

# 55

Fecha de presentación: Julio, 2020  
Fecha de aceptación: Octubre, 2020  
Fecha de publicación: Noviembre, 2020

## DIMENSIONES CLAVES

DE UNA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN GOBIERNOS LOCALES.  
APLICACIÓN EN UN CASO DE ESTUDIO

### KEY DIMENSIONS OF EFFECTIVE PUBLIC MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENTS. APPLICATION IN A CASE STUDY

Roger Alarcón Barrero<sup>1</sup>

E-mail: [rogeralarconbarrero@gmail.com](mailto:rogeralarconbarrero@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5545-530X>

Yudith Salvador Hernández<sup>1</sup>

E-mail: [ysalvadorh@uho.edu.cu](mailto:ysalvadorh@uho.edu.cu)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>

Milagros Pérez Pravia<sup>1</sup>

E-mail: [mpp@uho.edu.cu](mailto:mpp@uho.edu.cu)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-5939>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Alarcón Barrero, R., Salvador Hernández, Y., & Pérez Pravia, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 411-420.

#### RESUMEN

El nivel de efectividad que alcanzan los gobiernos locales está distinguido por dimensiones claves que caracterizan la gestión y sirven de base para la evaluación del desempeño. La finalidad del artículo es elaborar un procedimiento para la definición y valoración de las dimensiones a partir de características que garantizan la gestión pública efectiva en gobiernos locales; apoyado en indicadores que aportan la información para la valoración de su estado. Se empleó el método de análisis de contenido y analítico-sintético para identificar los criterios de los autores consultados, así como métodos estadísticos matemáticos para formulación de los indicadores. La implementación se realiza en el gobierno del municipio Mayarí, de la provincia Holguín, localidad del oriente cubano. Como resultados se establecen dimensiones claves que caracterizan el grado de efectividad de la actuación del gobierno con apoyo de técnicas estadísticas.

**Palabras clave:** Gestión pública, gobiernos locales, dimensiones claves, indicadores de gestión.

#### ABSTRACT

The level of effectiveness achieved by local governments is distinguished by key dimensions that characterize management and serve as the basis for performance evaluation. The purpose of the article is to elaborate a procedure for the definition and evaluation of the dimensions based on characteristics that guarantee effective public management in local governments; supported by indicators that provide the information to assess their condition. The method of content analysis and analytical-synthetic analysis was used to identify the criteria of the authors consulted, as well as mathematical statistical methods for formulating the indicators. The implementation is carried out in the government of the Mayarí municipality, in the Holguín province, a town in eastern Cuba. As results, key dimensions are established that characterize the degree of effectiveness of government action with the support of statistical techniques.

**Keywords:** Public management, local governments, key dimensions, management indicators.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios acontecidos en la sociedad en las últimas décadas del pasado siglo ocasionaron un efecto inmediato en el funcionamiento de la administración pública. Se distinguen, los procesos de transformación de la gestión pública en las estructuras locales como respuesta a las necesidades de mejora, y la incorporación de nuevos métodos para gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno con resultados cuantitativos y cualitativos superiores en la gestión de actividades, procesos, productos, servicios y sistemas.

En la actualidad estos aspectos son distintivos en la evaluación del resultado de gobiernos locales, los que adoptan nuevas formas y modelos de gestión con empleo de indicadores que favorecen y miden la práctica gubernamental. El nivel de efectividad que alcanzan los gobiernos locales muestra el equilibrio de la gestión realizada con su resultado, siempre que se perciba valor público, que genere beneficios a la sociedad en cuanto a bienestar, calidad de vida, y exista orientación al desarrollo. Estos aspectos son distinguidos por dimensiones claves que caracterizan la gestión y sirven de base para la evaluación del desempeño.

La determinación de dimensiones importantes para el bienestar de la sociedad distingue el resultado de una gestión pública efectiva, este último término lo amplía Trigo & Álvarez (2017), al refiriéndose a la habilidad del gobierno para solucionar problemas de los ciudadanos, proveer servicios de calidad y atender de manera transparente y efectiva las demandas ciudadanas, a lo que Herrera (2016), agrega que deben posibilitar el registro del cambio producido.

Con la intención de contribuir a las investigaciones sobre el tema, el trabajo que se presenta tiene el propósito de elaborar un procedimiento para la definición y valoración de las dimensiones a partir de características que garantizan la gestión pública efectiva en gobiernos locales; apoyado en indicadores que aportan la información para la valoración de su estado. Se empleó el método de análisis de contenido y analítico-sintético para identificar los criterios de los autores consultados, así como métodos estadísticos matemáticos para formulación de los indicadores. El caso de estudio que se ejemplifica se desarrolla en el gobierno del municipio Mayarí, de la provincia Holguín, localidad del oriente cubano, en el que se logra determinar el estado y nivel de prioridad que le otorga el gobierno local a la efectividad de la gestión pública en dimensiones que la definen.

## DESARROLLO

El procedimiento propuesto para la definición y valoración de las dimensiones consta de tres etapas, seis pasos y 14 tareas (figura 1). Para su aplicación se deben cumplir las premisas siguientes:

- Necesidad del agrupamiento de las dimensiones existentes.
- Compromiso del cambio con la aplicación de los resultados.
- Exista capacitación del personal implicado en las transformaciones derivadas de la aplicación.

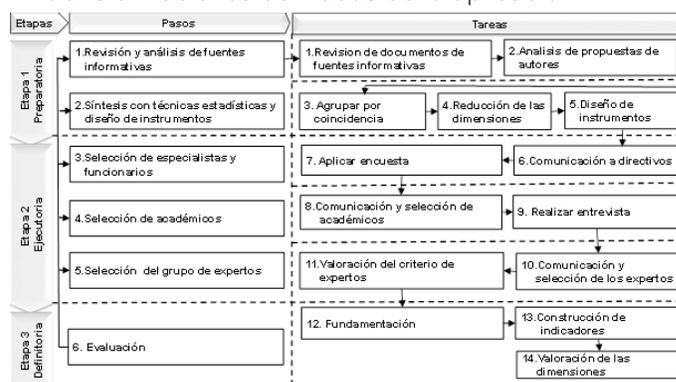


Figura 1. Procedimiento para la definición y valoración de las dimensiones.

### Etapas 1. Preparatoria

Se inicia con el estudio de prácticas gubernamentales de los últimos 30 años sobre las características del buen gobierno, el gobierno abierto y el desempeño público territorial; revisión de documentos y publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Programa Naciones Unidas (PNUD); el análisis y síntesis de 23 dimensiones de la administración pública a juicio de varios autores (Iglesias & Pérez, 2013; Calves, 2016; Chavarría, 2016; Gutiérrez, 2016; Warner, 2017). A través de una matriz binaria y con ayuda del software UCINET.6, se agrupan por el nivel de coincidencia de las fuentes, luego por las variables contenidas (figura 2) con criterios de similitud, graficándose con el software Mind Manager X5. Con el paquete estadístico SPSS.20.0 se realiza un análisis factorial exploratorio que sintetiza las dimensiones mediante los componentes principales, después de comprobar la fiabilidad (coeficiente Alfa de Cronbach = 0.85) y la validez de los datos (indicador estadístico KMO = 0.82).

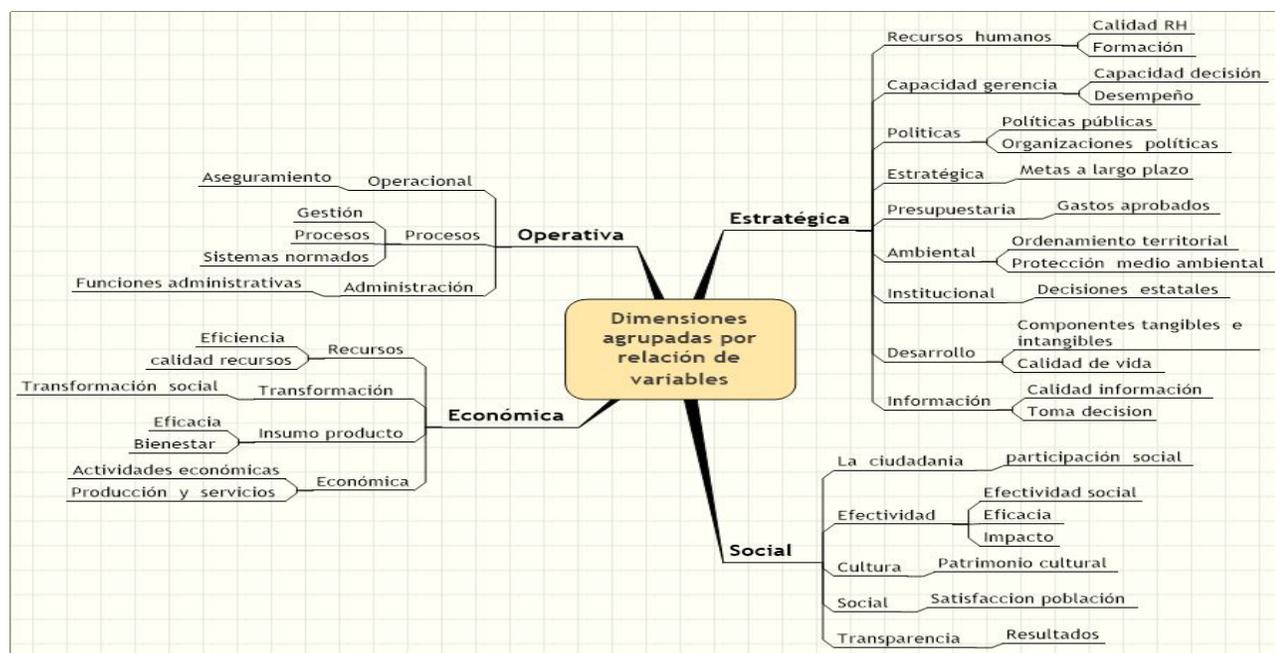


Figura 2. Dimensiones agrupadas por variables.

Finalmente se diseñan los instrumentos para considerar el resultado del estudio y síntesis de las propuestas de la literatura especializada (figura 3) que servirá para:

- la información primaria para el debate con otras fuentes de consulta,
- compatibilizar los conocimientos teóricos y prácticos en el escenario cubano,
- conceptualizar, definir variables, fundamentar y consensuar las dimensiones,
- enriquecer la propuesta final con la perspectiva de que cada fuente, y
- obtener importancia relativa para cada dimensión, que contextualizan su definición e implementación.

### Etapa 2. Ejecutoria

En la ejecución se aplica encuestas a 26 funcionarios y especialistas (seleccionados por su experiencia en los Consejos de administración provincial y municipal de Holguín (14) y Las Tunas (3), oficinas auxiliares de la Asamblea Nacional del Poder Popular (2), secretaria del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (3), grupo de perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular de la Comisión de implementación (3), Escuela Superior Cuadros del Estado y Gobierno (1) con distintas funciones y responsabilidades; entrevistas a académicos cubanos, y cuestionarios a expertos seleccionados según el nivel de competencia ( $K > 0.80$ ), para la evaluación de las dimensiones propuestas y, determinar el peso de importancia en el desempeño de los gobiernos locales por el coeficiente de concordancia de Kendall, con un valor superior a 0.5. El porcentaje de representatividad marca las diferencias y nivel de prioridad entre ellas.

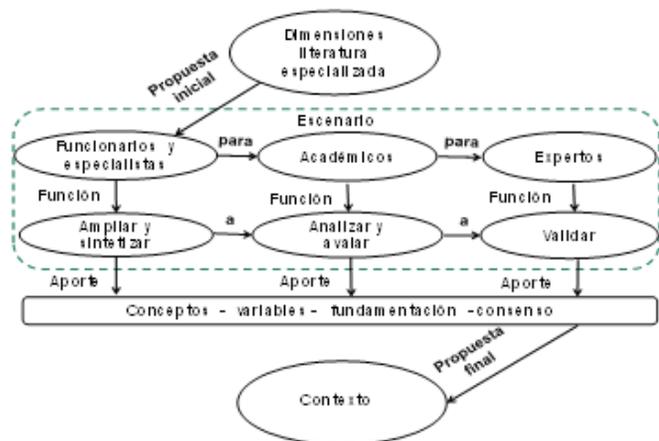


Figura 3. Lógica utilizada para someter el resultado del estudio y síntesis a otras fuentes de consulta.

### Etapa 3. Definitoria

Se fundamentan las dimensiones con el criterio común de los autores, académicos y expertos. En la estratégica, se analiza las problemáticas existentes y cómo se proyectan las soluciones o respuestas desde las decisiones adoptadas mediante planes, programas y proyectos. En la económica, la correspondencia de la cantidad de planteamientos de la población y necesidades de la sociedad

con la disponibilidad de recursos materiales y financieros, reflejados en los planes operacionales y el estado de la salud fiscal en el balance ingresos gastos. En la operativa, la suficiencia informativa de la organización funcional para el establecimiento de estrategias que permitan avances físicos y financieros con lo planificado y aumente el número de beneficiarios. En la social, la participación ciudadana con sus potencialidades locales en las soluciones o respuestas, y el aporte al desarrollo de programas y proyectos que influyen en los cambios que produce la gestión pública.

Para la construcción de indicadores de resultado que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia de la gestión en estas dimensiones, se propone un procedimiento específico que se muestra en la figura 4 con el objetivo de que el aporte informativo de cada uno caracterice el comportamiento de las dimensiones y su valoración final. Se inicia con el análisis de indicadores en propuestas teóricas, prácticas y metodológicas de diversas fuentes (Salgado & Cabal, 2011; International Organization for Standardization, 2014; Chavarría, 2016; Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017) recogidas en documentos, experiencias nacionales e internacionales, que permiten el ajuste para su utilización en relación con las variables de evaluación orientadas a la efectividad en las dimensiones definidas.

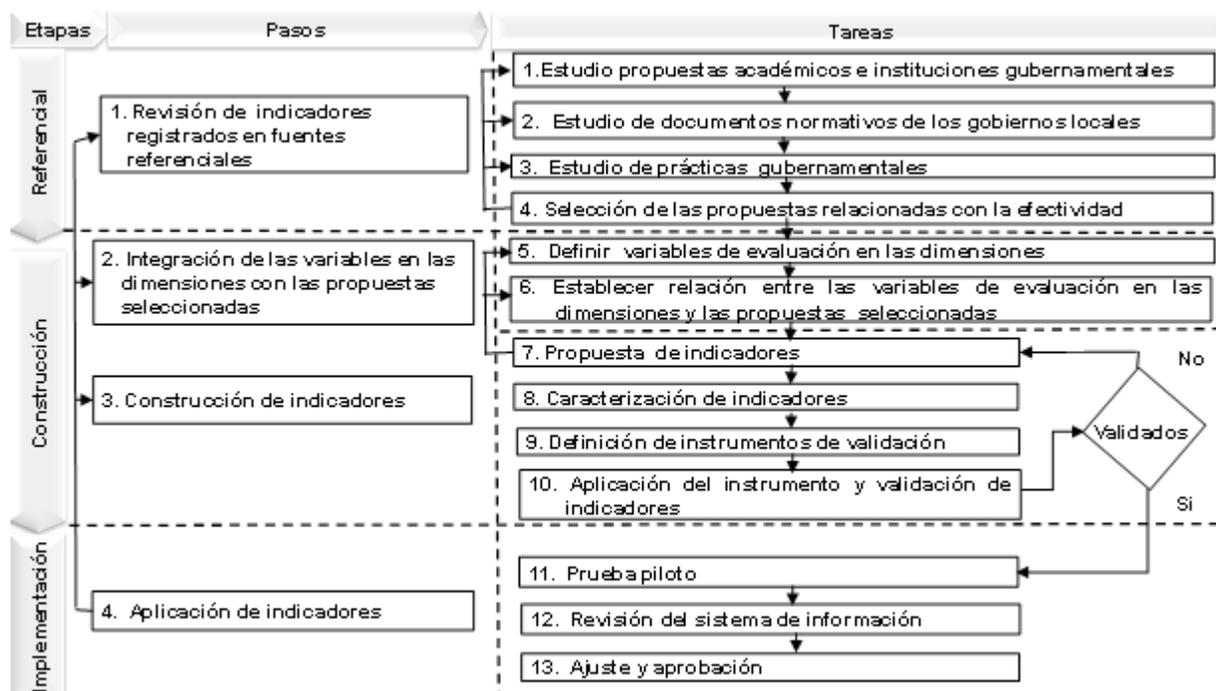


Figura 4. Procedimiento para la construcción de los indicadores de resultado.

Una vez obtenidos los aspectos relevantes que caracterizan las dimensiones claves se construyen variantes de indicadores, y con el empleo del método de Delphi se seleccionan los que reflejen capacidad de medición. Se presentan a la consideración de otros funcionarios con experiencia para buscar objetividad en el consenso individual, expresan su criterio en un lista de chequeo (Si: procede, No: no procede), determinado a través del coeficiente de concordancia con la expresión (1).

$$C = \left[ 1 - \left( \frac{K}{V} \right) \right] \cdot 100 \quad (1) \text{ donde,}$$

Cc: concordancia expresada en porcentaje.

Vn: cantidad de funcionarios en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de funcionarios.

Se consideran improcedentes si  $Cc < 60\%$ , y se selecciona otros funcionarios o se realizan otras propuestas de indicadores hasta alcanzar mayor porcentaje consensual. Posteriormente se elaboran las características en fichas individuales y se definen instrumentos para su validación por los expertos. De resultar validados, se realiza prueba piloto que permita valorar la consistencia de los indicadores, revisar el sistema de información y realizar ajustes de ser necesario, para la aprobación por la alta dirección. Si existen carencias informativas se establecen alternativas de adecuación de los requerimientos demandados a los existentes o se incorporan nuevas necesidades para realizar la valoración de las dimensiones ( $D_i$ ), cuyo estado resultante es la media aritmética que se integra con los valores aportados por el cálculo del conjunto de indicadores que conforman cada una según la expresión (2) y se realiza en porciento.

$$D = \frac{\sum_{j=1}^4 \text{Ind } j}{4} \quad \forall D \quad (2) \text{ donde,}$$

$D_i$ : valor que muestra el estado de la dimensión.

$\text{Ind } j$ : valor del cálculo de los indicadores de la dimensión.

Los criterios del estado en que se encuentran las dimensiones por las categorías cualitativas, se adoptan a partir del valor que alcancen los indicadores en los intervalos: alto (máxima valoración con predominio de esta categoría), aceptable (no alcanza la máxima categoría por el predominio de esta categoría), regular (inclinación hacia

valores mínimos), bajo (predominio de valores mínimos). 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). La propuesta permite medir las diferencias en el tiempo (cambios temporales) y escenarios locales (corte transversal) de la gestión pública en gobiernos locales.

Como resultado de la aplicación de las encuestas a funcionarios y especialistas, entrevistas a académicos y el cuestionario aplicado a los expertos seleccionados por alto coeficiente de competencia ( $K = 0.85$ ) y el nivel de concordancia ( $W = 0.8$ ), se definen cuatro dimensiones: estratégica, operativa, económica, y social. Luego de comprobado el grado de significación de los juicios por medio del test de Friedman, se procedió a la determinación de los pesos de importancia en el desempeño gubernamental: social (0.36), estratégica (0.34), económica (0.16), operativa (0.14). Entre los aspectos que las fundamentan se encuentran los siguientes:

- La dimensión 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, la formulación de políticas públicas territoriales (Tamayo & Fernández, 2017) y asumir procesos de transformación social a distintos plazos de tiempo (Gutiérrez, 2017).
- La dimensión económica es reconocida generalmente en la literatura especializada, 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. Recoge las acciones económicas, sus relaciones y las riquezas que generan al aprovechar los potenciales endógenos en el marco del presupuesto, el involucramiento de actores productivos y de servicios, y el manejo de recursos (Tamayo & Fernández, 2017).
- La dimensión operativa se expresa en el aseguramiento de actividades administrativas en el ejercicio de sus funciones al implementar sistemas de gestión, orientación y documentación de procesos organizacionales (Warner, 2017) normados o no, y la estrategia de la AP con la ejecución práctica de acciones para el alcance de los objetivos fijados, introducción de innovaciones en los métodos y procedimientos para la mejora de la efectividad de la gestión.
- La dimensión social refleja los efectos o cambios producidos con la entrega de productos y servicios ofertados y las transformaciones que aportan al desarrollo integral de la sociedad. Deja claro que las organizaciones públicas existen por y para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos como el centro de su gestión (Gutiérrez, 2017).

Con la definición de cuatro variables de evaluación por cada dimensión se construyen indicadores, que con la aplicación del método Delphi a dos rondas, se seleccionan 16 al considerar uno por cada variable, y desechan los de bajo consenso. El resultado de la aplicación de lista de chequeo a 18 funcionarios con experiencia que los analizaron integralmente, indicó que los indicadores son procedentes por la concordancia obtenida ( $Cc = 89\%$ ). Al mismo tiempo, mediante un instrumento auxiliar secundario, propuesto por Armijo (2011), y aplicado a directivos relacionados directamente con la gestión, se evaluó la presencia de requisitos técnicos y otros criterios de validez que muestran la capacidad de los indicadores para representar lo que se pretende medir. La aplicación de la encuesta a los expertos, los criterios mostraron concordancia en la opción "muy relevante" como categoría predominante en la escala Lickert de cinco puntos.

Entre las características comunes en las fichas elaboradas resaltan: valoración en términos de cantidad y calidad, asociadas al valor numérico obtenido y su ubicación según la categoría cualitativa en los intervalos (se sugiere utilizar dos intervalos con la misma escala cualitativa: el (A) para los indicadores en las dimensiones estratégica, operativa y social, mientras que el (B) para algunos indicadores de la dimensión económica al concebirse valores por encima de 100), determinados en el rango sugerido por los expertos (tabla 1); la unidad de medida en por ciento; la frecuencia de medición, y período de procesamiento de los datos requeridos. Las otras características varían con las particularidades como: la expresión de cálculo (tabla 2), la responsabilidad, la fuente de información, y los criterios de evaluación.

Tabla 1. Evaluación cuantitativa y cualitativa de los indicadores (Ind) según la posición en los intervalos.

(A) Intervalos (%)	(B) Intervalos (%)	Categorías de la evaluación cualitativa	Criterio de evaluación
$80 \leq \text{Ind} \leq 100$	$\text{Ind} \geq 100$	Rango de evaluación	Alto
$60 \leq \text{Ind} < 80$	$100 < \text{Ind} \leq 20$		Aceptable
$40 \leq \text{Ind} < 60$	$20 < \text{Ind} \leq 1$		Regular
$\text{Ind} < 40$	$\text{Ind} < 1$		Bajo

Tabla 2. Indicadores por dimensiones y su expresión de cálculo.

Dimensión Estratégica (Di est)	
Indicador	Expresión de cálculo
Previsión de situaciones sociales complejas (Cpre)	$Cpre = \left(1 - \frac{Hc}{Pnp}\right) \cdot 100$ donde, Hc: hechos o situaciones complejas ocurridos, Pnp: planteamientos no priorizados.
Empleo eficiente de acuerdos y disposiciones normativas territoriales (Popu)	$Popu = \frac{\sum Despi}{\sum Pipn} \cdot 100$ donde, Despi: cantidad de decisiones tomadas que dan solución por problema identificado. Pipn: cantidad de problemas identificados en el conjunto de planteamientos y (o) necesidades en un año.
Proyección estratégica de planes, programas y proyectos locales (Pppe)	$Pppe = \frac{PPP\ p}{PPP\ t} \cdot 100$ donde, PPP dp: cantidad de planes, programas, proyectos locales orientados a necesidades de desarrollo y (o) a dar respuesta a planteamientos de la colectividad a plazos. PPP t: cantidad de planes, programas y proyectos locales existentes.

<p>Efectos secundarios de planes, programas, proyectos locales (Efese)</p>	$Efese = \frac{\sum Cef}{\sum PPPt} * 100 \quad (\text{Si } Cef \leq 1 \text{ por } \text{ámbito}) \quad Cef = \sum_{a=1}^n E_n$ $Efese = \left[ 0 - \left( \frac{\sum Cef}{\sum PPPt} \right) \right] \cdot 0 \quad (\text{Si } Cef > 1 \text{ por } \text{ámbito})$ <p>Cef: cantidad de efectos que se producen en otros ámbitos                  PPPt: cantidad de total de planes, programas y proyectos existentes,                  Ea: cantidad de ámbitos definidos.</p>
<p><b>Dimensión económica (Di eco)</b></p>	
<p>Relación de respuestas o soluciones con el total de planteamientos y necesidades (Rspn)</p>	$RsPn = \frac{Crs}{Cpn} * 100 \quad \text{donde,}$ <p>Crs: cantidad de respuestas y soluciones dadas                  Cpn: cantidad total planteamientos y necesidades recibidas.</p>
<p>Porcentaje de recursos materiales y financieros que dan respuesta o solución a planteamientos y necesidades priorizadas que lo requieren (Prmf)</p>	$Prmf = \left[ \frac{Rmeco + Rfpre + Rfri}{\frac{Rspn}{3}} \right] \cdot 100$ <p>donde,                  Rmeco: porcentaje de recursos materiales por plan economía. Rfpre: porcentaje de recursos financieros por presupuesto. Rfri: porcentaje de recursos financieros por contribución territorial. Rspn: porcentaje de planteamientos y necesidades priorizadas que requieren respuesta o solución con recursos.</p>
<p>Porcentaje de objetivos en la planificación operacional sobre planes, programas y proyectos que dan respuesta o soluciones a planteamientos y necesidades a distintos plazos (Poop).</p>	$Poop = \frac{Obrspn}{Obpope} \cdot 100$ <p>donde,                  Obrspn: objetivos que dan respuesta o solución a planteamientos y necesidades.                  Obpope: objetivos totales en la planificación operacional.</p>
<p>Balance ingresos y gastos (Bensa)</p>	$Bensa = \frac{\sum IgPl, IgPr, IgPy}{\sum GtPl, GtPr, GtPy} \cdot 0$ <p>donde,                  IgPl: ingresos totales de los planes.                  IgPr: ingresos totales de los programas.                  IgPy: ingresos totales de los proyectos.                  GtPl: gastos totales de los planes.                  GtPr: gastos totales de los programas.                  GtPy: gastos totales de los proyectos</p>
<p><b>Dimensión operativa (Di ope)</b></p>	
<p>Cantidad de información sobre temáticas, sectores y segmentos poblacionales (Cinfo)</p>	$Cinfo = \left[ \frac{\left( \frac{Tereg + Sereg + Sgreg}{Tedef + Sedef + Sgdef} \right)}{3} \right] \cdot 100$ <p>donde,                  Tereg: temáticas registradas.                  Tedef: temáticas definidas.                  Sereg: sectores registrados.                  Sedef: sectores definidos.                  Sgreg: segmentos registrados.                  Sgdef: segmentos definidos</p>

Porcentaje de empleo de estrategias en la gestión de soluciones o respuestas a planteamientos y necesidades en un año (Coet)	$\text{Coet} = \frac{\text{Estoe}}{\text{Estoa}} \cdot 100$ donde, Estoe: cantidad de estrategias organizativas efectivas. Estoa: cantidad estrategias organizativas aplicadas.
Cumplimiento de lo planificado para el avance físico y financiero de planes, programas, proyectos y metas priorizadas en planes operacionales (Eaff)	$\text{Eaff} = \frac{\text{Peaff}}{\text{Ppaff}} \cdot 100$ donde, Peaff: porcentaje ejecutado en el avance físico y financiero. Ppaff: porcentaje planificado en el avance físico y financiero.
Beneficiarios con la puesta en práctica de lo planificado (Bene)	$\text{Bene} = \frac{\sum_{j=1}^n \text{beneficiarios}(\text{Pl}, \text{Pg}, \text{Py})_j}{\text{Total población a considerar}} \cdot 100$ donde, Pl: planes, Pg: programas, Py: proyectos.
<b>Dimensión social ( Di soc)</b>	
Participación ciudadana en propuestas de soluciones y respuestas a planteamientos y necesidades de la población (Pasr)	$\text{Pasr} = \frac{\text{Propuesta ciudadana R realizada}}{\text{Planteamientos y necesidades}} * 100$ donde, SR: soluciones y respuestas
Porcentaje de empleo de las potencialidades locales en la solución o respuesta a planteamientos y necesidades de la población (Polo)	$\text{Polo} = \frac{\text{Potencialidades explotadas}}{\text{Potencialidades identificadas}} * 100$
Aporte de las potencialidades locales a los planes, programas y proyectos (Apolo)	$\text{Apolo} = \frac{\text{Potencialidades en PPP}}{\text{Total PPP}} * 100$ donde, PPP: planes, programas, proyectos.
Cambios producidos por la gestión pública del gobierno local (Capro)	$\text{Capro} = \frac{\sum E(3) + \sum B(2) + \sum R(1) + \sum NE(0) + \sum M(-1)}{N}$ donde, E (excelente), B (bueno), R (regular), NE (no existen), M (malo). N: cantidad de encuestados.

#### Aplicación en caso de estudio

La implementación del procedimiento propuesto para la definición y valoración de las dimensiones a partir de características que garantizan la gestión pública efectiva en gobiernos locales se realizó en varios municipios del territorio holguinero, localidad del oriente cubano. En este caso se ejemplifica el del gobierno del municipio Mayarí.

La prueba piloto se realizó mediante un plan de acciones a realizar con plazos a cumplir, responsables, y recursos necesarios. Los indicadores mostraron consistencia teórica del diseño y correspondencia con los objetivos concebidos desde la obtención de información hasta su procesamiento. No obstante, se introdujeron ajustes necesarios en los flujos y procesamiento oportuno de los datos para asegurar integración, calidad y continuidad, que incluyó realizar entrenamiento a los ejecutores para crear habilidades en la aplicación del procedimiento propuesto.

La revisión del sistema informativo identificó dos áreas críticas que aportan información relevante: interacción con el entorno externo para favorecer la retroalimentación y, mecanismos de procesamiento y análisis de datos de procesos internos que abarcan la gestión. La primera, está presente en los flujos normados por los órganos representativos para conocer planteamientos y necesidades de la población; la segunda, es propia de los flujos establecidos en la parte ejecutiva administrativa para registrar las respuestas y soluciones dadas en el marco de su operatoria. Por las carencias presentadas se incorporaron nuevos datos y otros se adecuaron. Entre ellos se señalan por su importancia: precisión de los ámbitos sociales, relación entre las situaciones complejas y planteamientos no priorizados, cambios

producidos en los entornos, cantidad de beneficiarios por sectores poblacionales. En todos los casos, los ajustes fueron aprobados por la alta dirección para su aplicación.

Finalmente, el resultado del cálculo de los indicadores (tabla 3) en una muestra temporal de 4 años, permitió el registro y valoración del estado de las dimensiones por año, el comportamiento de cada una, y la mejora de la eficiencia y la eficacia.

Tabla 3. Resultados del cálculo de los indicadores en cada dimensión.

Dimensio- nes	2016	Categ.	2017	Categ.	2018	Categ.	2019	Categ.
Diest	25.95	Baja	40.32	Regular	48.96	Regular	59.32	Regular
Dieco	36.86	Baja	42.64	Regular	61.14	Regular	66.98	Regular
Diope	49.19	Regular	54.79	Regular	59.83	Regular	61.05	Regular
Disoc	36.65	Baja	52.86	Regular	58.08	Regular	64.90	Regular

Los valores registrados por las dimensiones en el 2016 crecen cuantitativamente al compararlos con los obtenidos en 2019 entre 11.9 y 33.4 %. La operativa (Diope) y la social (Disoc) acumulan los valores más altos debido al despliegue de iniciativas con una gestión más efectiva, mientras que la estratégica (Diest) y la económica (Dieco) mantienen valores más bajos, motivado al insuficiente seguimiento y evaluación de sus indicadores; no obstante, son las de mayor incremento en los últimos dos años por la atención priorizada de la alta dirección para fomentar el desarrollo local.

La valoración cualitativa se muestra en la figura 5 en la que se observa el comportamiento por años y la evolución de la categoría baja por su predominio (75% en 2016) a la regular en los años siguientes (2017, 2018 y 2019), aunque sin alcanzar otra categoría superior por las causales analizadas. En la integración del resultado en estas dimensiones se manifiesta la expresión de efectividad alcanzada y los aspectos que se debe profundizar en el desempeño.

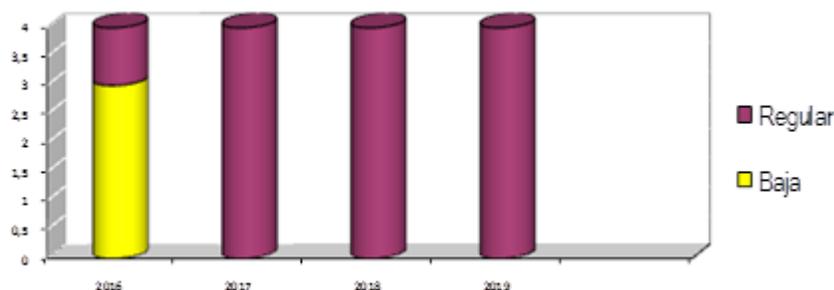


Figura 5. Comportamiento cualitativo de las dimensiones en el caso de estudio.

## CONCLUSIONES

El criterio de efectividad ha evolucionado con diversas interpretaciones, inclinándose en el campo de la administración pública a la relación entre variables básicas que vinculan el entorno interno y externo como el conocimiento e identificación de las necesidades de la población, la capacidad para dar respuesta, los objetivos que se fijan para guiar la acción gubernamental, y el resultado que produce cambios en el estado de las cosas e influyen en la percepción sobre la gestión pública en dimensiones claves.

Las etapas establecidas en el procedimiento propuesto para la definición y valoración de las dimensiones a partir de características que garantizan la gestión pública efectiva en gobiernos locales general se estructuran en una secuencia lógica que orientan el alcance del objetivo general, distinguidas por la capacidad de adaptación a los gobiernos locales y flexibilidad a los cambios en el escenario actual.

Se arriba al consenso de cuatro dimensiones que caracterizan una gestión pública efectiva, permite a los gobiernos locales establecer prioridades en el ejercicio de sus funciones y valorar el comportamiento de su efectividad, con particularidad sobre aquellas que forman criterios de percepción ciudadana y en los propios servidores públicos, destacándose la dimensión social como la de mayor importancia. La aplicación de los indicadores en el gobierno local del municipio Mayarí demuestran la factibilidad de su empleo como herramienta para la mejora en la percepción de

las personas sobre el efecto de la gestión pública, tanto en los entornos internos y como externos; así como, la identificación de las prioridades para la orientación de la acción gubernamental a la creación de valor público.

La investigación dota a los gobiernos locales de una herramienta que permite evaluar a través de indicadores la efectividad de su gestión según cuatro dimensiones claves: operativa, estratégica, económica y social. De esta forma tanto ciudadanos como funcionarios poseen información detallada de cada una de ellas, lo que le permite evaluar su comportamiento durante periodos de tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Chilena.
- Calves, S. (2016). *Problemas de la gestión en la administración pública. Participación en la gestión pública*. Félix Varela.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). *Manual de funcionamiento interno de las Asambleas Locales del Poder Popular*. ANPP.
- Chavarría, J. A. (2016). Evaluación de programas públicos. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 4(7).
- Gutiérrez, O. (2016). *La administración pública cubana en el proceso actual de transformaciones. Problemas de la gestión en la administración pública*. Félix Varela.
- Gutiérrez, O. (2017). *Contextualización de los modelos de la gestión pública: una herramienta para la transformación social*. Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. UAEM. *Revista de Ciencias Sociales Convergencia*, 72, 69-87.
- Iglesias, A., & Pérez, L. (2013). Gobernabilidad, Administración Pública y participación ciudadana. Retos para Cuba desde la localidad. (Ponencia) *Taller Científico XXV Aniversario del CETED*. La Habana, Cuba.
- International Organization for Standardization. (2014). ISO18091:2014. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local. ISO. [http://www.intedya.com/internacional/fichasproducto/Presentacion\\_iso-180912014-directrices-para-la-aplicacion-de-la-norma-iso-90012008-en-el-gobierno-local.pdf](http://www.intedya.com/internacional/fichasproducto/Presentacion_iso-180912014-directrices-para-la-aplicacion-de-la-norma-iso-90012008-en-el-gobierno-local.pdf)
- Salgado, J. F., & Cabal, A. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Tamayo, N & Fernández, J.A. (2017). *Administración pública, conceptos y realidades*. Ruth Casa Editorial.
- Trigo, F. & Álvarez, V. (2017). *Gestión pública, gobierno abierto y fortalecimiento de la democracia en América. Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Warner, M.E. (2017). De la competencia a la cooperación: reformas de la administración pública para ciudades sostenibles. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 67, 5-32. El Sindicato Provincial Agropecuario, Forestal y Tabacaleros junto a la Delegación Provincial de la Agricultura en Cienfuegos.