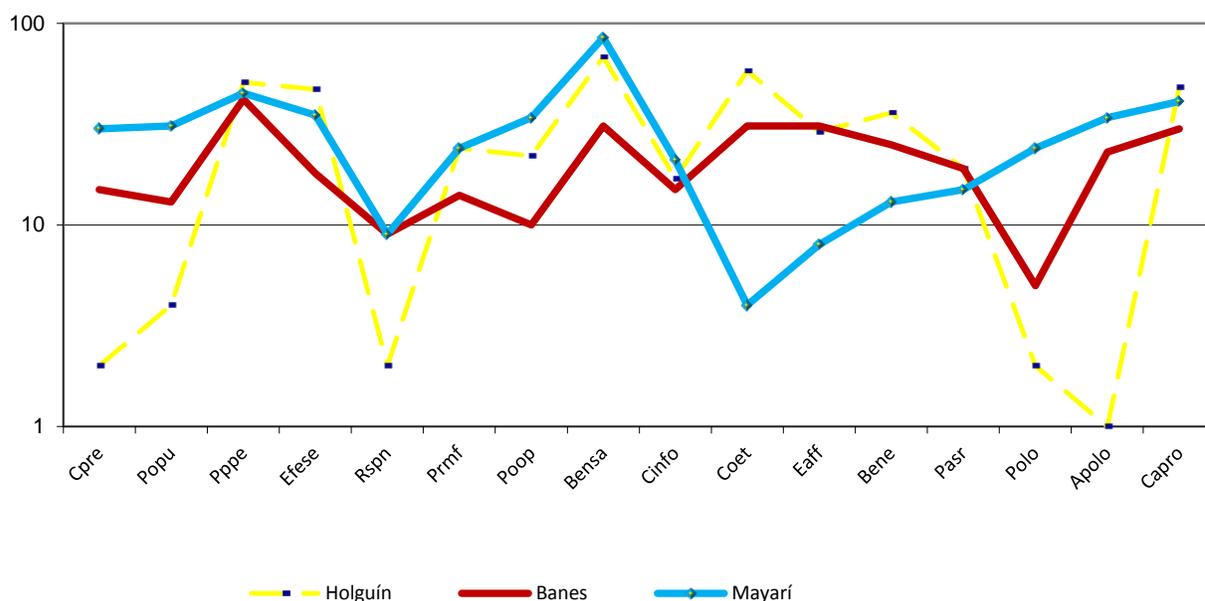


Figura 3. Eficacia de las acciones de mejora de los indicadores en un eje logarítmico.

Fuente: elaboración propia

Otros aspectos que destacan en el resultado: crecimiento en la planificación operativa de un 15 % de objetivos que instrumentan sistemas de trabajo para el control y monitoreo del resultado; tratamiento al 95 % los planteamientos históricos acumulados con disminución de causas que los originaron al evaluar mensualmente su respuesta o solución; los procesos inversionistas y acciones constructivas responden en más del 51 % a obras que absorben planteamientos que requieren recursos y expresan desarrollo a mediano plazo.

Criterios expresados por directivos, funcionarios y delegados entrevistados coinciden en que se potencia la formación de una cultura organizacional diferente a la tradicional en la que resalta el intercambio permanente con el entorno, la atención a la satisfacción ciudadana, y el aumento del interés en la búsqueda de procederes que visualicen más la acción de las entidades del gobierno. Asimismo, manifiestan el impacto de las mejoras apreciadas en la gestión y consideran que la implementación a gran escala territorial permite establecer ranking de desempeño de los órganos municipales.

Impacto científico técnico

La propuesta de un concepto adecuado de ER de la gestión pública pertrecha con argumentos científicos a los OMPP de una herramienta que permite la valoración multidisciplinaria e intersectorial de la acción gubernamental sobre el alcance de lo propuesto en los planes y la situación real. Asimismo, la gestión gubernamental se orienta a la producción de cambios en beneficio social con una apreciación objetiva de la pertinencia de las políticas y visualización de prioridades de acción mediante análisis de los niveles alcanzados.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

El planteamiento de dimensiones que caracterizan una gestión pública efectiva, distingue el resultado alcanzado, posibilitan el cambio producido y muestran las habilidades del gobierno en la atención básica a la sociedad. Su propuesta deriva prioridades en la satisfacción ciudadana.

La concepción de un procedimiento general permite a los OMPP tomar decisiones para perfeccionar su gestión, promover una cultura organizacional de mejora del desempeño a través de una evaluación integral con información cuantitativa y cualitativa, a partir de la medición de indicadores. Su aplicación es ágil, flexible y abarcador de la gestión, que lo convierte en una herramienta eficaz para la actuación de directivos y funcionarios públicos, orientada al bienestar social y el desarrollo socioeconómico local, permite además su generalización.

Impacto social

La evaluación del resultado caracteriza la eficiencia, eficacia con que alcanzan efectos (directo e indirecto) en beneficio colectivo, aspectos que propician las condiciones para la autoevaluación del desempeño y facilita la evaluación externa con una visión integral y flexible en el escenario cubano.

El sistema de información articula la interdependencia de los entornos: interno, por las acciones proyectadas a partir del estado real de estos órganos; externo, por el efecto que provoca en la sociedad la actuación de gobierno.

Conclusiones

La ER de la gestión pública en gobierno locales y las formas de mejora, han ocupado mayor atención de la comunidad científica internacional especializada por los efectos apreciados en la sociedad, lo que muestra alta pertinencia para los OMPP en el marco de su perfeccionamiento. Las insuficiencias constatadas dificultan una visión integral de lo logrado y limitan la proyección de acciones de mejora.

La propuesta del procedimiento general, evidenció factibilidad y conveniente utilización como herramienta metodológica para conocer el ejercicio de las funciones públicas a través de un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia, que aportan información cuantitativa y cualitativa del resultado obtenido en dimensiones establecidas, además de generar habilidades en los niveles de decisión para el alcance de resultados superiores, percibido en el aumento anual del valor de los indicadores con impacto positivo y criterios favorables de directivos, funcionarios y delegados.

Referencias bibliográficas

1. Serge J. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de evaluación, BID; 1997.
2. Wollmann H. Evaluation in public-sector reforms: Towards a third wave of evaluation? H. Wollmann (ed.). Evaluation in Public-Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK; 2003 [Consultado 14 de agosto 2023] Disponible en: <http://amor.cms.hu-berlin.de/~h0598bce/docs/hw2003-evaluation-in-public-sector-reform.pdf>
3. Hadi Salehi E, Ramírez MT. Institutions, Infrastructure, and Economic Growth. Journal of Development Economics. 2003; 70: 443-77. [Consultado 10 de julio 2023] Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(02\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(02)00105-0)

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

4. Hadi Salehi E. Prestación de servicios públicos. Medición del desempeño del sector público en la infraestructura. Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas. Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. Bogotá, Colombia; 2008 [Consultado 5 de julio 2023] Disponible en: https://www.academia.edu/54874762/Prestacion_de_servicios_publicos
 5. ILPES. Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile. 2003 [Consultado 5 de junio 2023] Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/052d4a64-a281-4d44-9127-1816c3cf0633/content>
 6. Guzmán M. Evaluación de programas. Notas técnicas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, Chile. Serie gestión pública. 2007;64. [Consultado 12 de septiembre 2023] Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/048b084f-a0ee-4f5e-9925-d66bcfbb67e3/content>
 7. Hatry HP. Prestación de servicios públicos. Serie sobre sector público, buen gobierno, responsabilidad, y rendición de cuentas. Primera edición. Colombia: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. Bogotá. 2008; 85. [Consultado 7 de junio 2023] Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/711711468137700372/pdf/343760PUB0SPAN101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
 8. OCDE. Entidades fiscalizadoras superiores y el buen gobierno: supervisión, información y visión. París: Publishing; 2017 [Consultado 28 de julio 2023] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280625-es>
 9. Lozano J, Saavedra RM, Fernández N. La evaluación del impacto de los resultados científicos. Metodologías y niveles de análisis, Articular. Humanidades Médicas. 2011; 11(1): 99-117. [Consultado 4 de septiembre 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-81202011000100007&lng=es&nrm=iso
 10. Alarcón R, Sánchez BS, Salvador Y. Contribuciones a la evaluación del resultado de la gestión gubernamental cubana en el entorno local. COODES. 2020; 8 (3): 388-408. [Consultado 3 de junio 2023] Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/379/675>
 11. Camara L, Cañada JR. La gestión orientada a resultados en las estrategias de fortalecimiento institucional. Cideal;2016 [Consultado 10 de septiembre 2023] Disponible en: <http://fortalecimiento.cideal.org/sitefiles/adjuntos/90c0b2d795d0f730832cecc2e28e4cad.pdf>
 12. Pollitt C, Dan S. The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis. Deliverable 1.1. COCOPS Project; 2011 Disponible en: [Consultado 3 de junio 2023] Disponible en: <https://repub.eur.nl/pub/40668/COCOPS%20WP%203.pdf>
 13. Shah A. Prestación de servicios públicos. Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas. Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. Bogotá, Colombia. 2008 [Consultado 14 de septiembre 2023] Disponible en: https://www.academia.edu/54874762/Prestacion_de_servicios_publicos
 14. Alasdair R. Temas asociados a la implementación del control del desempeño de todo el gobierno. Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas. Prestación de servicios públicos. Colombia: Mayol Ediciones S.A p. 2008; 1-35. [Consultado 12 de febrero 2023] Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/buen-gobierno-en-el-sector-publico>
 15. Chávez OE. Estructura y enfoque de un sistema de medición del desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (30 oct.-2 nov.), Sto.
-

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

- Domingo, Rep. Dominicana; 2007. [Consultado 10 de julio 2023] Disponible en: <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/3753/Mar%C3%ADa%20Mercedes%20Mach%C3%ADn%20Hern%C3%A1ndez-APORTACIONES%20DE%20UN%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20LA%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20EN%20LAS%20ADMINISTRACIONES%20MUNICIPALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Alarcón R, Salvador Y, Llanes M, Pérez M. Evaluación de resultados de la gestión de los gobiernos locales: una alternativa para asegurar el control de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. ICAP.2020; 78:150-161. [Consultado 10 de julio 2023] Disponible en: <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/128/261>
 17. Sotelo A J. La relación planificación – presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Caracas, Revista del CLAD, Reforma y Democracia. 2008; 40 [Consultado 7 de abril 2023] <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671007.pdf>
 18. Ardila A, García DJ. Construcción de un índice sintético de desempeño institucional municipal en Colombia. Caracas, Revista del CLAD Reforma y Democracia. 2017; 67(2): 25-162. [Consultado 10 diciembre 2022] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3575/357550203005/html/>
 19. Alarcón R, Salvador Y, Pérez M. Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. Revista Universidad y Sociedad. 2020; 12 (6): 411-420. [Consultado 10 de julio 2023] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-411.pdf>
 20. Herrera F. Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. UAEM. Revista de Ciencias Sociales Convergencia. 2016; 72: 69-87. [Consultado 17 de mayo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
 21. Cardozo M. La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México. México: Cámara de Diputados, Porrúa, Colección Conocer para Decidir; 2006 [Consultado 11 de marzo 2023] Disponible en: http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/eval_pol_prog_pub.pdf
 22. Armijo M. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales. Chile.2011; 69 [Consultado 11 de marzo 2023] Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/54c52c25-4b36-4578-8b2a-ab63105f0638>
 23. Salvador Y, Llanes M, Velázquez R, Alarcón R. Una aproximación bibliométrica a la producción científica de la participación ciudadana en el período 2000-2017. Revista Cubana de Administración pública y empresarial (AP y E). 2018; II (2),128-136. [Consultado 4 de junio 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/42>.
 24. Hernández D. El modelo de la cadena de valor público: la producción pública. Revista ARXE. Política y Gobierno. 2017; 1 (81): 1-12. [Consultado 10 de septiembre 2023] Disponible en: https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_investigacion_pdf/3201.pdf
 25. Alarcón R, Salvador Y, Pérez M. La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. Revista Avances, 2020; 22 (3): 342-356. [Consultado 12 de febrero 2021] Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869117003/>
 26. Roy R. Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central en Chile. Seminario internacional cuentas nacionales y presupuesto por resultados. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Lima – Perú; 2009.

RESULTADO DE LA GESTIÓN Y SU EVALUACIÓN EN LOS ÓRGANOS MUNICIPALES DE GOBIERNO

27. Pons H, González E, Jiménez F. Gestión pública: Algunas definiciones, conceptos y aplicaciones. Centro de Estudios de Economía y Planificación “Juan F. Noyola”, La Habana, Cuba. ISBN: 959-7166-08-9; 2003
28. Calves S. Problemas de la gestión en la Administración Pública. Participación en la gestión pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2016; 3-10.
29. Gutiérrez O. La Administración Pública cubana en el proceso actual de transformaciones. Problemas de la gestión en la Administración Pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2016; 17-3.
30. Partido Comunista de Cuba. 8vo Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 Documentos del Comité Central del PCC Empresa Artes Gráficas Federico Engels; junio 2021.
31. Partido Comunista de Cuba. 8vo Congreso. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Documentos del Comité Central del PCC. Empresa Artes Gráficas Federico Engels; junio 2021
32. Partido Comunista de Cuba. 8vo Congreso del PCC. y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2023. Empresa de periódicos La Habana: Tabloides, septiembre, 2017; p. 17.
33. Constitución de la República de Cuba. Proclamada en Sesión Extraordinaria de la Asamblea Nacional del Poder Popular el 10 de abril; 2019. Título VII, Organización territorial del Estado, p. 13. La Habana: Editora Política; 2019.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Roger Alarcón Barrero: Metodología, procesamiento datos, redacción y revisión
- Bárbara Susana Sánchez Vignau: Análisis de los datos, redacción, revisión y edición
- María Mercedes Machin Hernández: Análisis de los datos, redacción, revisión y edición