

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**MANUAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN GUANTÁNAMO**

**Autora: Lic. Laritza Blancart Vigó**

**Guantánamo, 2021**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN**

**MANUAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN GUANTÁNAMO**

**Autora: Laritza Blancart Vigó**

**Tutores: Dr. C. Félix Martínez Díaz, Profesor Titular**

**MSc. Alexey Berenguer Sánchez, Profesor Auxiliar**

**Guantánamo, 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mis padres y esposo por apoyarme para la realización de la presente investigación.
- Al Dr.C Félix Martínez Díaz y al MSc. Alexey Berenguer Sánchez por aceptarme y su considerable esfuerzo en la conducción para la realización de esta investigación.
- Al colectivo de profesores de la Maestría en Dirección por su ética, profesionalidad y empeño en la formación académica.
  - A todas aquellas personas que de una forma u otra me apoyaron y confiaron en mí, en especial al profesor Rafael.
  - A todos,

**Muchas Gracias**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, mis hijos y esposo, que siempre están conmigo.

En especial a mi abuela, mi reina amada Rosenda Mitjans Dupont que no está con nosotros y que siempre me impulsó para lograr mis metas.

A todos los que me quieren y aprecian.

## **Exordio**

*“La Gestión Organizacional debe alcanzar no solo los estándares de mejora de la institución para con la sociedad, sino involucrar de manera más intensa con los miembros de ésta, pues tenemos que recordar que la institución la hacen y conforman los trabajadores, y son ellos mismos, los capaces de hacer de ella una institución de prestigio, en base a la satisfacción y motivación de la realización de sus labores”*

*(García, 2017, p. 30)*

## **RESUMEN**

En virtud de las transformaciones de nuestro modelo económico y social cubano, donde los Consejos de la Administración Municipales cumplen funciones de suma importancia en la demarcación en la que se encuentran, al albergar como reto potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas aprobadas y sus capacidades para promover el desarrollo económico y social, mediante sistemas administrativos dirigidos a favorecer el bienestar y calidad de vida de la población, mediante una concepción integradora de objetivos económicos, sociales, políticos y culturales, en función de alcanzar una sociedad próspera y sostenible sustentada en los articulados de la recientemente aprobada Constitución de la República.

Resulta necesario que los organismos y entidades aseguren un balance adecuado de objetivos y recursos y equipos profesionales competentes que promuevan el fortalecimiento de los vínculos entre Consejo de la Administración y la Sociedad; basado en la satisfacción de las demandas de la población como servidores públicos.

En esta investigación se asume como objetivo general elaborar una propuesta de Manual de Procedimiento del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión organizacional que posibilita el cumplimiento y alcance de sus funciones en las nuevas concepciones en que se desarrolla la gestión pública cubana, en aras de favorecer la capacidad organizacional del mismo. Se proponen, además, un conjunto de conclusiones y recomendaciones para su implementación en el propio órgano de administración municipal.

Índice	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN1</b>	1
<b>CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	10
1.1. La administración. Consideraciones Generales	10
1.2. La gestión organizacional generalidades de contextualización	28
1.3. Antecedentes históricos de la gestión organizacional en el Consejo de Administración Municipal	40
1.4. Estudio Diagnóstico del estado actual de la gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal Guantánamo	45
<b>CAPÍTULO II. EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN CUBA COMO ÓRGANO DE DIRECCIÓN TERRITORIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA...</b>	50
2.1. Caracterización del Consejo de la Administración Guantánamo, como órgano de dirección territorial en la gestión pública	50
2.2. Fundamentos que sustentan el Manual de Procedimientos del sistema organizativo del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo	57
2.3. Estructura del Manual de Gestión Organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo	58
2.4 Validación del manual de procedimientos para gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano	73
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	78
<b>RECOMENDACIONES</b>	79

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Las doctrinas gerenciales y de gestión organizacional, históricamente han sido influenciadas por el paradigma dominante de las teorías científicas de cada época. Durante el siglo XIX y gran parte del siglo pasado, la evolución de las ciencias sociales recibieron decisivos influjos teóricos, provenientes de los principios científicos de Newton y Descartes, quienes siglos antes habían formulado teorías que señalarían el camino de la ciencia moderna hasta el siglo XX, época hasta la cual se compartió la analogía del “universo como un mecanismo gigante” que seguía las leyes deterministas del movimiento, aseverando que todo efecto era consecuencia de una causa.

Respecto a la evolución y predominio de nuevas visiones gerenciales durante los siglos XIX y XX, autores como Battram (2001,p. 20), ilustran otros aportes de la doctrina organizacional, desarrollados por teóricos como Fayol, quien introduce la existencia de mecanismos de control de gestión basados en la metáfora de la organización como máquina, según la cual la gestión organizativa incorpora a su esquema funcional la figura de los planes, posteriormente perfeccionados mediante procesos como la planificación, los presupuestos y los sistemas de gestión por objetivos. En una amplia escalada de los enfoques sobre la gestión empresarial, el reduccionismo abre paso a otras ideas como la división del trabajo, el concepto de tarea, la posibilidad de intercambio entre las partes, la estandarización de procesos, controles de calidad, el cálculo de los costos, el análisis sobre el capital y el trabajo y las tablas de organización. (Martínez, Fajardo, 1999).

Por su parte la administración, desde una perspectiva histórica, aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad, por lo que su surgimiento es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, sobre todo a partir de reconocer la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso administrativo para, desde su concepción, proyectarse en objetivos que garanticen el desarrollo económico y social, según le corresponda a cada organización y en un entorno específico, aportar a la sociedad según se refleja en el espíritu esencial de la era moderna.

Por tanto, en sentido general, la estructura organizativa formal deberá caracterizarse a partir de tres aspectos fundamentales, esto es la especialización, coordinación y formalización; según se atiende la forma en la cual se considera la división del trabajo en tareas más simples y como éstas son agrupadas en unidades organizativas según los intereses y necesidades propias de cada organización, ninguna tiene porque parecerse a otra exactamente, a partir de los requerimientos de especialización presentes en la actividad humana.

Pero además, la coordinación con el objetivo de que las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización sean interconectadas, a fin de convertirse en un sistema eficiente en el logro de los objetivos y, por otra parte, la formalización, en referencia al grado en que las actividades de la organización resulten estandarizadas, según las normas y procedimientos que se establezcan mediante los cuales el trabajo se estandariza de acuerdo a lo que la organización requiere.

Pero si en términos de la función organización dentro del proceso administrativo, esto es integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, entonces la organización como entidad administrativa debe funcionar como un sistema, combinando creativamente diferentes vías, métodos y contenidos para asegurar que sea continua, eficiente, eficaz; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades principales del desarrollo, tanto en el orden colectivo como individual.

Con referencia al tema, Cuesta (2005) asume la organización, entendida ésta en términos de cómo organizar el trabajo, como la vía para utilizar las técnicas adecuadas para el análisis y diseño de los procesos de trabajo que posibiliten el aprovechamiento de la jornada y disciplina laboral, así como la productividad del trabajo, aunque no debe obviarse que desde la división del trabajo deberá considerarse la cooperación entre las áreas funcionales de la organización, el sistema de relaciones funcionales entre éstas, además de la organización, métodos y procedimientos de trabajo.

De lo que se trata en definitiva es de lograr una organización que se proyecte como un proceso que integre en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología,

los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten un funcionamiento organizativo que de forma racional, armónica e ininterrumpida garantice la eficiencia y eficacia en función de cumplimentar su encargo social. (Louit, Miranda, 2018).

En la actualidad el perfeccionamiento de los sistemas de dirección, se convierte en uno de los temas más relevantes planteados por la práctica social, debido a la necesidad de lograr un incremento de la eficiencia en las organizaciones; de este fenómeno, como es conocido, no escapa la gestión pública cubana, la cual perfeccionará su funcionamiento en la medida en que se entienda el verdadero propósito al que ésta se dirige, esto es, satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad y lograr la sostenibilidad y desarrollo estratégico en lo económico y social.

Tal como argumentan Pons y González (2003) y ajustados a la realidad del contexto económico y social cubano, en particular en el contexto organizacional responsabilizado socialmente con la gestión pública, que ésta pueda entenderse como "...aquél proceso en que el conjunto de reglas y decisiones están dirigidas a incentivar y coordinar acciones y recursos con un grado de eficacia y eficiencia tal, que contribuya a asegurar equitativamente el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales, en un ambiente de justicia social..." y añaden "...condicionado a la capacidad de aportar crecientes beneficios materiales y espirituales que garanticen la reproducción ampliada en que se desenvuelve la sociedad, amparada por el marco de las restricciones jurídico - políticas que le son propias". (Pág. 34)

Esto se corrobora a partir de lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021, tal como aparece en el Capítulo XIII. Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, según lo que se plantea en los Lineamientos 262, 265, 268, 269 y 270, los que de manera general consideran la necesidad de que las funciones estatales sean reguladas dejando definidos los límites de sus competencias, vínculos, reglamentos de trabajo y las metodologías de actuación.

Y por otra parte, se hace necesario realizar el perfeccionamiento del funcionamiento, estructura y composición de los órganos de dirección del Estado y el Gobierno, del sistema de planificación de objetivos y actividades ya establecido institucionalmente según la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (2011); así como, el perfeccionamiento del sistema de trabajo, además de fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, y del control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos.

De manera que, en el caso particular de la gestión pública cubana y en el ejercicio de gobierno de lo que se trata es de proyectarse en la mejora continua del funcionamiento organizativo de estos órganos de dirección, tal como se ha planteado, para adoptar un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar, coordinar acciones y recursos con un grado de eficacia y eficiencia, que contribuya a asegurar equitativamente el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales, en un ambiente de justicia social.

En este escenario es reconocido el Consejo de la Administración Municipal desde el Acuerdo Número 6176/2007 del Consejo de Ministros y ratificado por la Ley Número 139/2020, como el órgano de dirección que dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su territorio; además de controlar aquellas otras entidades, independientemente del nivel de subordinación de éstas, y que responden en su actividad a la Asamblea del Poder Popular que a su nivel corresponde. Encaminando los propósitos de la presente investigación al diseño de una propuesta que permita el perfeccionamiento del Consejo de la Administración Municipal para ser más rápido y efectivo en su gestión pública para en pos de la satisfacción de las necesidades de la población.

Si se particulariza este propósito en el contexto de la gestión del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo, se observa que a pesar de dar pasos con el objetivo de perfeccionar su actuar administrativo; se observan incongruencias que laceran la manera en que se asume la organización como función del proceso administrativo, destacándose entre otras:

- El insuficiente conocimiento, profundidad e interpretación de los documentos rectores que en el orden organizativo regulan y ordenan la actividad de éste como órgano de dirección (Ley Número 139/2020, Acuerdos 6176/ 2007, 6560/2013 y 8223/2017 del Consejo de Ministros y la Instrucción No. 1/2011 del presidente de los Consejos de Estado y de Ministros)
- La falta de sistematización en el proceso de selección de los funcionarios del Consejo de la Administración con las competencias mínimas requeridas para realizar sus funciones, sobre todo en correspondencia con el aspecto organizativo, a lo que se añade la necesaria competencia profesional e integralidad, en términos de idoneidad, para un mejor desempeño en el ejercicio de gobierno.
- Carencia de mecanismos o herramientas que permiten el desarrollo orgánico de la gestión organizacional con un enfoque integral en el Consejo de Administración Municipal; y

Como respuesta a los cambios que enfrenta el Consejo de la Administración Municipal en su nueva concepción a raíz de la puesta en vigor de la Ley número 139/2020, la que impulsa un alto nivel en la gestión organizacional del órgano para el desarrollo de una mejor administración pública, se requiere entonces de mecanismos más flexibles y adecuados a los nuevos requerimientos y exigencias en el contexto actual que permita lograr ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus atribuciones y funciones conferidas.

Dichos argumentos permiten el planteamiento del siguiente problema de investigación:

¿Cómo mejorar la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en el cumplimiento de sus funciones en las nuevas concepciones en que se desarrolla?

Se manifiesta en el siguiente objeto de investigación: la gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal.

Para contribuir a resolver este problema, se plantea como objetivo general:

diseñar un manual para el perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo.

A partir de éste, resulta el campo de acción: la funcionalidad organizativa de la gestión organizacional.

Para desarrollar la investigación se parte de la hipótesis siguiente:

El funcionamiento organizativo en el Consejo de la Administración Municipal, se favorece si, se diseña e implementa adecuadamente un manual de procedimientos que oriente la gestión organizativa de este órgano.

Para concretar el objetivo general y a partir de la hipótesis planteada, se desarrollan en este estudio las **tareas de investigación** siguientes:

- Sistematización en el orden doctrinal, histórico y comparado los elementos conceptuales de la gestión organizacional con un enfoque teórico conceptual.
- Caracterización de los elementos normativos que consagran el proceso de gestión organizacional del Consejo de Administración Municipal como órgano de dirección territorial en la gestión pública en el escenario del contexto jurídico cubano.
- Elaboración de un manual de procedimientos para el perfeccionamiento del proceso de gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, y facilite con ello una adecuada actuación de los actores sociales y de las administraciones locales.
- Valoración de la pertinencia del manual de procedimientos para el proceso de gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

La ejecución de la presente investigación requirió de diferentes métodos de investigación para el procesamiento de la información tales como:

Análisis y síntesis: con el objetivo de analizar la información teórica respecto a la capacidad organizacional, así como generalizar las ideas fundamentales que al respecto se han planteado.

Inducción y deducción: en aras de conocer las particularidades del proceso de gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, así como las resoluciones emitidas al respecto.

Histórico y Lógico: para considerar los elementos investigativos que recogen la historia del proceso de gestión organizacional a partir de estudios anteriores y su interrelación con la propuesta realizada.

Métodos específicos de las investigaciones jurídicas de orientación teórica

Teórico-jurídico: para examinar y esclarecer las teorías, conceptos, clasificaciones, los debates doctrinales referentes a la construcción normativa de esta institución y otros aspectos sobre las generalidades del tema, e identificar las cuestiones sobre las que existe o no consenso doctrinal.

Exegético-jurídico: para examinar las normas jurídicas cubanas relativas al contenido a tratar en cuanto a su sentido y alcance, y así llegar a un diagnóstico sobre la calidad de su regulación en correspondencia con las posturas dogmáticas modernas y la realidad, de modo que permita la identificación de las deficiencias.

Métodos Empíricos

Como técnica de obtención de información utilizamos la revisión bibliográfica, que incluyó libros, revistas y artículos, consultados en soporte papel o en formato digital en el caso de los extraídos de Internet; también el análisis de documentos, sobre todo normas legales, acuerdos adoptados, actas, informes pertenecientes al Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo; así como otros documentos, indicaciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de la Asamblea Municipal del Poder Popular, los Lineamientos de la Política Económica y Social y los Objetivos de la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba.

Encuesta: para conocer los criterios de los miembros del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo en cuanto a las principales insuficiencias presentes y cómo se manifiestan en su desempeño profesional.

Entrevista: que nos permitió indagar sobre la situación actual de la materia objeto de examen en la práctica jurídica a partir de la experiencia de los profesionales de la administración pública sobre el tema del proceso de la gestión organizacional, con el apoyo de la técnica de la entrevista abierta no estructurada.

Criterio de Expertos: se utilizó para contribuir con sus experiencias en la valoración de la factibilidad de la propuesta elaborada para favorecer la capacidad organizacional del Consejo de la Administración Municipal.

La actualidad y pertinencia de esta tesis se manifiesta en la necesidad de establecer presupuestos teóricos prácticos de análisis para los servidores públicos y operadores jurídicos, en la regulación, interpretación y aplicación del proceso de gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo, debido a la necesidad de su apreciación y perfeccionamiento, que incide en la observación y respeto de los principios de garantía, legalidad y seguridad jurídicas.

La tesis se estructura en Introducción, dos capítulos, el primero denominado: “Marco teórico contextual de la gestión organizacional”, en el que se sistematizan los presupuestos teóricos y conceptual de la administración, de la gestión organizacional y sus características en el contexto económico y social cubano. El segundo Capítulo de la investigación, titulado: “El Consejo de la Administración Municipal en Cuba como órgano de dirección territorial en la gestión pública”, se diagnostican los principales problemas de su actual regulación; así como en su interpretación y aplicación en el escenario del territorio guantanamero; con la finalidad de proponer el manual de perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal. Seguida de las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación que se proponen para su generalización, así como la bibliografía consultada y los anexos.

Los resultados científicos que se alcanzaron con la presente investigación se expresaron en:

**Aporte teórico de la investigación:** la sistematización de los elementos conceptuales de la administración pública y de la gestión organizacional con un enfoque teórico conceptual que orienta en el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Municipal.

**Significación práctica de la investigación:** empleo del manual como herramienta política de gestión organizacional que permite perfeccionar la función organizativa del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo. Además, se convierte en un material bibliográfico actualizado de amplio alcance teórico- práctico y doctrinal que pueda ser consultado por estudiantes y profesores, servidores públicos y demás trabajadores del sistema del Consejo de la Administración Municipal y la Asamblea Municipal del Poder Popular.

## **CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En consecuencia, este Capítulo constituye un introito ineludible como soporte teórico-doctrinal de la investigación y precisa como objetivo: sistematizar los presupuestos teóricos de la administración pública y la gestión organizacional, a los efectos de tomar postura sobre su naturaleza. Para ello, se parte del análisis de las polisémicas categorías que abordan las principales consideraciones acerca de las administraciones, la gestión pública y la gestión organizacional, desde un acercamiento particular al contexto de las administraciones locales. Con el auxilio de los métodos análisis-síntesis, inductivo-deductivo, histórico-jurídico y el teórico-jurídico, a la sistematización de las diferentes concepciones teóricas.

### **1.1 La administración. Consideraciones generales**

Según la Real Academia Española (2018), una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Sin embargo, lo interesante es analizar cómo las personas en estos lugares de trabajo sean cual sea su fin interactúan entre sí, basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

En esta idea, autores como Casanueva, Rocha (2000) consideran que la organización pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de esas organizaciones son las empresas que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple.

Por otra parte, existen varias organizaciones que por su misión no constituyen posee con fin lucrativo y que se desarrollan y funcionan en el entorno social como son las unidades Presupuestadas de Cultura y Deporte y las Organizaciones no Gubernamentales, por lo que estamos en presencia de una combinación mixta que sin duda alguna garantizará la estabilidad de los servicios a la población como parte de la satisfacción de las necesidades, aunque comprenden características muy diversas.(Casanueva, Rocha, 2000).

Como puede apreciarse, en un primer acercamiento al tema objeto de estudio, se aprecia, que la organización constituye un sistema mediado por las relaciones que se estructuran por las personas y que toma significación desde la cultura laboral que se va configurando, no solo hacia su interior sino también en su vínculo con el entorno.

De esta manera, el Estado como parte de la administración pública deberá ser visualizado como una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones que tiene el poder de regular la vida nacional y que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad; se hallan dentro del Estado instituciones tales como las Fuerzas Armadas, los Tribunales, la Policía, y la Administración Pública (Tamayo Pineda, Noris, 2012).

La administración según Etkin, Jorge (2000), es el proceso de coordinar las actividades de varias personas, una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente, es un proceso; o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial. El objetivo primario es lograr que un conjunto de personas realice determinadas actividades en forma coordinada; de allí puede inferirse que los

administradores deben obtener resultados a partir del trabajo de otros, antes que realizar ellos mismos esas actividades.

De esa inferencia proviene la diferenciación entre directivos y operadores (u operarios), un contenido fundamental de la administración es la idea de eficacia, o sea la medida en que se logran o no los objetivos previstos. Finalmente, otra idea central es la eficiencia, o sea la relación entre los resultados y los recursos consumidos para lograrlos.

En este contexto existen diversas definiciones teóricas sobre la administración, emitidas por autores de referencia, por solo citar algunos de ellos:

Según Chiavenato (1994), se entiende a la administración como "...la conducción racional de las actividades de una organización con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización"; mientras que Koontz y Weihrich (1995) la entienden como "...el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas...".

Por su parte, estos mismos autores consideran que "... es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...", lo que no difiere en gran medida del concepto anterior sólo que en aquel reconocían como elemento diferenciador el término medio ambiente en una perspectiva más generalizadora y, por otra parte, ambas definiciones le conceden un rol relevante al hecho de que las personas trabajen en grupos.

Según criterio de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) asumen el concepto de administración en términos de "...el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos...". (Pág. 45). Vale la pena recalcar que según (Chiavenato, I. 1999) la organización sólo existe

cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. (Pág. 36)

Por su parte, (Etzioni, 1964) expone que “la definición más general que puede darse de organización es la que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural, que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad”. (Pág. 36)

La administración según Etkin, J. (2000) es el proceso de coordinar las actividades de varias personas, en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Es un proceso: o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial. El objetivo primario es lograr que un conjunto de personas realice determinadas actividades en forma coordinada; de allí puede inferirse que los administradores deben obtener resultados a partir del trabajo de otros, antes que realizar ellos mismos esas actividades.

Consecuentemente la Administración Pública como ciencia es el resultado de la sinergia de varias especialidades que confluyen en conocimientos y prácticas de gobierno y administración. La Administración Pública en sentido amplio es el conjunto de las acciones directamente preordenadas para el cumplimiento de las tareas y fines que se estimen de interés público o común en un ordenamiento estatal o colectividad social.

Sin aportar una definición general autores como Mantilla Correa (2019), argumentan que la administración pública se identifica como la estructura del grupo social políticamente organizado, encargada de actuar a los fines de garantizar la satisfacción del interés público -general, común, colectivo. El propio autor reflexiona en un aspecto fundamental al abordar la administración pública y su conexión con el administrado o ciudadano, en lo relacionado a: la dinámica que se estructura entre los sujetos, como comunidad y las relaciones con el entorno como sociedad.

De ahí que, se concuerda con Correa (2019) que es necesario calar mejor la dinámica funcional hombre-sociedad, poder público-libertad individual, intereses públicos-

intereses privados (individuales); pues en ella opera la realización del interés público (arista social), pero con la impostergable exigencia de no desproteger y desconocer la esfera de libertad individual de los administrados (arista individual).

Por otra parte, en términos de gestión, Ponjuan (2006) considera que la administración es:

“...el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. La filosofía de la gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización pueda manejar sus asuntos. (Pág. 15)

En ese sentido, el término gestión pudiera crear cierta confusión teórica, pero esto no debe preocupar si finalmente se entiende, de igual manera, como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar tanto los recursos de personal como materiales y financieros de una organización, así como sus infraestructuras y medios técnicos, para alcanzar las metas definidas por la misma.

Autores como Stoner, Freeman y Gilbert (1996), citando a Peter Drucker, manifiestan que para administrar resulta válido contar con algunos elementos básicos que permiten emprender el camino hacia la eficiencia (habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: hacer las cosas correctamente) y la eficacia (habilidad para determinar objetivos apropiados: hacer las cosas correctas).

Entonces en toda organización encontramos, por una parte, empleados (operadores u operarios) que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros empleados; y por otra parte los empleadores (personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás). Estos directivos son quienes se encargan de “administrar”, o sea de lograr resultados eficaces y eficientes mediante el trabajo del resto del personal. En la práctica, y sobre todo en los más modernos modelos de gestión, esa división no es tan

tajante: es frecuente que los directivos realicen cierta cantidad de tareas operativas y que los operadores tomen parte en alguna medida de las tareas administrativas.

Es frecuente representar a las organizaciones mediante la figura de la pirámide. En su base están los operarios, quienes ejecutan materialmente las tareas operativas y no tienen mando sobre otros. Los supervisores, o directivos de primer nivel, dirigen y controlan directamente el trabajo de los operarios. Luego se ubican los mandos medios, que supervisan a los supervisores; y en la cumbre de la pirámide se ubica la alta dirección, máxima responsable de la organización en su conjunto.

En el caso de la administración pública de un Estado, para Eduardo Arraiza, y Konrad Adenauer Stiftung, (2016, p.48), la definen como el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes. Los edificios públicos y los funcionarios componen la administración pública, que posee un rol de nexo entre el poder político y la ciudadanía.

Por lo tanto, la Administración Municipal es una administración cuyo elemento fundamental es la territorialidad (ámbito) aplicada al menor nivel de gobierno: el municipio (se aplica a un territorio determinado, en el que se despliegan sus competencias, es de menor tamaño y alcanzando mayor cercanía con la sociedad civil). Básicamente, el éxito de la Administración Pública depende de tres factores: su ámbito/territorio, su estructura y su aplicación.

Finalmente, al decir de Rafael Bañón (1997), con el cual la autora coincide, se trata de incorporar en el ámbito de la administración pública la visión aportada por el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas privadas y estatales, con la finalidad en nuestro caso de crear más valor público para beneficio de la sociedad. Donde se refiere que este enfoque puede aplicarse de varias maneras y en varios niveles:

- mediante una adecuada coordinación de roles y tareas, entre los niveles verticales de gobierno: nacional, provincial y municipal, con independencia del mayor o menor grado de autonomía de esos niveles. Esta coordinación se puede hacer tanto en regímenes federales como unitarios.

- por alianzas estratégicas entre entidades políticas del mismo nivel, tales como: cercados comunes, zonas de libre comercio, comunidades de naciones.
- Uniones interprovinciales, para la creación de regiones dentro de un mismo país.
- Alianzas entre ciudades, creación de entes intermunicipales.
- Por relación entre organizaciones públicas estatales, como municipios, por ejemplo, y organizaciones no gubernamentales, empresas o incluso individuos. La finalidad que se persigue con esta forma de organización es establecer mecanismos de cooperación interinstitucional para “hacer más y de otro modo entre muchos”.

Un importantísimo actor en este proceso es obviamente el sector privado, las fuerzas productivas y comerciales, que actúan como uno de los motores de desarrollo de la ciudad, especialmente cuando han alcanzado un grado importante de desarrollo institucional, en forma de cámaras u otras organizaciones industriales, comerciales, de servicios, etc. Otros actores de fundamental importancia son los centros vecinales, que, si bien hasta ahora en muchos casos no tienen una relación institucionalizada con la municipalidad, porque no lo exige el actual ordenamiento legal, es obvio que deberán tenerla en el futuro, y más allá de lo formal, llevar adelante acciones en estrecha colaboración.

Estas nuevas actitudes y aptitudes logradas por el municipio y los agentes productivos crean un campo propicio para lanzarse hacia el indispensable cometido de promover el desarrollo económico local.

Es así que el gobierno local asume un nuevo rol y nuevas formas de gestión, además de convertirse en un elemento dinamizador del modelo de crecimiento y acumulación económica. Su nuevo rol consiste en orientarse fuertemente a la promoción del desarrollo económico y por tanto social a escala local y en lograr el fortalecimiento y la diversificación de su base económica para posibilitar la localización de nuevas industrias y actividades del sector terciario.

Para que, una municipalidad pueda abordar este nuevo tipo de actividades resulta imprescindible contar con tres condiciones previas: primero, debe tener una visión clara de lo que se pretende que la ciudad sea y cuál es su vocación como territorio. Segundo, debe tener qué ofrecer, es decir, garantizar un umbral mínimo de infraestructuras y servicios que son gestionados con cierto nivel de eficiencia para el tipo de especialización productiva que se pretende promover. (Analía C. Muchiut, 2013).

En tercer lugar, reducir limitaciones o restricciones que disminuyen la productividad de las empresas (modernización de las estructuras públicas sin burocratización de las tramitaciones, eliminar la corrupción que actúa como una dura barrera para el mejoramiento de la productividad urbana, modernizar cuerpos legales y dar seguridad jurídica, eliminar sobrerregulaciones y la desactualización de normas, contar con finanzas públicas equilibradas, etcétera (Arnoletto, J., 2010).

El municipio (como la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad político-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; que goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales), al decir de debe procurar una acción catalizadora en la búsqueda del socio privado, dejando de hacer todo y pasando a coordinar las acciones que apuntan al desarrollo... proponiendo la combinación de las potencialidades propias del sector público con las del sector privado, el “gobierno a través de terceros”... “al gobierno municipal le toca detectar el problema y reunir los recursos para que los diferentes sectores ejecuten las soluciones...” (Muchiut, 2013,p. 11).

De esta manera, se concuerda al abordar la municipalidad, la que debe contribuir a que la mano de obra esté calificada conforme a la demanda de las empresas, se realice investigación y desarrollo tecnológico y que existan la infraestructura y el equipamiento necesarios. Se deben poner en marcha mecanismos por los cuales no sólo se cuente con las condiciones adecuadas para ejecutar una cierta actividad, sino que además de

generar tales atracciones también se impulse un proceso de marketing de la ciudad; éste deberá identificar y promocionar sus ventajas competitivas. (Muchiut, 2013).

La administración pública, entonces, implementa las acciones de gobierno y las políticas estatales. Es el conjunto de organismos estatales que prestan servicios a los habitantes y realizan las funciones administrativas del Estado, reconocida internacionalmente como: la actividad organizada del Estado; gobierno en acción, que tiene por objeto al pueblo, por lo que trabaja en función de su identidad cultural, bienestar y desarrollo Estado.

En este escenario, las organizaciones han sido objeto de diferentes estudios empíricos y teóricos, cuyos aportes han impulsado diversos elementos que ayudan a definir, clasificar y categorizar las mismas desde diferentes disciplinas. Es así como Ballina (2001) desde el punto de vista sociológico, refiere a Max Weber en su obra *Economía y Sociedad*, como uno de los autores seminales que plantea contradicciones básicas entre los términos empresas y organizaciones, específicamente en relación a los atributos poder y dominio implícitos en estos conceptos.

De hecho, Ball (2001,p.8) hace énfasis en la dimensión sociológica del concepto organización, para determinar qué: La sociedad se desenvuelve bajo la influencia de diferentes organizaciones, como la familia, iglesia, ejército, partidos políticos, sindicatos, oficinas gubernamentales, prisiones, etcétera, respondiendo a necesidades y contextos específicos, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social.

Bajo esta concepción y siguiendo los aportes de este autor, las contradicciones que identifica entre organización y empresa como dialéctica conceptual, también se manifiesta en “las teorías convencionales de la administración y la organización” (Ballina, 2001, p.8). Sin embargo y dada la perspectiva sociológica que orienta esta revisión documental, se asume que “los procesos sociales, culturales, económicos, políticos e incluso organizacionales, que se desarrollan en las diversas sociedades, mantienen estrecha relación con las organizaciones” (De la Rosa, 2002, p.15).

En ese orden de ideas y al existir relaciones entre las organizaciones y la sociedad, las teorías organizacionales pueden entonces ser vinculadas considerando estas asociaciones, lo que según De la Rosa (2002), representa la respuesta teórica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna, es decir, problemas de productividad, estructura, estrategia, mercado, competencia, desarrollo tecnológico. De igual manera, las teorías organizacionales simbolizan una construcción conceptual formada por diversos marcos teóricos de diversas disciplinas donde el conocimiento que emerge se construye más por acumulación que por evolución, haciendo de las teorías una disciplina compleja.

Por lo tanto y bajo este marco, se procura de manera específica hacer énfasis en la teoría institucional y en las capacidades dinámicas, resaltando la vinculación con las formas o modelos de gestión pública, toda vez que de acuerdo a los planteamientos precedentes, una organización indistintamente de su naturaleza, debe ser reconocida, legitimada y aceptada por la sociedad, y al mismo tiempo tener las capacidades de adecuación para dar respuesta a los requerimientos de los diversos grupos de interés.

Desde otra perspectiva, las organizaciones públicas se han analizada bajo diferentes posiciones doctrinales entre ellas desde de la teoría institucional la cual sostiene que las organizaciones tanto públicas como privadas se ven influenciadas por las expectativas sociales y presiones normativas, las cuales pueden surgir de fuentes externas o desde dentro de la propia organización.

Estas presiones impulsan la búsqueda de legitimación (aceptación) por el interés de cumplir con las normas formales e informales, con las exigencias de la sociedad y de los gremios de profesionales que laboran en ella. La adopción e incorporación de estos elementos en la estructura y diseño de la organización, configuran procesos de homogenización o isomorfismos con el entorno institucional para aumentar la probabilidad de supervivencia (Zucker, 1987).

Toda organización requiere ser aceptada o legitimada por su entorno (Estado, gremios, sociedad civil o ciudadanía) para poder ser exitosa y permanecer en el tiempo, y en este sentido, las organizaciones públicas no escapan a esta realidad. La legitimidad

es un concepto importante para la teoría institucional y “se entiende como la conformidad de la organización a las prácticas y reglas institucionalizadas, con el objetivo de incrementar sus perspectivas de supervivencia y éxito, independientemente de la eficacia y eficiencia de las prácticas y procedimientos institucionalizados adquiridos” (Gutiérrez y Salas, 2015, p.10).

Las organizaciones que incluyen elementos socialmente aceptados en sus estructuras maximizan su legitimidad y aumentan su capacidad de supervivencia (Lara y Pérez, 2015). El isomorfismo es otro de los conceptos centrales de la teoría institucional, y a tal efecto, Gutiérrez y Salas (2015,p.11) argumentan que Meyer y Rowan (1977) “utilizan este concepto para explicar la adaptación de las organizaciones formales a su entorno, con el objetivo de gestionar las interdependencias comerciales y técnicas”. En el ámbito de lo público, esas interdependencias serán de mayor o menor intensidad en la medida que las acciones externalizadas sean pertinentes y estén dirigidas hacia los grupos de interés.

En otro sentido, para Augusto Álvarez Collazos y Sergio Chica Vélez (Gestión de las organizaciones públicas, 2008) conceptualiza una organización como un todo compuesto sistemáticamente por recursos diversos órdenes que tiene como fin el logro de algún propósito. Los principales recursos de una organización son el personal, el recurso financiero, el recurso tecnológico, el recurso material y el recurso normativo. Las organizaciones transforman recursos insumos en resultados, los cuales se clasifican en bienes y servicios. Este proceso de transformación de insumos en resultados está compuesto por un conjunto de tareas y operaciones que son planeadas, ejecutadas, controladas, dirigidas y evaluadas. A este se le conoce como proceso administrativo, el cual es el eje funcional de toda la organización.

En correspondencia con esto, la teoría institucional permite identificar los mecanismos a través de los cuales, las organizaciones incorporan las normas sociales que producen el cambio organizacional, siendo estos: el isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético y el isomorfismo normativo. El isomorfismo coercitivo tiene que ver con la influencia política y los problemas de legitimidad, en otras palabras, con el cumplimiento de normas de carácter obligatorio como son las leyes de cuidado

ambiental o de responsabilidad social, que requieren que todas las organizaciones las acaten.

El isomorfismo mimético es la respuesta estándar que genera toda institución a la incertidumbre con el fin de lograr mayor legitimidad y éxito, siendo un caso claro cuando una organización asume y aplica políticas y estrategias de otras organizaciones que son exitosas. Finalmente el isomorfismo normativo, se relaciona con la profesionalización y el establecimiento de una base cognitiva para alcanzar la autonomía ocupacional, ante lo cual, un ejemplo de este tipo de isomorfismo es cuando las organizaciones buscan las certificaciones que muestran la calidad de sus profesionales (Di Maggio y Powell, 1983; Fruncen y Galaskiewicz, 2004; Gutiérrez y Salas, 2015).

En consecuencia, la legitimidad representa un tema de suma importancia en la administración pública, porque existe desconfianza y poca credibilidad de parte de la ciudadanía en la capacidad de atención a sus demandas y necesidades por parte de la misma (Sánchez, 2002).

En atención a ello, cualquier organización necesita justificarse y la administración pública no es la excepción a esta regla. Para ello se dispone de dos líneas argumentales: una relativa a su ubicación en el sistema de dominación que le confiere legitimidad de carácter institucional derivada de la legitimidad del sistema político; y otra referida al papel del Estado en la economía, que le proporciona una legitimidad vinculada a la generación de outputs o rendimientos para corregir las fallas del mercado (Sánchez, 2002,p.395). Pero además, resulta importante obtener la legitimidad de parte de la ciudadanía, toda vez que como lo expresa Sánchez (2002, p.397):

Puede inferirse que, en la gestión pública, el tema de la legitimidad es fundamental para recobrar la credibilidad y confianza de la ciudadanía y de la sociedad. En la medida que los resultados esperados por los ciudadanos se reflejen en las acciones de la administración pública, en esa misma proporción la gestión pública recobra su confianza y credibilidad pública.

Es decir, la administración pública debe realizar una gestión que satisfaga las necesidades de la sociedad y sobre esta orientación capitalizar la confianza, credibilidad y aceptación del ciudadano, llevándolo a depositar una valoración positiva de la acción institucional. La obtención de la legitimidad puede entonces lograrse, adoptando en sus procesos internos las expectativas sociales bajo cualquiera de los tres mecanismos antes expuestos, o por la combinación de ellos.

En algunos casos los cambios se dan por el acatamiento de una norma o ley de obligatorio cumplimiento, y en otras circunstancias tienden a modelarse así mismas basándose en otras organizaciones que consideran legítimas y exitosas (Di Maggio y Powell, 1983; Guzmán y Trujillo, 2008). De igual forma, puede estar presente la consideración en el sector público de adoptar estrategias y técnicas aplicadas con éxito en el sector privado, todo ello con el fin de ser más eficiente, prestar un mejor servicio al ciudadano y alcanzar altos niveles de aceptación y reconocimiento. Esto en particular, es un claro ejemplo de isomorfismo mimético.

Desde este planteamiento, se puede realizar la siguiente proposición teórica: Los ajustes de una organización pública para adaptarse a las presiones del entorno, están relacionados positivamente con los mecanismos de isomorfismos aplicados para su desempeño organizacional.

Entendiendo que el orden organizativo, las relaciones cotidianas y las presiones del entorno suele estar en correspondencia con la manera en que la sociedad se encuentra estructurada, cada institución por si misma debe diseñar alternativas que posibiliten la adaptación a esos requerimientos para obtener no solamente legitimación, sino innovación, reconocimiento y ventajas competitivas. Por lo tanto y en lo puntual, las organizaciones públicas no escapan de esa tendencia y en consecuencia deben desarrollar capacidades en sus diseños y forma de trabajar que les permita ajustarse rápidamente ante las demandas exigidas por la sociedad con miras a lograr niveles óptimos de eficiencia en la producción de bienes y servicios según sea su área de actividad.

Esta práctica organizativa para adaptarse a los cambios rápidamente, se ha denominado capacidades dinámicas, y se refiere a "...la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para abordar rápidamente los cambios del entorno" (Teece, Pisano y Shuem, 1997, p. 516).

En tal sentido, un elemento importante de este enfoque, resulta del hecho que no sólo el entorno moldea a la organización como lo plantean las teorías: institucional, ecología de las poblaciones y dependencia de recursos, sino que incide en los factores asociados con la visión directiva y estratégica como habilidades y competencias de los gerentes para planificar, direccionar, ejecutar y controlar la relaciones que se dan entre la organización y el entorno.

Bajo ese planteamiento, la actuación de la organización puede ser activa o reactiva, y para lograr un acoplamiento con el entorno a fin de alcanzar ventajas competitivas sustentables, se requiere concomitantemente de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías y conocimiento del ambiente y de la organización (Miranda,2015). Ante lo cual, los gerentes deben tener un alto conocimiento de los escenarios que ocurren en el entorno y promover ajustes en los recursos de la organización a fin de lograr congruencia entre las capacidades y competencias internas con los condicionantes del contexto.

Estas capacidades que desarrollan los decisores o directivos, es definida por Adner y Helfat (2003, p.3) como capacidades administrativas dinámicas, siendo "la capacidad con la cual los gerentes construyen, integran y vuelven a reconfigurar recursos y competencias de la organización", estando este concepto relacionado de manera analógica con las capacidades dinámicas. Por consiguiente y enmarcado en este contexto de análisis, se plantea que en la medida que las organizaciones públicas desarrollan capacidades dinámicas determinadas por las habilidades, competencias y destrezas, se adaptarán de forma más proactiva y menos reactiva al entorno.

Como se observa el criterio de estos autores queda perfectamente reconocido en lo que hasta ahora se ha insistido cuando se trata de reconocer en la organización como función, el hecho de incentivar y coordinar acciones y recursos con un alto grado de

eficacia y eficiencia, pero según criterio de esta autora si esto se materializa o se operacionaliza para entenderlo en cuanto a cómo se da en su dinámica la organización como proceso mediante las acciones, procedimientos y métodos a través de los cuáles se desarrolle el funcionamiento organizativo en una institución, que incluso no necesariamente tiene porque ser exclusivo de la gestión pública en particular pero si de lo que se trata en esta Tesis.

No obstante, al referirse a los principios esenciales de la organización como función de la administración, tal como los declara Koontz y Wehrich (1995), puede entenderse mucho mejor el alcance de esta función como proceso y en su esencia identificar aquellos elementos que la hacen distintiva con relación a otras funciones, aunque se comprenda desde la misma y tal como se ha demostrado que ella en sí contiene al resto de las funciones del proceso administrativo, por lo que algunos de sus principios pueden ser tenidos en cuenta en otras funciones de este proceso aunque quizás desde otra perspectiva teórica y metodológica. Estos principios son:

- según el propósito de la organización, o sea, ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional:
- principio de unidad de objetivos: La estructura de una organización es efectiva si permite a las personas contribuir a los objetivos de la misma.
- principio de eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la organización con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

De acuerdo a la causa de la organización, esto es, teniendo en cuenta que la causa básica de la estructura organizacional es la limitación de la amplitud de la gerencia:

- principio de la amplitud de la administración: En cada área funcional existe un límite al número de personas que puede manejar con efectividad una persona, pero el número exacto dependerá de la repercusión de las variables fundamentales, por las que responde esa área a los objetivos de trabajo de la organización.

- según la estructura organizacional considerando a la autoridad como el cemento de esa estructura, lo que hace posible los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales, de manera que el gerente esté en posibilidad de ejercer a discreción y crear un ambiente para el desempeño individual, se tiene que:
- principio escalar: mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial máximo en una organización hasta cada puesto subordinado, será más clara la responsabilidad por la toma de decisiones y más efectiva la comunicación en la organización.
- principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada a todos los directos individuales según la escala jerárquica que establezca la estructura, debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- principio de carácter absoluto de la responsabilidad: la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades de organización de sus superiores.
- principio de paridad de la autoridad y responsabilidad: la responsabilidad de las acciones no puede ser mayor de la que está implicada por la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- principio de unidad de mando: mientras más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, será menor el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- principio del nivel de autoridad: el mantenimiento de la delegación deseada exige que las decisiones que se encuentran dentro de la autoridad de los gerentes individuales deban ser tomadas por ellos y no hacerlas ascender por la estructura organizacional.

- según la estructura organizacional considerando el diseño de ésta según las funciones:
- principio de la definición funcional: mientras más claramente estén definidos los puestos de trabajo o las actividades a llevar a cabo, de la autoridad de la organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la organización.
- según las características propias del proceso de organización, teniendo en cuenta el sentido de proporción o la medida del proceso total de organización, se consideran:
  - principio de equilibrio: en cada estructura existe la necesidad de equilibrio para asegurar la efectividad global de la estructura para cumplir los objetivos de la organización, considerando la necesaria uniformidad funcional, la especialización, los intereses económicos, las líneas de comunicación y otros.
  - principio de flexibilidad: para que en cada estructura se incorporen dispositivos y técnicas para anticipar y reaccionar al cambio, tanto desde lo interno como desde lo externo, que haga frente a los retos de los cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales.
  - principio de facilitación del liderazgo: mientras más permitan a los directivos una estructura organizacional, sus delegaciones de autoridad, diseñar y mantener un ambiente para el desempeño, más ayudarán a las habilidades de liderazgo de esos gerentes.

En el caso de Cuba la administración pública tiene como fin la satisfacción de las necesidades de la sociedad, fortalecer la defensa del país, proteger y desarrollar la propiedad socialista, garantizar los derechos y los legítimos intereses de los ciudadanos, estimula el cumplimiento de los deberes de los ciudadanos, inculcar la disciplina y el orden interior, propiciar las relaciones entre las entidades, organismos, órganos y municipios, bajo los principios de la colaboración y coordinación,

observando lo dispuesto en la Constitución de la República aprobada el 24 de abril del 2019 y demás disposiciones legales.

En cualquier caso, además de buscar la toma de conciencia y la implicación del sector privado, la correspondiente colaboración público-privada y la inclusión del tercer sector en las actividades, es absolutamente imprescindible el involucramiento de toda la sociedad civil, para lo cual habrá que apelar a todo método que se considere pertinente: desde la utilización de un sitio en internet hasta el viejo y conocido buzón de sugerencias para el vecino. Lo anterior debe ser cuidadosamente manejado por cuanto es necesario evitar divergencias entre la evolución del proceso de revitalización y la percepción social de los beneficios de este proceso, en este sentido, son primordiales los esfuerzos dirigidos a la formación y al empleo.

En síntesis, la autora coincide con el criterio ofrecido por Eduardo Jorge Arnoletto (2010), donde podemos decir que:

- hay que estimular la representación institucional y la participación real de los ciudadanos, evitando la laxitud en el compromiso contraído y el hecho de que los agentes privados sean meros observadores o demandantes. La participación incluye, desde esta visión dos momentos: uno, el primero, masivo (ejemplo: los talleres); otro, en segundo lugar, básicamente institucional o a través de las distintas organizaciones de la sociedad civil.
- hay que crear una red comunicacional que relacione las instituciones públicas, privadas e intermedias, para incrementar y optimizar el flujo de información necesaria para la implementación de las actividades conjuntas.
- se debe fomentar la participación popular, en los Consejos Populares o figuras equivalentes.
- se debe desarrollar una adecuada estrategia de marketing político, procurando obtener el mayor grado de involucramiento e incidencia posible. Es importante resaltar que una de las claves del éxito de cualquier plan es precisamente la participación de la sociedad civil en el mismo.

- se deben generar mecanismos institucionales apropiados para lograr el riguroso cumplimiento de los objetivos técnicos de cada actividad que se estipule como realizable.
- pensamos que mediante metodologías participativas (reuniones sectoriales y transversales, encuestas, entrevistas, acercamiento de los funcionarios a los diversos sectores de la comunidad, apertura de vías comunicacionales directas, etc.) Es posible integrar a los vecinos en el relevamiento de la información, la priorización de las necesidades y la búsqueda y definición de las soluciones.

En nuestro país para darle cumplimiento a los argumentos anteriores el instrumento apto para esa expresión orgánica y representativa lo constituyen los Consejo Populares. Es muy clara entonces la conveniencia de crear tales vínculos, que serán, por otra parte, un tema insoslayable cuando se plantee la elaboración de un Manual de Procedimientos Internos del Consejo de Administración Municipal.

Una vez analizados los elementos supracitados estamos en condiciones de entender en su alcance de la gestión organizacional dentro de la administración pública y, de esta manera, dirigir la atención a aquellos elementos claves o esenciales que permiten, desde esta función, contribuir al cumplimiento de los objetivos formulados en la planeación y desde el sistema estructura - funciones, propiciar un funcionamiento organizativo que responda a las características propias de la organización y a los aspectos que en el marco jurídico y regulatorio en que se desenvuelve la institución.

## **1.2 La gestión organizacional generalidades de contextualización**

Según la Real Academia Español (RAE, 2011), gestión es acción y efecto de gestionar y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, de esta manera se infiere que es el proceso de obtener, distribuir y utilizar una variedad de recursos que son esenciales para apoyar el logro de los objetivos de una organización. Este término relacionándolo con las actividades y acciones de la administración pública en una organización, puede identificarse a partir de su unión como gestión organizacional.

La definición más aceptada del concepto de gestión se relaciona directamente con el de administración y significa “hacer diligencias conducentes a logro de unos objetivos” (Ramírez, 2005, p. 14), estas diligencias implican recursos y personas que sistemáticamente direccionan sus esfuerzos hacia un mismo rumbo.

En palabras de (Fajardo, 2005. p. 85), la gestión pública es el “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”.

Por tanto, en toda organización, la gestión existe por una razón, sumar las capacidades y competencias de sus integrantes para alcanzar objetivos comunes, a través de una serie de procesos estructurados en la cual interactúan las personas para el logro de uno o varios fines. Actualmente, nuestra sociedad se encuentra inmersa en una serie de cambios globales, con aspectos positivos y negativos, que no pueden ser ignorados y que impulsan a la sociedad hacia un mundo mucho más exigente, competitivo e impredecible. Estas acrecentadas exigencias de competitividad, demandan una mejora substancial en el nivel de calidad de los productos y servicios, de la tecnología, del funcionamiento de las organizaciones y del desempeño de los individuos.

La administración pública no podía quedar al margen de estos cambios, es por ello que, las administraciones de todos los niveles, cargan con un estereotipo de corrupción, ineficiencia, ineficacia, lentitud de respuesta para atender las demandas sociales, ineptitud en el manejo del gasto público y una tendencia a la burocratización autodefensiva. Somos conscientes de estos cambios, y creemos firmemente que la instrumentación de un modelo adecuado de Gestión Organizacional, permite a nuestros clientes transitar de forma paulatina, estable y controlada, hacia una organización dinámica, eficiente y adecuada a las exigencias actuales.

De manera que, en la literatura sobre la temática, apuntan a reconocer a la organización en el sentido de entender que esta consiste en determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos

de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio externo.

Entonces las ideas conceptuales desarrolladas en la planificación se deben concretar a través del proceso de organización, determinándose las formas mediante las cuales se pueden alcanzar los objetivos definidos previamente, como un proceso que ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de manera que estos puedan conducirse posteriormente a alcanzar las metas establecidas.

Cualquier organización, sea empresarial o pública, entendida ésta como el conjunto de dos o más personas con un objetivo común, deberá asumir como presupuestos para su correcto funcionamiento, el concretar estrategias y programas; asegurar la eficiencia y la calidad; la selección de los responsables de tareas o actividades; el definir autoridad y responsabilidad en la estructura jerárquica más adaptable a las necesidades del funcionamiento de la organización; el poder establecer, en su estructura, las interrelaciones y coordinaciones entre diferentes áreas; considerar, eventualmente, la reingeniería de procesos que implica la mejora continua del proceso administrativo y sus funciones.

Por tanto, la organización como institución supone un sistema social que en su integración permita los ajustes correspondientes orientados a una meta y, a su vez, a individuos dirigidos hacia ese propósito, que resultará más efectivo si desde un enfoque psicosocial estos aprenden a desenvolverse en grupo, sobre todo si se trata de identificar y solucionar problemas y/o conflictos que surgen en el quehacer cotidiano; pero además, que las personas sean capaces de demostrar competencias a través de un sistema de relaciones estructurales y funcionales y ser consecuentes con el sustento tecnológico que garantiza, en el orden estratégico, la eficiencia de los procesos inherentes a su razón social.

Aunque en el marco teórico de las ciencias administrativas, no se puede afirmar categóricamente que exista una definición universal sobre el concepto de organización como función, un acercamiento a los mismos puede ser dado, por ejemplo, en el

planteamiento de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) en cuanto a referirlo en términos de que “...objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de dirección para poder ser realizados”, pero para esta autora parece ser que es necesario entender, porque lo deja implícito, que en el centro de la función organización está lo estructural y de esto resultaría lo funcional; o como podrá reconocerse a los propósitos de esta investigación, tal como plantea Marañón (2018) el que la función de organización es “...el proceso de integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia”, pero siempre si se asume como sustento de este proceso el hacer efectiva la cooperación humana.

En resumen, para la autora de esta investigación y desde un enfoque teórico conceptual, la función organización es eminentemente un proceso de formación de órganos, pueden ser entendidas estos como áreas dentro de una estructura organizacional, y de relaciones en entre las diferentes partes que la integran, necesarios para alcanzar los objetivos propuestos mediante el ordenamiento, la coordinación e integración entre las diferentes actividades y, por otra parte, implica establecer una estructura intencionada de roles en que las personas se desempeñen de manera eficiente dentro de la organización.

Por tanto, para los directivos esta función deberá resultar clave para propiciar estabilidad funcional dentro de la organización y al mismo tiempo contribuir al cambio para desde la actuación personal lograr estadios superiores de realización organizacional.

En fin, el proceso de gestión implica seguir la lógica de la organización como función dentro del proceso administrativo, debe considerar: Establecer los objetivos de la organización, Formular objetivos, políticas y planes de respaldo, identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos, agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias, delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades, vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Consecuentemente para el caso específico de la gestión pública cubana, abordar la organización como función responde a la necesidad de conformar una visión integral de la práctica administrativa desde los procesos inherentes a ella y que faciliten coordinar esfuerzos para que los actores implicados en los mismos promuevan la búsqueda de alternativas para asegurar, con un alto grado de eficacia y eficiencia, beneficios materiales y espirituales ajustados a los requerimientos actuales de actualización del modelo económico y social cubano, si se toma desde una visión estratégica en la que se asume, de manera consciente la dirección de dichos procesos, cuando el verdadero propósito de la gestión pública está en función del desarrollo económico y social.

La gestión pública a criterio de la autora es parte de la administración pública y la participación ciudadana es la vía de conexión entre el interés público y la decisión estatal-gubernativa. Así mismo para que exista una gestión pública eficaz debe de prevalecer varios aspectos que giran en torno a la dirección como es el caso del desarrollo que las políticas públicas, las cuales permiten la definición de problemas, obtención de la información, construcción de alternativa, selección de criterios, proyección de los resultados, confrontación de costos, toma de decisiones y relatar el proceso.

Son varios los autores, que abordan de una u otra manera, más que en el orden conceptual lo relacionado con la gestión pública, por ejemplo entre ellos Garcini (1986) que refiere que la gestión pública deberá modernizarse a partir de lo que más rápido que ella ha avanzado la administración empresarial en sus conceptos y principios; Rodríguez (2000) acerca de una gestión pública que se dirija a la búsqueda de una administración eficiente y eficaz; Pons (2000) que reflexiona acerca de las políticas públicas en la construcción del socialismo; Gutiérrez (2009), en cuanto a las tendencias innovadoras de una gestión pública abierta a los procesos de transformación económicos y sociales; Ricardo (2012) desde una gestión pública y su importancia de hacerla más democrática a través de la participación ciudadana, entre otros.

A criterios de la investigadora, los elementos mencionados se proyectan en términos de un perfeccionamiento o modernización de los procesos relacionados con la gestión pública pero no se comprometen con la búsqueda de un concepto que desde lo teórico lleve a entender la gestión pública en el marco económico y social donde se manifiesta la institucionalidad gubernamental y cómo resulta ésta en los diferentes países y regiones del mundo y, sobre todo, latinoamericanos, por los profundos cambios que a uno y otro lado se producen para frenar el progreso social.

Sin pretender hacer un análisis evolutivo que lleve a un concepto teórico de la categoría gestión pública vale considerar algunos referentes en distintos contextos, por ejemplo, Robbins y De Cenzo (1996), hacen énfasis en reconocer la gestión pública a partir de las funciones básicas establecidas para la administración (planeación, organización, dirección y control) para alcanzar los objetivos de la organización; mientras que, Bozeman (1998) más que un concepto, lo que hace es plantearse las consecuencias del resultado práctico de la gestión en el sentido de que entraña un enfoque en la estrategia, en las relaciones interorganizacionales y en la intersección de las políticas y la gestión pública.

Por su parte, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA – (1999), que sigue las consideraciones de instituciones multilaterales de desarrollo como el Banco Mundial y los Bancos Asiático y Africano de Desarrollo, declara la gestión pública como la forma en que se ejerce el poder en cada país para la gestión de los recursos sociales para el desarrollo; evidentemente, siguen en su interés puesto en el desarrollo pero desde una posición que habría que entender cómo va más a lo que significa para ellos mismos en lo económico que a la repercusión social a favor de la humanidad.

Pero interesa si de ubicarse se trata en un concepto que nos acerque a reconocer las características de la gestión pública en el contexto económico y social cubano, por lo que para esta investigadora resulta válido a los propósitos de esta tesis asumir desde la visión de Pons y González (2003) como concepto de gestión pública como “...aquel proceso en que el conjunto de reglas y decisiones están dirigidas a incentivar y coordinar acciones y recursos con un grado de eficacia y eficiencia tal, que contribuya a asegurar equitativamente el crecimiento de la satisfacción de las necesidades

sociales, en un ambiente de justicia social y cuyo carácter empresarial está condicionado a la capacidad de aportar crecientes beneficios materiales y espirituales que garanticen la reproducción ampliada en que se desenvuelve la sociedad, amparada por el marco de las restricciones jurídico - políticas que le son propias”.

Es necesario resaltar que, existen varios conceptos sobre la gestión organizacional dentro de los cuales se destaca Prieto (2013) quien la define como “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener (...)” (p.86).

La autora manifiesta que una organización será próspera y sostenible cuando se apliquen métodos de dirección acertados, que sus miembros se encuentren preparados y estén comprometidos para alcanzar sus metas, y se implementen las políticas y objetivos trazados por el país. Siendo un elemento destacable, el liderazgo que juega un papel primordial en la gestión organizacional, pues, para Robbins (2004) define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas; así también, Munch (2010) por su parte indica que el liderazgo no es más que “la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p. 78).

Un elemento central lo constituye en el marco de la gestión organizacional la existencia básica generalizadora de tres modelos de gestión organizacional reconocidos internacional al decir de Vásquez Paucar( 2012 ) ello son:

modelo del empoderamiento.

- Es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”
- Significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, en los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente.

- El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa.
- Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto.
- El Empowerment significa confianza, valoración y respeto por la gente, la premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas.
- Modelo de la Reingeniería. También es conocida como la Reingeniería de Procesos de Negocios: El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.
- Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.
- Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

- Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” (Hammer,1994).

Modelo del Desarrollo a Escala Humana: estructuración del Direccionamiento Estratégico.

Describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, específica, señala las principales estrategias que se tienen previstas y menciona los principales cambios que se esperan que ocurran como consecuencia de la ejecución del direccionamiento estratégico.

Señala además cómo se contribuye a través del direccionamiento estratégico al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto. Despliegue del Direccionamiento Estratégico: indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directriz y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de las empresas. (Savater Fernando 2003).

Siguiendo esta línea, para García, Huamán (2017), afirma que una gestión organizacional utiliza a la ya mencionada organización proactiva para lograr sus objetivos, que en la mayoría de casos vienen a ser los clientes satisfechos, sin embargo, esta organización proactiva debiera alcanzar también, a la satisfacción laboral de los trabajadores. p.12.

Para ello, y con el propósito sólido del desarrollo de una organización se requiere una adecuada Gestión Organizacional, son varios los referentes teóricos al respecto, pero la investigadora se afilia a los fines de las investigaciones los elementos plasmados por Eduardo Jorge Arnoletto en su obra la Gestión Organizacional en los gobiernos locales, (2010, pp.7-9). Donde se reitera que la gestión organizacional es un proceso

complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador.

Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

planificación: consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

organización: consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

dirección: consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.

control: consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

Estas funciones son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la empresa. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y análisis de problemas: en dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

toma de decisiones: frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases:

Identificación del problema - Desarrollo de las alternativas -Identificación de los criterios para decidir -Ponderación de los criterios para decidir -Evaluación de las alternativas -Selección de una alternativa -Implantación de la alternativa -Evaluación de la decisión  
Comunicación: los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo

mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores hay que resaltar que el sistema de administración pública y su gestión organizacional su manifestación con estructura formal e informal resulta necesaria la consulta en las decisiones a todos los miembros. Una variante de este sistema es la administración de autogestión que se caracteriza porque los miembros de la organización participan en las decisiones, en la distribución de utilidades y son propietarios de los recursos (Martínez, 1999). Donde la gestión en todas las organizaciones aplica la racionalización y planeación del trabajo, la capacitación, el mayor grado de especialización y profesionalización, dirigido hacia el mejoramiento continuo de la productividad, la calidad y los servicios.

La autora considera que la gestión organizacional define procesos y promueve el control y la asignación adecuada de recursos financieros, materiales, tecnológicos o humanos, por lo que debe desarrollarse de manera organizada y aplicando los métodos y estilos de dirección más adecuados para obtener resultados satisfactorios en el órgano de la administración, de esta manera podrá ser más competente y sostenible.

Para alcanzar resultados satisfactorios en el órgano de administración se requiere de tener bien diseñado las metas y objetivos a alcanzar. Los resultados de los objetivos forman parte de la gestión de la organización de lo vemos desde el punto de vista de gestión por resultados, por lo que debe existir un monitoreo sistemático a sus indicadores.

Debemos ponderar que la gestión organizacional es un factor importante que se debe de considerar para el desarrollo de las entidades públicas o privadas, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores, de esta manera se logrará medir la productiva laboral ajustada con la eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad que sea su carta de presentación.

Esta investigación se contextualiza en la gestión organizacional y, específicamente, en la labor administrativa que asume el órgano de dirección, por encargo de la instancia gubernamental al que responde en la estructura político – administrativa cubana, en el caso de esta investigación el Consejo de la Administración Municipal; por lo que, de lo que se trata en este caso, es de ponerle atención más que a lo estructural, sin desatender esto, a lo que se considera desde ésta, el funcionamiento organizativo de la misma.

### **1.3 Antecedentes históricos de la gestión organizacional en el Consejo de Administración Municipal**

En nuestro país luego del Triunfo de la Revolución y a partir de año 1974 fue el momento histórico propicio donde se creó de forma experimental los órganos Locales del Poder Popular en la provincia de Matanzas. Dichos órganos fueron encargados de representar al Estado, contando con la participación del pueblo en el orden social, económico y político. En el año 1974 se emite la Ley Número 1269 de fecha 3 de mayo de 1974 sobre la creación de la Comisión rectora de la Constitución de los Órganos del Poder Popular en la provincia de Matanzas.

Posteriormente, en el año 1976 se promulgó la Constitución de la República de Cuba de fecha 26 de febrero del mencionado año, momento histórico concreto importante para nuestro país, ya que se ofrecieron fundamentos constitucionales para la descentralización y la autonomía municipal, existió la implementación de un modelo dual y a la vez colegiado, perfeccionamiento de la democracia participativa y el carácter representativo de los órganos locales, iniciativa encaminada al aprovechamiento de los recursos, se establecen los principios del Estado, la unidad de poder, etcétera.

Cuba, asume una nueva estructura política-administrativa en el año 1976, la cual fue generalizada en todo el país. Sin embargo, en el año 2001 teniendo en cuenta las experiencias adquiridas y la necesidad de contar con una norma legal que regule lo relacionado al funcionamiento de los órganos locales se adopta por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en fecha 4 de junio del 2001 el Acuerdo Número 4047, que

aprobó el “Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular y las entidades de subordinación”.

Por otra parte, se aprobó luego por el propio Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Acuerdo Número 3435 sobre “Misiones, funciones y atribuciones específicas de las direcciones provinciales y municipales subordinadas al Consejo de la Administración Provincial y Municipal” de fecha 29 de enero de 1999.

También el Acuerdo Número 4047 fue derogado excepto su Título V “Relaciones entre las administraciones provinciales y municipales y la administración Central del Estado”, que continúa vigente hasta tanto se aprueben las nuevas regulaciones sobre esta materia, por el Acuerdo Número 6176 sobre “Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular”, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 13 de noviembre del 2007, y que se encuentra vigente hasta la actualidad.

El mismo regula en sus articulados la constitución e integración de los Consejos de la Administración de las Asambleas Municipales del Poder Popular, las atribuciones y funciones de los Consejos de la Administración y sus miembros, la forma en que se cubrirán los cargos de dirección y otros puestos de trabajo de las administraciones locales, la relaciones de las administraciones locales con los Consejos Populares, las relaciones de la administración provincial con las administraciones municipales y las funciones comunes de las direcciones de la administración local y los deberes, atribuciones y funciones comunes de los jefes de las direcciones administrativas respectivas.

La norma legal precitada, establece que el Consejo de la Administración Municipal<sup>1</sup> es “...el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige

---

<sup>1</sup>Cfr. Acuerdo Número 6176 sobre “Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular”, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 13 de noviembre del 2007, Artículo 8, p.8.

la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación”.

Atendiendo al contexto en que nos encontramos resultó necesario perfeccionar el Acuerdo Número 6176/2007 respecto a la integración y funcionamiento del órgano de la administración, por lo que se adoptó el Acuerdo Número 8223/2017, que modificó los artículos 10, 13, 15 y 27 de la norma legal antes invocada, surgiendo de esta manera la figura del Vicepresidente para atender el Órgano de la Administración; al cual el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular y del Consejo de la Administración en los adelante CAM delegó parte de sus facultades.

No obstante, con el objetivo de continuar perfeccionándose los órganos locales, se emitió la Instrucción Número 1 emitida por el Presidente de la República de Cuba, Miguel Mario Díaz Canel, donde se precisan las actividades principales a realizar para la elección de los gobernadores y vicegobernadores, la toma de posesión de estos cargos y del Consejo de Provincial, así como la designación de los intendentes, conforme a lo regulado en nuestra Constitución de la República y otros asuntos de relevancia para los órganos locales del Poder Popular, como es el caso de la aprobación de los Consejos de la Administración Municipal.

Sin embargo, destacamos que la Asamblea Municipal del Poder Popular<sup>2</sup>, según establece el artículo 185 de la Constitución de la República es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad en su territorio; para ello, dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan. Es por ello, que la propia Asamblea Municipal tiene la facultad de designar o sustituir al resto de los miembros del Consejo de la Administración Municipal, a propuesta de su Intendente.

---

<sup>2</sup> Cfr. Ley No. 132 “De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares”, de fecha 20 de diciembre del 2019, Artículo 11, p.3.

Todo lo anterior, tuvo su sustento en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la actualización del Modelo Económico y Social, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de la población con el control, fiscalización y dirección de la administración local.

Desde hace más de sesenta años, Cuba sobrevive al bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos, por lo cual no ha sido posible contar con los recursos para impulsar obras y dar mantenimiento y reparaciones a inmuebles con impacto social, así como insumos y materias primas y materiales, alimentos y médicos y otros productos necesidad básica de la población.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, el país desde su máxima dirección ha trazado vías, mecanismos y estrategias para minimizar los efectos del bloqueo injusto por los Estados Unidos, que consideramos aunque se logra solventar las necesidades de la población no ha sido posible su solución definitiva, lo que incide directamente en las administraciones locales, ya que las mismas son las encargadas de dirigir a las entidades que producen bienes y servicios a la población, constituyendo esto una difícil tarea.

Los Consejos de la Administración deben actuar según las funciones y atribuciones que le concede por ley y, por ende, debe existir un proceso de gestión organizacional que posibilite obtener impactos mayores y positivos en la sociedad, en armonía con la planificación, organización, implementación, control y mejoramiento, como pilares principales que coadyuven a analizar los procesos que inciden en el mismo, bajo la premisa de la integralidad y proactividad de los sujetos que intervienen.

La Instrucción No.1 emitida por el entonces Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (2011) sobre la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las Administraciones locales del Poder Popular, valoramos que incide directamente en el proceso de gestión organizacional, porque a partir de esta se inician los procesos a cumplimentar por el órgano de la administración. Para ello, debe de estar amparada cada actividad a realizar con los recursos que muchos actualmente no contamos

debido a la situación descrita previamente, por lo que se debe de integrarse el control, la planeación y la dirección de manera uniforme, en aras de lograr resultados favorables en la gestión organizacional, sin dejar de tener en cuenta la comunicación entre los sujetos de forma horizontal y vertical como complemento de su eficacia.

La autora mantiene la posición que la administración municipal debe de contar con una adecuada planificación, pues de no ser así, no puede existir un proceso de gestión organizacional eficiente que garantice el funcionamiento de la organización<sup>3</sup>. Sobre este aspecto, destacamos que los servidores públicos tienen que estar preparados y poseer experiencia y capacidad suficiente para enfrentar los retos actuales.

De igual manera, respecto a la planificación giran alrededor los objetivos de trabajo y el plan de actividades que son aprobados por el facultada, los que son incorporados al plan anual y mensual como sistema de trabajo, a partir de lo cual se elaboran los planes individuales de los cuadros, funcionarios y demás trabajadores.

Como parte del sistema de trabajo la Administración Local se reúne para puntualizar las tareas a cumplir del mes durante cada semana, la cual es dirigida fundamentalmente por el Intendente y participan la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal, los Coordinadores de Programas y Objetivos, Director del Órgano de Cuadro, de la Dirección de Organización y Planificación, Jefa de Atención a la Población, Jefe del Centro de Riesgo, Jefe de Despacho del Intendente y Director de la Dependencia Interna del Poder Popular.

Concluida dicha reunión de puntualización, se procede por cada participante a comunicarle a los funcionarios y trabajadores de su subordinación las puntualizaciones realizadas y se les dan las indicaciones pertinentes, las que tendrán su determinado aseguramiento, que una vez finalizado este proceso se dejan creadas las condiciones

---

Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito de la Organización, Segunda Edición, pág.26: <sup>3</sup> Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones estradicionales, no de las modernas.

de carácter organizativas como parte del proceso de la gestión organizacional del órgano en cuestión.

En la actualidad el marco jurídico existente es la La Ley 139/21 “De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal”, puesta en vigor el pasado 6 de marzo de 2021, la cual regula todo lo relacionado con las atribuciones del Intendente, Secretaria, Viceintendentes y demás miembros, así como el funcionamiento y organización del propio órgano de la administración, las relaciones del mismos con otros órganos del Estado, organismos y entidades y municipios, entre otros aspectos, que constituyen el punto de partida para el diagnóstico y evaluación de los elementos que tienen impacto directo en la gestión organizacional y que se abordan en la presente investigación.

#### **1.4 Estudio Diagnóstico del estado actual de la gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal Guantánamo**

En este epígrafe se analiza el resultado de los instrumentos aplicados en el diagnóstico a miembros del Consejo de la Administración Municipal Guantánamo. Sin dejar de resaltar los aportes resultantes del método de la observación científica y los informes de las visitas realizadas por los equipos metodológicos del Gobierno Municipal y Provincial y los informes de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Antes de arrojar los resultados se debe tener en consideración que el diagnóstico es el procedimiento que muestra el estado actual de un proceso a partir de un ideal predeterminado, que debe, además, responder a las siguientes preguntas: ¿Qué sucede? ¿Por qué sucede? ¿Qué hacer para modificar lo que sucede?

De esta manera, el diccionario enciclopédico Grijalbo define al diagnóstico como “el punto de partida que permite el conocimiento de la realidad cambiante y compleja en un momento dado. Proceso dinámico, continuo, inacabado que como tal se actualiza, amplía y utiliza permanentemente...”

Por tanto, se coincide con Toirac (2021) que el diagnóstico es una herramienta para medir las potencialidades y debilidades que tienen los involucrados, en función de rediseñar, instrumentar y orientar un objetivo específico.

Con el fin de analizar la situación del objeto de investigación en su relación con el problema científico planteado, se realizó un estudio continuo, dinámico y sistémico de constatación con el propósito de diagnosticar el estado del proceso de gestión organizacional, por lo que permitió determinar las causas que provocan el problema, donde pueden localizarse y orientar su solución.

Es así que, el estudio exploratorio se realizó en una muestra aleatoria de 20 personas, correspondiente a una población de 44 trabajadores que se desempeñan como cuadros y funcionarios, donde se evidencia que sólo 10 (50%) de los miembros cumplía con los indicadores medidos. Lo antes expuesto confirma la existencia de insuficiencias que limitan el nivel de funcionamiento organizativo en el Consejo de Administración Municipal.

De este modo, en el proceso investigativo se define las siguientes componentes de la variable dependiente:

Tabla 1. Componentes de la variable dependiente.

Variable	Dimensión	Indicador
<p>Nivel de gestión organizacional en el Consejo de Administración Municipal (CAM)</p>	<p>Funcional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de las leyes y normas jurídicas que rigen el funcionamiento del CAM.</li> <li>- Planificación adecuada de las tareas del CAM.</li> <li>- Empleo adecuado de métodos y estilos de dirección.</li> <li>- Toma de decisiones acertadas</li> </ul>

	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significado del liderazgo en las relaciones de cuadros decisores y subordinados.</li> <li>- Influencia de los decisores de gobierno en el cumplimiento de las tareas.</li> </ul>
	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento sistemático de las actividades y tareas</li> <li>- Vías empleadas de control</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En el diagnóstico se aplicaron técnicas e instrumentos investigativos tales como: entrevistas, encuestas, estudio de documentos donde se aborda la problemática en cuestión, arrojando fortalezas y debilidades que permiten orientar el proceso investigativo hacia su solución.

Entre las fortalezas que se destacan se cuenta con las siguientes:

- La experiencia profesional de los miembros del Consejo de la Administración Municipal.
- El registro documental de las normas legales que sustentan el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal.
- Disposición que existe en cuadros y funcionarios para su capacitación en temas relacionados con el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Municipal.

Es así que, se destacan en los instrumentos las siguientes debilidades:

En el anexo 1 se aprecia que existe un tratamiento en los informes de las estrategias y normativas legales que orientan en política el funcionamiento del Consejo de Administración Municipal, sin embargo, se reconoce que:

- la toma de decisiones no siempre conduce a dar respuesta a los acuerdos del Consejo de la Administración Municipal en el tiempo adecuado.
- es insuficiente el tratamiento a temas relacionados con la gestión integrada de los proyectos investigativos.

Del mismo modo, en el anexo 2, la encuesta realizada se manifiesta que, 12 miembros del Consejo de Administración Municipal que representa el 60 % muestran falta de dominio de algunas de las normas legales que regulan el funcionamiento del propio órgano, sobre todo Ley 139/21, Ley de Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, Instrucción No.1 sobre la planificación, Instrucción No.1 del Presidente de la República de Cuba sobre las actividades principales a realizar para la elección de los gobernadores y vicegobernadores.

De esta manera, se reconoce que existe motivación y un trabajo en colectivo sistemático, no obstante, nueve (45 %) consideran que la planificación desde lo organizacional no favorece el cumplimiento de las políticas de manera coherente y adecuada, de ahí que, la toma de decisiones de los cuadros no siempre conduzca al éxito en el cumplimiento de la política.

En el anexo 3 se corroboró que solo siete miembros (35 %) desconocen los sustentos teóricos que asume la gestión organizacional, pues, se pudo apreciar que no existe desconocimiento de los modelos de gestión organizacional que promueve el Consejo de Administración Municipal. Por otra parte, aun cuando el 100 % de los miembros tienen claridad de la misión y atribución que le corresponde al consejo; 11 (55%) son del criterio que como parte del proceso de gestión organizacional todavía se adolece de una concepción proactiva que desde la planificación adecuada garantice su ejecución y control, siendo este último, uno de los componentes más débiles.

Es así que, 10 ( 50 %) son del criterio que el liderazgo debe ser un aspecto a potenciar por lo que representa en la gestión organizacional, pues, la manera de comunicar las políticas y las empatías de trabajo garantizan eficiencia y calidad del trabajo; en este sentido, se coincide en nueve (45%) miembros que, dentro de las debilidades más

representativas del Consejo de la Administración Municipal es que, aun cuando existe una estrategia, no se cuenta con procedimientos que orienten en la gestión organizacional

### **Conclusiones del capítulo I**

Las consideraciones fundamentadas en este capítulo permiten concluir lo siguiente:

El proceso de gestión organizacional desde el diseño estratégico constituye el soporte político del Consejo de Administración Municipal, donde los referentes sistematizados sirven de base epistemológica para garantizar un adecuado funcionamiento organizativo, así como la toma de decisiones acertadas por decisorios comprometidos, lo que deviene rasgo cualificativo y contextualizado en las complejas transformaciones raigales de los gobiernos provinciales.

Por ende, la gestión organizacional debe entenderse como un elemento medular de la administración pública, en cualquier condición. Resulta entonces importante la existencia de herramientas que fortalezcan y guíen el funcionamiento organizativo, económico y control de las actividades en la gestión de administraciones públicas.

El diagnóstico realizado a miembros del Consejo de la Administración Municipal, se corrobora la necesidad del perfeccionamiento de la gestión organizacional, al reconocer como fundamental situación problemática la insuficiente preparación de los miembros del Consejo de la Administración Municipal con respecto al cumplimiento de las políticas de Estado y Gobierno desde el funcionamiento organizativo, de ahí que se considera esencial partir del estado actual de su conocimiento, pero expresado en el desempeño profesional.

## **CAPÍTULO II. EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN CUBA COMO ÓRGANO DE DIRECCIÓN TERRITORIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

El capítulo argumenta los elementos teóricos y corrientes doctrinales que consagran a la institución jurídica del Consejo de la Administración Municipal como forma de gestión pública en el escenario nacional que permita su estudio teórico-práctico en el contexto del ordenamiento jurídico cubano y para ello se emplearon los métodos histórico-lógico, teórico-jurídico, análisis-síntesis, inducción-deducción y jurídico comparado en su dimensión sistemática.

### **2.1 Caracterización del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo**

Guantánamo, cuenta con potencial en fuerza de trabajo calificada y especializada para brindar respuestas al desarrollo y a las contrucciones del desarrollo. De igual manera, posee recursos humanos, con el nivel de calificación suficiente para el desempeño de las actividades socio-económico del territorio y el Consejo de la Administración Municipal tiene voluntad política para impulsar el desarrollo económico y social. La población recibe servicios de asistecia a la salud, educación, gastronómicos, de electricidad, gas, telefónicos, y otros.

En correspondencia con lo anterior, resulta importante que el órgano de la administración dirija, coordine, planifique, organice y controle a las entidades para que las mismas garanticen los servicios y bienes a la población con la calidad y eficiencia

requerida, pues para ello, es necesario contar con una gestión organizacional que sostenga estos indicadores.

El municipio de Guantánamo cuenta con entidades y direcciones de subordinación local, las cuales son las siguientes:

-10 son Unidades Presupuestadas.

- 2 Empresas.

- 8 Direcciones Municipales.

Además, el municipio cuenta con un total de 42 entidades de otra subordinación, 57 Unidades Empresariales de Bases y 20 Establecimientos.

Actualmente, se cuenta con una cantidad de trabajadores: 95550, % de desempleo: \_3\_, total de Trabajadores por Cuenta Propia: 6622\_, de ellos 6391 controlados por la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, y 231 en el sector de Transporte.

Por otra parte, el territorio cuenta con 2 Cooperativa de Créditos y Servicios, 4 Cooperativas no Agropecuarias y 1 Polo Productivo (Chutines).

Por otra parte, el municipio también tiene identificado a Paraguay y 15 asentamientos rurales más como Giralt, Lajas, Arroyo Hondo, Maquey, Cuatro Caminos, Maqueisito, Montgonmery, El Peral, Santa Rosa, La Jabilla, La Sombrilla, La Confianza, Rancho Grande, Santa Cecilia y Los Guiros.

Atendiendo a la caracterización del territorio, es urgente realizar una adecuada gestión organizacional con un alcance integral y armónico de los pilares de la dirección, por lo que la presente tesis valora dos niveles de actuación, el primero integrado por los miembros del Consejo de la Administración y el segundo los funcionarios como servidores públicos subordinados a esta estructura.

Para ello, se aplicará la encuesta grupal para corroborar el proceso de gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo y la

pertinencia de la necesidad de un procedimiento que regule lo relacionado al funcionamiento de este órgano para lograr su perfeccionamiento en el contexto actual.

Además, se tiene en cuenta la revisión documental, dentro de los cuales se encuentran normas legales, actas de los Consejos de Dirección de las entidades de subordinación local, Actas del Consejo de la Administración, Certificados de Acuerdos adoptados y documentos emitidos por la Asamblea Municipal del Poder Popular y otros documentos rectores que pueden colaborar con el desarrollo de esta investigación, como es el caso de las estrategias sobre el tratamiento a los planteamientos derivados de los Procesos de Rendición de Cuenta y los despachos del delegado con sus electores, así como la estrategia comunicacional del órgano, de preparación, superación y evaluación de los cuadros y funcionarios, atención a la población, comercialización de teléfono a personas naturales, legalización de viviendas y otros que resulten necesarios y que se encuentren identificados por los encuestados.

El Consejo de la Administración Municipal está integrado por 21 miembros (en plantilla 21, pero solo cumplen funciones actualmente 20, existiendo una plaza vacante), donde contamos como invitados permanentes la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular, del Gobierno Provincial, el Primer Secretario del Partido del Municipio y otros.

El Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, en los últimos cinco años ha sufrido transformación en sus resultados, pues ello lo evidencia los documentos examinados.

Por otra parte, el órgano de la administración cuenta con Objetivos de Trabajo de la Administración para el año 2021, los cuales consisten en:

- **objetivo 1:** exigir por el cumplimiento de la preparación del territorio para la Defensa. Lineamientos 46, 88, 90, 94, 99, 105, 112, 157,161,169, 270 y 274. Responsable Coordinadora de Programas y Objetivos para atender la Defensa.

- **objetivo 2:** fiscalizar las políticas macroeconómicas, los programas del modelo de gestión económica, comercio exterior e inversión extranjera así como las políticas de

empleo y salarios. Lineamientos 01, 05, 07, 15, 16, 17, 42-60, 147, 252, 253, 254 y 260. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Economía.

- **objetivo 3:** controlar la prestación de los servicios básicos que conlleven a satisfacer y mejorar las condiciones de vida de la población. Lineamientos 88, 89, 91, 97, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 191, 194, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 223, 224, 225, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242 y 243. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Servicios.

- **objetivo 4:** controlar la producción y comercialización de alimentos en el sector agrícola e industrial que contribuyan al programa de autoabastecimiento territorial. Lineamientos 147,148,149,151,152,153,154,155,156,157,159, 161, 162, 163,164,165, 166, 168, 170, 171, 172, 176 y 243. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Alimento.

-**objetivo 5.** sistematizar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades e indisciplinas sociales, así como el control interno en las entidades y las violaciones de precios y tarifas en el sector estatal y no estatal. Lineamientos 10, 14 y 271. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Economía.

- **objetivo 6:** coordinar, controlar y evaluar el desempeño del proceso inversionista en el plan de obras seleccionadas, las viviendas y los viales, así como la producción y venta de materiales de la construcción a la población. Lineamientos 46, 88, 89, 90, 92, 94, 96, 97,189, 230 y 235. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Inversiones.

- **objetivo 7:** exigir, controlar y estimular la organización y desarrollo del Fórum de Ciencia y Técnica en el territorio. Lineamientos 98 y 115. Responsable Coordinador de Programas y Objetivos para atender Defensa.

El Consejo de la Administración Municipal actualmente está compuesto por la figura del Intendente, la Secretaria, los cinco Coordinadores de Programas y Objetivos, un Departamento de Organización y Planificación, un Departamento Centro de

Información, un Puesto de Dirección y otras estructuras administrativas. (Ver Anexo 10. Organigrama del Consejo de la Administración Municipal Guantánamo).

No obstante, a pesar de que el órgano recibe quejas y peticiones de la población al amparo de lo previsto en la Constitución de la República, su artículo 61, no se cuenta con un Departamento de Atención a la Población de manera oficial, pues el que existe actualmente se encuentra en la plantilla de la Asamblea Municipal del Poder Popular, a tenor de lo expuesto en el Anexo Número 14 y en la Ley 132 “Funcionamiento y Organización de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares”. Sin embargo, este departamento mantiene relaciones con nuestro órgano de la administración, con el objetivo de lograr el tratamiento adecuado, certero, y el asesoramiento y atención adecuada a las inconformidades de la población.

Por este motivo, la autora considera que existe una fisura de carácter estructural que incide negativamente en la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal, pues cuando analizamos las funciones de la organización en cuestión, nos percatamos que no se satisfacen las pretensiones de la población como se espera, pues solo el Intendente, Coordinadores de Programas y Objetivos y directivos se ocupan de brindar su tratamiento oportuno de manera directa.

Para lograr entender la efectividad del proceso de gestión organizacional, es preciso enfatizar que para garantizar una gestión organizacional se requiere un trabajo mancomunado y armónico que coadyuve al perfeccionamiento del órgano de la administración.

Dentro de la estructura concebida para asegurar una gestión organizacional adecuada en el órgano, se encuentra la figura del Intendente, quien posee dentro de sus atribuciones principales:

- dirigir la administración local dentro de su competencia;
- cumplir y hacer cumplir la constitución, las leyes y demás disposiciones normativas;
- cumplir y hacer cumplir las decisiones del consejo de la administración municipal;

- adoptar de forma excepcional decisiones sobre los asuntos ejecutivo-administrativos competencia del consejo de la administración municipal, cuando el carácter apremiante de la situación o el tema a solucionar lo exijan, informándole posteriormente a ese órgano en la reunión más próxima;
- dictar resoluciones e instrucciones, dentro de los límites de sus atribuciones;
- firmar convenios a nombre del consejo de la administración municipal o delegar esta atribución en alguno de los miembros de este órgano;
- firmar los acuerdos y las disposiciones normativas dictadas por el Consejo de la Administración Municipal y por él, y disponer su publicación oficial, de conformidad con las normas jurídicas correspondientes;
- organizar, orientar y controlar la actividad que desempeñan los Viceintendentes, el Secretario y los demás miembros del Consejo de la Administración Municipal;
- presentar a las reuniones del Consejo de la Administración Municipal proyectos de acuerdos sobre asuntos de competencia de la administración que considere pertinente;
- proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular la designación o sustitución de los integrantes del Consejo de la Administración Municipal;
- designar, sustituir y aplicar medidas disciplinarias a aquellos trabajadores que se le subordinen directamente;
- presentar a la Asamblea Municipal del Poder Popular el informe de rendición de cuenta y de gestión del Consejo de la Administración Municipal o de aspectos específicos que se le interesen al órgano, en las ocasiones que se le indique;
- organizar la rendición de cuenta periódica ante el Consejo de la Administración Municipal de las estructuras de dirección administrativa y entidades municipales;
- exigir y controlar la atención a las quejas y peticiones de la población en el ámbito administrativo municipal, así como los planteamientos formulados por los electores a sus delegados;
- exigir el cumplimiento de lo relacionado con la Política de Cuadros de la Administración Municipal, conforme a lo establecido;
- organizar la gestión del Sistema de Información y Comunicación Institucional;
- entre otras.

En el Intendente, además tiene la responsabilidad de aplicar los métodos y estilos de dirección en su entorno, debe contar con la capacidad de dirección, prestigio y autoridad, y otros requisitos previstos en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.

En el proceso de gestión organizacional incide también una de las áreas fundamentales como es el caso de la Secretaria del Consejo de la Administración, la cual asume funciones reguladas en la Ley 139/21 “Ley de Funcionamiento y Organización del Consejo de la Administración Municipal”, las cuales consisten principalmente en:

- dirigir la Secretaría del Consejo de la Administración Municipal;
- auxiliar al Intendente Municipal en la preparación y celebración de las reuniones del Consejo de la Administración Municipal, elaborar las actas correspondientes y controlar el cumplimiento de los acuerdos que se adopten;
- auxiliar al Intendente Municipal en el control de los acuerdos y ordenanzas adoptados por la Asamblea Municipal del Poder Popular, en lo que le corresponda;
- organizar y coordinar las tareas a desarrollar por el Intendente Municipal y demás miembros del Consejo de la Administración Municipal;
- organizar, actualizar y controlar los registros a su cargo, custodiar las actas y demás documentos del Consejo de la Administración Municipal;
- expedir las certificaciones que se les soliciten sobre los acuerdos, actas y otros documentos bajo su custodia;
- controlar que se cumplan las diligencias debidas para la notificación y comunicación de los actos que no sean de interés general y de las disposiciones normativas emitidas por el Consejo de la Administración Municipal, el Intendente Municipal y los Viceintendentes, según corresponda;
- recepcionar y tramitar con las entidades que correspondan la atención y solución de los planteamientos resultados de los procesos de rendición de cuenta y despachos de los delegados con sus electores;
- auxiliar al Consejo de la Administración Municipal y al Intendente Municipal en el control de las quejas y peticiones que realice la población;

➤ organizar y controlar el programa de visitas del Consejo de la Administración Municipal a las entidades subordinadas.

No obstante, la autora considera incluir otras funciones que resultan de suma importancia de continuar perfeccionando la gestión organizacional, las cuales proponemos que se describan en el manual de procedimiento del órgano al cual se encuentra subordinado.

Otras de áreas que juegan un papel principal en el proceso de gestión organizacional es el mencionado Departamento de Organización y Planificación en las administraciones locales (DOP), sustentado mediante el acuerdo adoptado con fecha 27 de noviembre de 2015, a raíz de la experiencia que se desarrolla en las provincias de Artemisa y Mayabeque y sus respectivos municipios, que plantea ser adscripta al Vicepresidente para atender el Órgano de Administración, la cual asume varias funciones específicas.

La autora considera, que las funciones asignadas al Departamento de Organización y Planificación, no se encuentran adscritas a la figura actual del Intendente, debido a que fue elaborada teniendo en cuenta el extinto cargo de Vicepresidente para atender el Órgano de la Administración, y por consiguiente a lo previsto en el Acuerdo 8223 del CECM, por ende, debe de atemperarse al contexto actual, independientemente lo dispuesto en la ley antes descrita.

No obstante, atendiendo a lo anterior en la praxis el Departamento de Organización y Planificación tiene como misión fundamental la de conducir el perfeccionamiento de los sistemas de dirección, el funcionamiento, estructura y composición de los órganos de dirección y demás unidades organizativas subordinadas, la planificación y control de las actividades, así como la gestión de la Información del sistema.

Por otra parte, los Coordinadores de Programas y Objetivos, no cuentan con atribuciones definidas en la norma legal recientemente puesta en vigor, Ley 139/21 Ley de Funcionamiento y Organización del Consejo de la Administración Municipal, pues la misma se basa fundamentalmente en las figuras de los Viceintendentes, motivo por el que en el Reglamento Interno se diseñan las atribuciones y se reconocen

la denominación de sus cargos, hasta que sean aprobados los Viceintendentes en la Asamblea Municipal del Poder Popular como parte del cumplimiento de lo dispuesto por el país sobre el perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular.

La muestra escogida para la realización de la encuesta que se encuentra en el Anexo 3 que forma parte integrante de la presente investigación, consiste en los 20 miembros del Consejo de la Administración Municipal, lo que constituye el 100% y 15 funcionarios del órgano que representa el 46% de los especialistas del órgano de la administración.

Se tuvo en cuenta para el diseño de las encuestas a cada grupo las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de ellos, profundizándose en el proceso de la gestión organizacional del propio órgano, al ser el objeto de esta investigación, la cual fue de carácter anónima y bajo los principios de la honestidad que nos permitió obtener una real información.

## **2.2 Fundamentos que sustentan el Manual de Procedimientos del sistema organizativo del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo**

Para el logro de una acción social consciente y racional, orientada a lograr la utilización de los recursos del territorio en función de potenciar los procesos de desarrollo territorial y local, desde el Consejo de Administración Municipal; se requiere de la gestión organizacional, como forma de la dirección en cuanto proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras que garantizan una interacción proactiva, en lo referente de a las bases organizacionales del ejercicio de gobierno a esa instancia y a la orientación de sus acciones de forma sistémica para coadyuvar a la eficiencia y eficacia de su esencia social.

Es así que, el manual que se presenta, constituye una herramienta política, que guía el accionar de los miembros de Consejo de la Administración Municipal, a partir de las características, necesidades y potencialidades locales.

En este sentido, el objetivo del presente manual es ofrecer un conjunto de procedimientos que permita la organización y funcionamiento adecuado del Consejo

de la Administración Municipal de manera, que posibilite con eficiencia y eficacia el cumplimiento de la política de Estado y Gobierno.

Las consideraciones de partida para la elaboración del Manual se sustentan en principio en el enfoque ideopolítico que asume la gestión del Consejo de la Administración Municipal, así como el enfoque integral de la estrategia de desarrollo territorial y local, orientada desde acciones coordinadas e integrada de los diferentes componentes y líneas de actuación, en una dinámica coherente con la misión del Consejo de la Administración Municipal, el cual posee un carácter multidisciplinario y por tanto, exige un conjunto de políticas acorde con el carácter integrado.

El manual se constituye en una herramienta que favorece el desarrollo de la modelación a partir de un pensamiento estratégico, lo que le permitirá conocer, el tejido de relaciones sociales e institucionales manifiesto en el territorio, ya sea de naturaleza formal o informal. Es orientarse en reforzar y establecer de forma diferenciada las estrategias de actuación en relación con los diferentes agentes locales dinamizadores del desarrollo. Por esta vía desde lo local se originan procesos de cómo organizar, movilizar a los actores locales base en la construcción de nuevas formas de cooperación para la gestión del conocimiento que potencie el tejido de dichas relaciones en los agentes promotores del desarrollo territorial.

### **2.3 Estructura del manual de gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo**

El manual que se presenta está constituido por contenidos generales y específicos que responden a la organización estratégica del Consejo de la Administración Municipal, que se sustentan en un régimen jurídico que se contextualiza desde la novedad que imprime su dinámica local.

Contenidos Generales:

- Portada que incluye: Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, Manual para el Consejo de la Administración Municipal.

- **Introducción:** se aborda la importancia de la gestión organizacional en las políticas de gobierno, así como los documentos legales en que se sustenta el manual, es decir, Leyes, Decretos y otras, que se describen de manera específica para cada procedimiento.
- **Misión:** consiste fundamentalmente en garantizar la calidad de vida del pueblo Guantanamero y la satisfacción de sus necesidades económicas, de salud, educacionales, culturales, recreativas y deportivas, asegura el desarrollo económico y social mediante la eficaz y eficiente gestión económica-productiva de las entidades del municipio, con facultades ejecutivas –administrativas.
- **Alcance:** comprende la regulación de varios temas, que agrupan los principales conceptos, términos y aspectos a cumplir sobre la organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, de las relaciones de este con las estructuras de dirección administrativa y otras entidades enclavadas en el municipio.
- **Objetivo:** se expresa en el propósito de lo que se quiere lograr en función de la gestión organizacional. A partir de la preparación de los miembros del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo para el logro de una adecuada gestión organizacional que permita alcanzar resultados satisfactorios en su funcionamiento.

#### Contenidos Específicos

El manual para perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo, constará de dos partes

### **PARTE I**

**REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**, el cual describirá:

1. objetivo.
2. alcance.

3. régimen jurídico aplicable.

## **CAPITULO I**

Disposiciones Generales.

## **CAPITULO II**

Del Consejo de Administración Municipal.

## **CAPITULO III**

De las decisiones, acuerdos y otros actos del Consejo de la Administración Municipal.

## **CAPITULO IV**

Del funcionamiento y organización del Consejo de la Administración Municipal.

## **CAPITULO V**

De las participaciones en los Consejos de Direcciones de las estructuras administrativas y entidades y los Consejos Populares.

## **CAPITULO VI**

De las visitas integrales a las estructuras administrativas y entidades.

## **CAPITULO VI**

De las relaciones del Consejo de Administración Municipal

**Disposiciones Finales.**

**REASIGNACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE GUANTÁNAMO.**

## PARTE II

### PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS ACUERDOS DERIVADOS DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR.

### PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO A LOS PLANTEAMIENTOS DE LA POBLACIÓN POR EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEMÁS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS.

### PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN ORGANIZATIVA ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TERRITORIAL.

La autora considera de suma importancia que el procedimiento sobre la **reasignación de los programas y objetivos del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo**, regula elementos que permitirán desarrollar adecuadamente la gestión organizacional de los principales cargos decisorios del Consejo de la Administración Municipal, al exponerse lo que a continuación se describen.

#### **1. OBJETIVO:**

Regular las bases sobre la reasignación de los programas y objetivos del Consejo de la Administración Municipal en correspondencia con lo regulado.

#### **2. ALCANCE:**

se definen programas y actividades, organismos o entidades que se vinculan, y las comisiones de trabajo que integran por cada cargo decisorio del Consejo de la Administración Municipal las responsabilidades para la toma de decisiones.

#### **3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE:**

- Constitución de la República de Cuba.
- Ley 139 “De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal”.

## **1. REASIGNACIÓN DE LOS PROGRAMAS, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

### **INTENDENTE**

#### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE:**

- Tareas de la Defensa, Orden Interior y la Defensa Civil.
- Política de Cuadros.
- Controlar los programas y tareas asignadas a los Coordinadores de Programas y Objetivos y la Secretaria del CAM.
- Dirigir, coordinar, implementar, exigir y controlar la ejecución de políticas, programas y los planes aprobados por los órganos superiores y la provincia para el municipio.
- Exigir y controlar el cumplimiento del Plan de la Economía y la ejecución del Presupuesto del municipio.
- La atención de las quejas, peticiones, sugerencias, e inquietudes de la Población.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

#### **COMISIONES O GRUPOS QUE PRESIDE O PARTICIPA:**

- Comisión de Cuadros.
- Grupo de control de la legalidad.
- Tarea perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

#### **EN LA DEFENSA:**

- Segundo Jefe Grupo Económico y social del Consejo de Defensa.

## **ORGANISMOS, ENTIDADES Y ORGANIZACIONES CON LOS QUE SE VINCULA:**

PCC, OACE, Consejo de Ministros, Consejo de Gobierno Provincial, MINFAR, MININT, MINED, MINSAP, MEP, Organizaciones Políticas y de Masas, Universidades, CITMA, y demás estructuras de subordinación municipal, provincial y nacional.

## **SECRETARIA DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL:**

### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE:**

- Seguimiento y Control de la Gestión del Consejo de Administración Municipal.
- Asesorar al Intendente en la preparación y organización de las reuniones del CAM.
- Funcionamiento orgánico del CAM y los Consejos de Dirección de las entidades de la subordinación Local.
- Atención a la Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos.
- Control de los planteamientos derivados de los procesos de rendición de cuentas, los incluidos en el Plan de la Economía, derivados de los despachos con los delegados y directores, despachos de los delegados con los electores.
- Control y seguimiento de los acuerdos del Buró del PCC, Consejo de Gobierno y la Asamblea Municipal del Poder Popular.
- Atención a los medios de difusión masiva.
- Atención a las visitas integrales a los Consejos Populares y entidades.
- Seguimiento, chequeo y control e implementación de todos los acuerdos, decisiones e indicaciones de los organismos superiores y del propio órgano de la administración.
- Auxiliar al Intendente sobre la atención a la población.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

- Atención a las personalidades.
- Programa Memoria Histórica.
- Programa contra la discriminación racial.
- Conoce y evalúa a los programas que desarrollan los Órganos Judiciales.

#### **COMISIONES O GRUPOS QUE INTEGRA:**

Tarea perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

- Jefa del Subgrupo de Comercio Exterior.

#### **ORGANISMOS, ENTIDADES Y ORGANIZACIONES CON LOS QUE SE VINCULA:**

- PCC, Secretaria del Gobierno Provincial, Justicia, Tribunales, Fiscalía, UNJC y las estructuras administrativas municipales.

#### **COORDINADOR DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARA ATENDER ECONOMÍA**

##### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE:**

- Control de los indicadores del Plan Económico-Social y el Presupuesto.
- Coordina y controla la Prevención y enfrentamiento al delito económico, la corrupción y las ilegalidades.
- Programa de la Inversión Extranjera, la Colaboración Internacional y el Desarrollo Local.
- Programa de Exportaciones, Importaciones y Sustitución de Importaciones.
- Programa de desarrollo integral del municipio.
- Control Interno.
- Programa de Empleo.
- Programa de Trabajo por Cuenta Propia.
- Control de los inventarios ociosos y de lento movimiento.
- Cuentas por cobrar y pagar.

- Atención al control del cobro de multas y de las deudas a productores.
- Uso de la contribución del 1 %.
- Conoce y evalúa de los programas que desarrollan BANDEC, BPA y BFI.
- Atención a los programas de la ONAT, Seguro Estatal, la ONEI y la ONIT.
- Conoce y evalúa de los programas del Sistema de Auditoría de la Gobernación y relaciones de trabajo con la Contraloría General de la República.
- Conoce y evalúa los programas que desarrolla la Dirección de Inspección y Supervisión.
- Conoce y evalúa del perfeccionamiento de la empresa estatal socialista.
- Autorización, revisión y control de las autorizaciones de pago en cheque de servicios gastronómicos.
- Conoce y evalúa de la atención a las asociaciones de discapacitados (ANCI, ANSOC y ACLIFIM).
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.
- Programas de Desarrollo Cultural, Deportivo y la Recreación.
- Programa de desarrollo científico y la atención a la universidad.
- Programa Energético (robo de combustible y fuentes renovables).

#### **COMISIONES O GRUPOS QUE PRESIDE O PARTICIPA:**

- Perfeccionamiento Empresarial.
- Cobros y Pagos.
- Control Interno.
- Comisión Económica Territorial.
- Grupo de Trabajo por Cuenta Propia.
- Grupo de Trabajo, Prevención y Asistencia Social.
- Exportaciones, Importaciones y Sustitución de Importaciones.
- Grupo Municipal de desarrollo local.
- Comisión de recreación masiva y sana.
- Atención al área de salud Sur.
- Comisión de Cuadros.

## **EN LA DEFENSA:**

Jefe del Subgrupo de Dirección del Grupo Económico Social.

**Organismos con los que se vincula:** PCC, Gobierno Provincial, Contraloría General de la República, Grupo Municipal de Auditoría Interna, Direcciones Municipales de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, INASS, DIS, ONAT, OCCM, BANDEC, BPA, BFI, ANEC, ONEI, ONIT, CANEC, ANCI, ANSOC, ACLIFIN y otras estructuras municipales.

## **COORDINADOR DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARA ATENDER ALIMENTO**

### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE**

- Programas de siembra, producción, comercialización y distribución de alimentos.
- Programa de la Agricultura Urbana y Suburbana.
- Atención al comercio, gastronomía y servicios personales.
- Atención área de salud San Justo.
- Anillo verde de la ciudad.
- Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional.
- Producciones del MINAL y de la Industria Alimentaria Local.
- Distribución y venta de alimentos de la Canasta Básica y el Consumo Social.
- Programa del comercio, la gastronomía, los servicios y los servicios técnicos personales y del hogar (Circulación Mercantil Minorista).
- Programa de la Merienda Escolar.
- Conoce y evalúa de la atención a las Tiendas TRD y CIMEX.
- Programa del Comercio Mayorista.
- Programa del Turismo.
- Programa de venta de materiales de la construcción.
- Feria agropecuaria: organización y funcionamiento.
- Asiste al Intendente en el Comité de Contratación Agropecuario.
- Atención a la Dependencia Interna del Poder Popular.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

## **COMISIONES O GRUPOS QUE PRESIDE O PARTICIPA**

- Atención al cólera y Grupo epizootológico.
- Control y contratación de la leche.
- Control de la masa.
- Control al Caracol Gigante Africano.
- Agricultura Urbana y suburbana.
- Comisión agraria.
- Balance Cárnico.
- Consejo de Distribución.
- Merienda Escolar.
- Las 17 medidas de la UPBC.
- Comité de Contratación agropecuario.
- Distribución de la canasta básica alimentos.
- Calidad de los servicios del Comercio y la Gastronomía
- Grupo temporal para la implementación y seguimiento de las 63 medidas aprobadas por el Consejo de Ministros.
- Comisión de Cuadros.

## **EN LA DEFENSA**

Subgrupo de alimentos del Grupo Económico Social del Consejo de Defensa Municipal.

## **ORGANISMOS CON LOS QUE SE VINCULA**

➤ PCC, Gobierno Provincial, delegación Municipal de la agricultura y su sistema, MINAL, MINCIN, MINTUR, TRD y CIMEX, Unidad Básica de Servicios Técnicos, Oficoda, Empresas Municipales de Gastronomía y Comercio, Dependencia Interna del Poder Popular, y otras estructuras administrativas municipales.

## **COORDINADOR DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARA ATENDER SERVICIOS**

## **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE**

- Desarrollo de los servicios comunales.
- Desarrollo de la informática y las comunicaciones.
- Atención al servicio de agua y saneamiento.
- Atención al área de salud Centro.
- Programas de desarrollo y calidad de los servicios de las comunicaciones.
- Programa que desarrolla el Ministerio de Industrias y la Industrias Locales Varias.
- Programa de transportación de pasajeros y de carga; así como el programa de desarrollo de la infraestructura integral del transporte, bases, talleres y otras.
- Reordenamiento del transporte.
- Programa de recuperación de materias primas y recape.
- Programa de Informatización de la Sociedad.
- Atención al Departamento de Informática y las Comunicaciones del Consejo de la Administración Municipal.
- Programa de atención a la política del agua.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

#### **COMISIONES O GRUPOS QUE PRESIDE O PARTICIPA**

- Vialidad y Tránsito.
- Informatización de la Sociedad.
- Enfrentamiento a la Sequía.

#### **EN LA DEFENSA:**

- Jefe Subgrupo de la Comisión de Aviso del Grupo Económico Social.

#### **ORGANISMOS CON LOS QUE SE VINCULA**

PCC, Gobierno Provincial, AMPP, Empresas Valbo y Recuperación de Materias Primas; Unidad Empresarial de Base DIVEP, ALASTOR, Gráfica Juan Marinello, Confecciones AMBAR, Muebles Imperio, Empresa Ferrocarriles, Unidad Empresarial de Base EMCARGA, Transporte Escolar, Ómnibus Nacionales, Centro Provincial de Vialidad, SASA, AUSA, ETECSA, Correos, COPEXTEL, Radio, Cuba, Joven Club de Computación, DESOF y Oficina Territorial de Control, Aeropuerto Guantánamo,

Dirección Provincial de Transporte, Empresa Provincial de Transporte, Empresa de Industrias Locales Varias, Salas de Televisión y otras estructuras administrativas.

## **COORDINADOR DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARA ATENDER INVERSIONES**

### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE**

- Programa de inscripción de inmuebles.
- Atención área de salud Norte.
- Atención y seguimiento al Desarrollo local.
- Atención a combatientes internacionalistas
- Plan de desarrollo Integral.
- Programa de aseguramiento de las inversiones, mantenimiento y
- reparación.
- Programa de la Vivienda.
- Comisión de enfrentamiento a las ilegalidades de la vivienda y reordenamiento territorial.
- Programa de los subsidios.
- Programa de producciones locales de materiales de la construcción y su desarrollo tecnológico.
- Programas para el ordenamiento Territorial y Urbanístico.
- Atención y seguimiento a la inscripción de los inmuebles.
- Programa demográfico (Política Demográfica).
- Desarrollo Hidráulico.
- Programa de los viales.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

### **COMISIONES O GRUPOS QUE INTEGRA**

- Enfrentamiento a las ilegalidades de la vivienda.
- Grupo Municipal producción de materiales de la construcción.
- Inscripción de los inmuebles.

- Atención a cuencas hidrográficas seleccionada.
- Catastro.
- Jefe de Subgrupo de Inversiones del Grupo Económico Social del Consejo de Defensa.
- Comisión de Cuadros.

### **EN LA DEFENSA**

- Jefe Subgrupo de Inversiones del Grupo Económico Social del Consejo Defensa Municipal.

### **ORGANISMOS, ENTIDADES Y ORGANIZACIONES CON LOS QUE SE VINCULA**

- PCC, Gobierno Provincial, EPCONS, Dirección Municipal de la Vivienda, IPF, MICONS, ATM, Recursos Hidráulicos, Redes Hidráulicas y otras estructuras administrativas.

### **COORDINADOR DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARA ATENDER DEFENSA**

#### **PROGRAMAS Y OTRAS ACTIVIDADES QUE ATIENDE**

- Tareas de la defensa.
- Defensa Civil
- Centro de Gestión de Riesgo.
- Atención al Sistema de Seguridad y Protección (SIPROT).
- Compatibilización con intereses de la defensa.
- Atención área de salud Caribe.
- Atención a Fórum de Ciencias y Técnicas.
- Atención a la situación epidemiológica.
- Conoce y evalúa las Reservas Materiales.
- Coordina y controla al órgano de Seguridad y Protección del Consejo de la Administración Municipal.
- Atención a las comunidades priorizadas y del II Anillo.
- Reforestación.
- Enfrentamiento al delito (operatividad).

- Auxilia al Intendente en la atención la Defensa Civil y el MININT.
- Conoce y evalúa de las relaciones de trabajo con las Asociaciones Fraternalas y Religiosas.
- Conoce y evalúa los programas que desarrolla la Empresa de Seguridad y Protección.
- Programa de Salud.
- Atención y seguimiento a la UEB Farmacias y Ópticas.
- Tarea Vida.
- Implementación y control de las indicaciones de las visitas gubernamentales.

### **COMISIONES O GRUPOS QUE PRESIDE O PARTICIPA**

- Grupo Inversionista del TOM.
- Comisión de Reclutamiento.
- Sostenibilidad.
- Cólera o influenza aviar.
- Epidemia.
- Reforestación.
- Grupo de lucha contra los coleros y los acaparadores.
- Comisión de Cuadros.

### **ORGANISMOS CON LOS QUE SE VINCULA**

Sector Militar, Escuela Municipal de la Defensa, Defensa Civil, Centro de Reducción de Riesgos, CITMA, MININT, INRE, SIPROT, Dirección Municipal de Salud, ACRC, PNR, Farmacias y Ópticas y otras estructuras administrativas.

### **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** lo dispuesto en la presente podrá ser modificado cuantas veces resulte necesario.

**SEGUNDA:** notifíquese a la Secretaria el Consejo de la Administración Municipal y a los Coordinadores de Programas y Objetivos lo que por la presente se dispone, quienes están obligados a cumplir con ello.

Dado en la Ciudad de Guantánamo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ del año 2021.

“Año 63 de la Revolución”

Consejo de la Administración Municipal

## **2.4 Validación del manual de procedimientos para gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano**

Varios autores han emitido su criterio con relación al concepto de validación, dentro de estos podemos referirnos al que emite el Mexicano Idalberto Chiavenato al definir la validación como: “capacidad de una prueba psicológica para diagnosticar adecuadamente la variable que se pretende medir...”

Como parte del proceso investigativo, se realizó la valoración de la pertinencia del manual de gestión organizacional a partir de los criterios de especialistas (Ver anexos 4, 5 y 6) y los talleres de reflexión profesional (Ver anexo 8).

De esta manera el criterio de especialista, se basa esencialmente en el criterio de profesionales que por su dominio del tema pueden ser considerados para el perfeccionamiento o no de la propuesta. Es así que, para valorar la pertinencia del manual se tuvo en cuenta los criterios de especialistas, los cuales fueron seleccionados a partir de los siguientes requerimientos:

- experiencia en el puesto de trabajo como funcionarios del gobierno municipal;
- conocimientos sobre la gestión organizacional;
- indicadores para la evaluación de la pertinencia del manual;
- posibilidad de aplicación y sistematización del manual, referido a la objetividad en el funcionamiento del consejo de la administración municipal;
- correspondencia del manual propuesto con las políticas de estado y gobierno.
- satisfacción con los resultados del diagnóstico;
- objetividad de las necesidades detectadas;

A partir de los criterios de selección de especialistas se consideraron como especialistas a 35 profesionales de experiencia en política de gobierno y en el tema en general, tres profesores de la Universidad.

Sobre los aspectos a valorar se plantea que es factible la aplicación y sistematización del manual, que es necesario generalizarlo y que sea representativo de todas las tareas del Consejo de la Administración Municipal. Referido a la objetividad de los momentos que componen el mismo, se plantea que se pudo ser desde los procedimientos más explicativos en lo que respecta a la gestión integrada de proyectos. De manera general, el manual se hace corresponder con la misión y objetivos generales del Consejo de la Administración Municipal.

Sobre el diagnóstico hubo unanimidad al manifestar que el mismo se realizó de manera ordenada, atendiendo a los aspectos fundamentales de la gestión organizacional, aunque se reveló que la información recibida sobre este proceso pudo haber sido más amplia, en lo que respecta la organización estratégica.

Las necesidades detectadas se corresponden con las insuficiencias del diagnóstico, ha sido importante su clasificación, sin embargo, se sugiere que también para establecer las acciones de mejora se tengan en cuenta los elementos positivos y que en este caso no se han considerado.

En el ámbito científico, se reconoce la importancia de los talleres de reflexión profesional, en este sentido autores como Fernández, T. (2007), San Juan, B. (2011), Matos, E. (2012), y Hechavarria, R. (2018) consideran el taller una vía factible para la valoración científica del resultado investigativo. De esta manera Matos, E. (2012) considera que:

“El taller, entonces, es poseedor de un enfoque didáctico interactivo que, a diferencia de la encuesta aplicada a expertos, permite un intercambio enriquecedor, a través de la argumentación de valoraciones y criterios que favorecen la construcción del conocimiento científico-pedagógico. En este proceso socio-valorativo, los involucrados expresan criterios y horizontes

conceptuales propios, a partir de la manera en que interpretan activamente la información presentada por el investigador, para argumentar su propuesta de ciencia”.

En el marco de esta investigación, se asume los criterios de San Juan, B. (2011) al considerar que “los talleres de reflexión profesional constituyen actividades científico-metodológicas que dirige el investigador, donde existe la posibilidad de congregar en tiempo y lugar a un grupo de expertos deseado y otros implicados en el proceso investigativo, para realizar una integración de las aportaciones realizadas por los miembros del grupo, de forma lógica, sobre la base de los objetivos predeterminados para cada taller. En estas actividades se incita a expresar las opiniones con los argumentos válidos en función de los resultados en la práctica, así se van aportando, de manera paulatina, nuevas evidencias que aproximan a la viabilidad”.

En este sentido, la realización de estos talleres ofreció importantes contribuciones, pues el análisis de los criterios recogidos permitió el planteamiento de nuevas construcciones epistémicas que, en la práctica profesional, lo que favoreció la incorporación de qué nuevos conceptos o referentes debían ser incluidos o perfeccionados.

Los talleres de reflexión profesional en el marco de esta investigación tienen en cuenta los siguientes objetivos:

Valorar la pertinencia científica del manual de gestión organizacional.

Constatar el enriquecimiento epistemológico y metodológico de los principales aportes de la investigación.

A partir de las precisiones que la autora necesita en la investigación, se realiza una selección estratégica. La selección incluye 20 miembros del Consejo de la Administración Municipal.

Las acciones más significativas en la realización de los talleres son

Valoraciones sobre la factibilidad del manual.

Evaluación del nivel de preparación alcanzado por los miembros del Consejo de la Administración Municipal.

Los métodos utilizados en la recogida de la información después de terminado cada taller son los siguientes:

Debate: a partir del intercambio profesional que se establece entre el investigador y los profesores usuarios.

Notas de testimonios: al tener en cuenta la experiencia profesional y las vivencias personales de los usuarios.

Notas de las entrevistas realizadas: a partir de los resúmenes y las ideas esenciales que se declaran a través de las preguntas y respuestas dadas.

A partir de las argumentaciones que se producen en los talleres, se va reformando la estructura del constructo práctico, se proyectan nuevas acciones y se analizan los nuevos puntos de vistas de modo que se perfeccione el resultado investigativo.

Se tuvo en cuenta los tipos de talleres de: orientación y planificación, de seguimiento y de evaluación. En cada uno de los casos se trazan los objetivos concretos, se tienen en cuenta elementos organizativos y el contenido de los talleres a realizar, además de concebirse las respectivas preguntas de las entrevistas.

Principales criterios en los talleres

- Los usuarios plantean que el manual en su generalidad posibilita dar respuesta a una problemática que tiene su reflejo en el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Municipal.
- El manual, responde a una lógica científica adecuada, y se inserta como parte de las políticas de Estado y Gobierno, con una consistencia científica que posibilita su sostenibilidad y viabilidad en el contexto del Consejo de la Administración Municipal.
- Se sugiere profundizar en el modelo empoderamiento de la gestión organizacional.

## Conclusiones del capítulo II

Las propuestas abordadas en este capítulo permiten concluir lo siguiente:

El manual de gestión organizacional, se sustenta en la teoría de sistema al reconocer la unidad dialéctica de sus elementos principales, relaciones esenciales, niveles fundamentales de acción-reflexión-acción, propósitos y cualidad resultante.

El manual para perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo, potencia la relación dialéctica entre los miembros del propio órgano de la administración y en el entorno donde se desarrollan y cumplen las políticas de Estado y Gobierno, encaminados a la elevación de la calidad del proceso de gestión y desempeño de los decisores.

A partir de los métodos e instrumentos investigativos empleados, se corroboró la factibilidad y pertinencia del manual de gestión organizacional en el contexto del desarrollo socioeconómico municipal, el cual se convierte en una herramienta política que posibilita la planificación, organización, dirección y evaluación de los temas del Consejo de la Administración Municipal.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Las consideraciones ofrecidas en la investigación favorecen arribar a las conclusiones siguientes:

1. La unidad de los fundamentos epistemológicos del diseño estratégico permite orientar el proceso investigativo a partir de la sistematización teórica de la gestión organizacional en el contexto actual de las políticas de la administración pública, de manera que se perfeccione la organización en el Consejo de la Administración Municipal.
2. De este modo, las insuficiencias identificadas en la gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal limitan el adecuado funcionamiento del mismo, lo que se traduce en su expresión profesional en el incumplimiento de las tareas encomendadas por política de Estado y Gobierno.
3. La factibilidad del manual para perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo, emprende una dinámica que favorece el trabajo cooperado y funcionamiento coherente y adecuado del órgano de la administración municipal, sustentado en el principio de autonomía. De esta manera, se armonizan los componentes estructurales de la gestión organizacional.
4. El manual propuesto contiene la lógica de la gestión organizacional, y se ofrecen procedimientos que permiten orientar el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, como herramienta de trabajo para alcanzar resultados superiores y satisfactorios.
5. El manual de gestión organizacional en el Consejo de la Administración Municipal está validado por los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la aplicación práctica de la experiencia y por el consenso de criterios de los expertos consultados donde se reconoce la factibilidad de la propuesta en los nuevos escenarios locales.

## **RECOMENDACIONES**

A partir del diseño estratégico de la gestión organizacional, se recomienda:

1. Generalizar la propuesta del manual para perfeccionamiento de la gestión organizacional del Consejo de la Administración Municipal en Guantánamo en otros municipios de la provincia Guantánamo.
2. Profundizar en el liderazgo participativo como parte de la gestión organizacional.
3. Profundizar en la capacitación de actores servidores públicos del Consejo de la Administración Municipal en temas asociados a la toma de decisiones y evaluación en la gestión organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuña, B. (2014). *Sociología de la Comunicación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es> › descarga › artículo
2. Alonso, S. (1997). *La dirección estratégica en el MINED*. MINED. La Habana, Cuba.
3. Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. México D.F.: Pearson Educación.
4. Blanco Á. (2001). *Dirección de la comunicación organizacional*. Costa Rica, Citado de recurso electrónico. Recuperado de <http://www.ccss.sa.cr>.
5. Cabrera Rodríguez, J. (2003). *Andragogía ¿Disciplina necesaria para la formación de directivos?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>>
6. Calviño M. (2005) Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. DOI: 978-959-7159-05-6.
7. Castillo, T. (2004). *Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la Escuela Secundaria Básica*. "Instituto Central de Ciencias Pedagógica". (Tesis de doctorado inédita). Ciudad de La Habana, Cuba.
8. Carro, F. D. & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Recuperado en: <http://www.aacademica.org/000-097/toc/19>
9. Castro, K. (2001). *Learnig, Design and Action: the Creating the Condition for Evolutionary Learning Community*. San Francisco, California, Estados Unidos de Norteamérica. System Reaserch and Behvioral Science.
10. Castro, F. (1987). *Ideología, conciencia y trabajo político. 1959-1986*. La Habana. Cuba: Política.

11. Castro, F. (1999) *Capitalismo Actual. Características y contradicciones. Neoliberalismo y Globalización. Selección temática*. La Habana. Cuba: Pueblo y Educación.
12. Cruz, S. (1997). *La actuación profesional del arquitecto en la base del diseño de la disciplina Tecnología y Dirección de la construcción*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- 13.20. Cruz, S. Fuentes González H y Matos Eneida. (2004) Resultados científicos esperados de la aplicación de los métodos de investigación científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Recuperado de <https://www.eumed.net>
21. Constante E. (2002). *Estrategia cultural comunitaria para el establecimiento del proyecto sociocultural de la Secundaria Básica*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
22. Costa, J. (2008). Comunicación organizacional Cultura y gestión. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec> › libros › digital
21. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
22. Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
21. Cuesta, A. (2012a). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad*. Forum Empresarial.
22. Cuesta, A. & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.
23. Chávez, M. (2003). *Diseño de un curso virtual sobre la base de la estructura de la comunicación*. (Tesis de Maestría inédita). Centro Universitario de Guantánamo, Cuba.
24. De Albuquerque, R. (2005). *Andragogía: El aprendizaje en los adultos.--Brasil*. Recuperado de <http://www.tuobra.unammmx> >

25. Decreto Presidencial 208. (2021). Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Publicado en La Gaceta Diario Oficial, 4 de marzo 2021, Cuba.
26. Del Río, F. (2005). *Pensando en la personalidad*. Tomo I. y tomo II. La Habana, Cuba: Félix Varela.
27. DEL RIO, J. L. (2016). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. Recuperado en DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.171802.75>
28. Díaz, M. (2021). Discurso pronunciado por Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República de Cuba, en la clausura del Octavo Congreso del Partido. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.cu> › intervenciones › discu...
29. Díaz, M. (2020). “Debemos anticiparnos a las ...” Recuperado de <https://www.cubaperiodistas.cu> › index.php › 2020/07
30. Durand, R. (2000). *Modelo para el desarrollo de la competencia comunicativa en el proceso de dirección educacional*. “Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño”. (Tesis de Maestría inédita). Santiago de Cuba, Cuba.
31. Echavarría R. (1999). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Pedagógicas Chilenas Dolmer.
32. Engels, F. (1973). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. T.3. En Obras Escogidas en tres tomos. Moscú: Progreso.
33. Engels, F. (1982). *Dialéctica de la naturaleza*. La Habana: Ciencias Sociales.
34. Engels, F. (1977). *Antiduhring*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
35. Espín, M. (2017). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo* (Tesis inédita de doctorado). – La Habana : Universitaria.

36. Fernández, M. (2002). *Innovación tecnológica y competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos*. Ciudad México, México: Fundación Friedrich Ebert.
37. Fiol Michel. (1994). *La relation individu collectif, in Réalite du Dialogue Social*. París, juillet.
38. Freire P. (1997). *Pedagogía del oprimido*. La Habana, Cuba: Colección Popular.
39. Fernández, F. (2004). *Modelo de aprendizaje a distancia de ETECSA*. Ciudad de La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
40. Gilio, A. (2016). *Desarrollo de capacidades estatales. CLAD Reforma y Democracia*. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/066-octubre-2016/Gilio.pdf>
41. González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
42. González, F. (1995). *Psicología Humanista. Actualidad y desarrollo*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales
43. González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. -La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
44. Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional*. Ciudad México, México: Verjara.
45. Gómez, S. (1997). Gerencia de recursos de información: una nueva herramienta al alcance del profesional de la información. *En Ciencias de la Información*. Vol. 28, No. 1. La Habana.
46. Greebaum, H. (1999). Biofeedback at the Organizational Level. The communication Audit. *Journal of Business Communication*.USA.
47. Guadarrama P., y Pupo, R. (2000). *Filosofía y Sociedad*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

48. Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación Educativa*. Programa Educativo S.A. DF.--México.
49. Imbert, J. (2001). *Propuesta metodológica para el desarrollo del liderazgo participativo*. (Tesis de Maestría inédita). "Instituto Superior Pedagógico Frank País García", Santiago de Cuba,.
50. Imbert, J., y Durand Rill, R. (1999). *La dirección participativa. Una vía para elevar la calidad del proceso de dirección educacional*. "Instituto Superior Pedagógico Raúl Gómez García".--Guantánamo,.
51. En Blanchard y Connor, M. (1997). *Administración por valores. ¿Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos?* Bogotá, Colombia: Norma.
52. Klaus S., y Nogueira, H. (1996). *Curso de formación de moderadores. La comunicación en lo cotidiano*. Lego No. 2. Fundación Friedrich Ebert, Chile.
53. Kreps G. (2001). *Comunicación organizacional para la adaptación al orden*.-- España, Recuperado en <<http://www.ull.es>>
52. Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
53. Leme, L. (2005). *Dirección por objetivos: gerencia de la efectividad*. Centro de Gerencia de Ciencia y Tecnología. La Habana, Cuba: Citma.
54. Leontiev, A. (1980) *Actividad. Conciencia. Personalidad*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
55. Lenin, V. (1973) *Materialismo y empiriocriticismo*. Moscú, Rusia: Progreso.
56. Lenin, V. (1979) *Cuadernos Filosóficos*. La Habana, Cuba: Política.

57. Marx, C. (1975). Manuscritos económicos y filosóficos. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
58. Marx, C. (1973). Tesis sobre feuerbach. Obras escogidas en tres tomos. tomo 1 (pág. 9). Moscú, Rusia: Progreso.
59. Marx, C. (1975). Manuscritos económicos y filosóficos de 1844. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
60. Matos, E., y Fuentes González, H. (2006). *La hermenéutica como proceso investigativo*. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran." Universidad de Oriente. Material en soporte digital.
61. Méndez, H. (2003). Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos poring. Tesis al grado de maestro en ciencias de la administración. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.
62. Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. 2da. Parte. Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
63. Muñoz, D. (1997). Señales caóticas y su aplicación en comunicaciones. *En avance y perspectiva*. vol. 16, no. 5, México.
64. Paso a paso para la elaboración de manuales de procedimiento. Recuperado en <http://salud.edomexico.gob>
65. Peiró Silla, J. (2004). *Psicología de la organización*. La Habana, Cuba: Félix Varela
66. Petrovski, A. V. (1986). *Teoría psicológica del colectivo*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
67. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1975). tesis y resoluciones. La Habana. Cuba: Ciencias Sociales.

68. Quevedo, M. (2002). *Especialidad y comunicación*. Recuperado en <<http://www.cadec.educ.mx> >
69. Reglamento para el trabajo con los cuadros y las reservas. documentos rectores del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba: MES.
70. Rivero, M. (2000). *Comunicación empresarial*. (soporte digital). "Instituto de Comercio Exterior". La Habana, Cuba.
71. Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México.
72. Stable Rodríguez, Y (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica*. Tesis inédita de doctorado. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.
73. Serech, E. (2005). *Elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora. tesis de ingeniería industrial*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. Guatemala.
74. Thévoz L. (2002). *Procesos de concertación para la gestión pública. conceptos, dimensiones y herramientas*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
75. Toirac, I. (2021). *Acciones de superación política ideológica a cuadros y reservas de la escuela pedagógica "José Maceo"*. Tesis inédita de Maestría. Universidad de Guantánamo. Guantánamo.
76. Trelles, I., y Rodríguez, M. (2005). *La comunicación de la ciencia y la tecnología. Una visión universitaria*. Ciudad de La Habana, Cuba: Dirección de Extensión Universitaria.
77. Trelles, I., Meriño, J., y Espinoza, A. (2005). *Comunicación, imagen e identidad corporativa. Selección de lecturas*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
78. Tristá, B. (1998). El enfoque de paradigmas en las organizaciones y la gestión del cambio. *Revista cubana de Educación Superior*. Vol. XVIII, no. 1, La Habana, Cuba.

79. Túñez, M., Costa, C. y Míguez, M. (2017). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>
80. Vázquez, M. (2012). *Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en la zona del colegio sur Manabí*. Tesis inédita de doctorado. Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela de Postgrado. Venezuela.
81. Vega, M. G. y Santiesteban E. (2018). Estrategia dinámico-participativa para la enseñanza del estilo comunicativo flexible a los estudiantes de primer año de la carrera comunicación social. *Opuntia Brava*, 8(1), Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/241/23>

### **Documentos normativos**

1. Constitución de la República de Cuba.
2. Código Civil "Ley 59".
3. Ley No.132 "De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares" de fecha 16 de enero del 2020, emitido por la Asamblea Nacional Poder Popular.
4. Ley No.138 "De organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular", de fecha 17 de diciembre del 2020 emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
5. Ley No.139/20 "De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal", de fecha 17 de diciembre del 2020, emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
6. Acuerdo sobre "Metodología para la elaboración de las disposiciones jurídicas" adoptado por el Presidente del Consejo de Estado de fecha 14 de septiembre del 2018.

7. Acuerdo 6560 “Sobre las indicaciones para las administraciones a todos los niveles de dirección, sobre la tramitación y solución de los planteamientos realizados por los electores en las reuniones de rendición de cuenta del delegado del Poder Popular y en los Despachos de los delegados con sus electores”, adoptado en fecha 18 del mes de diciembre del 2008, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

8. Decreto 33/21 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial”, de fecha 11 de marzo del 2021, emitido por Manuel Marrero Cruz Primer Ministro del Consejo Ministros.

## **Anexo 1. Guía para la revisión de documentos**

Documentos:

Informe del Consejo de la Administración Municipal

Informe de la Asamblea Municipal

Ley 139/21 Ley de funcionamiento y organización del Consejo de Administración Municipal

Objetivo: revisar los documentos que orientan la gestión organizacional en el CAM.

Aspectos a revisar:

1. Expresión de la gestión organizacional en los documentos que orientan la gestión del CAM.
2. Expresión de las políticas de gestión organizacional en la Estrategia del CAM.
3. Políticas que orientan en la visión organizacional, planificación adecuada y control de las leyes y normas jurídicas que rigen el funcionamiento del CAM

## Anexo 2. Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las opiniones y percepciones de los cuadros y funcionarios del Consejo de la Administración Municipal respecto de la Gestión organizacional. La información que usted vierta en este estudio será de uso exclusivamente académico dentro de la presente investigación.

Escala de valoración		
En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
0	1	2

Nº	Preguntas	Opción de respuesta
	¿La visión organizacional es compartida por todos los miembros del CAM?	
	Mencione tres normas legales que regulan el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal	
	¿Los directivos toman decisiones acertadas?	
	¿El personal se encuentra motivado y comprometido con los fines institucionales?	
	¿Se evidencia la existencia de un planeamiento organizacional adecuado?	

	¿La ejecución de lo planeado se implementa eficientemente?	
	Los directivos fomentan el trabajo en equipo	
	Los jefes demuestran conocimiento global sobre los procedimientos y funciones institucionales	

### **Anexo 3**

#### **Cuestionario para la entrevista a funcionarios y cuadros del Consejo del Consejo de la Administración**

Estimado compañero (a):

Las preguntas que le hacemos a continuación están dirigidas a recopilar datos sobre la gestión organizacional en el CAM, encaminada a perfeccionar la estrategia de gestión.

Como en todo cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sino la expresión de sus opiniones personales de acuerdo a como Ud. percibe la realidad. Gracias por su valiosa ayuda.

Guia de entrevista grupal

1. ¿Cuáles son las concepciones o modelos que usted conoce que son asumidos por el CAM para promover la gestión organizacional?
2. Puede usted hacer referencia brevemente a los siguientes aspectos: la misión, facultades y atribuciones que tiene el Consejo de la Administración Municipal.
3. En la actualidad cómo usted considera el proceso de gestión organizacional en correspondencia con las políticas del Estado y Gobierno.
4. ¿Qué significación le ofrece al liderazgo de los funcionarios miembros del CAM con respecto a su influencia en el cumplimiento de la política?
5. ¿Qué potencialidades y/o limitaciones tiene usted con respecto a la gestión organizacional?
6. Consideras pertinente contar con un manual de procedimientos que oriente en la gestión organizacional. Fundamente e sus criterios.

## Anexo 4

### Caracterización de Especialista

Aspectos	Años de experiencia	Cantidad de expertos
Años de experiencia	De 10a 15 años	4
	De 16a20 años	6
	De 21a 25 años	7
	De 26 a 3 0 años	4
	De 31 a 35 años	5
	Más de 35 años	9
	Total	35
Categoría docente	Instructor	2
	Asistente	-
	Profesor Auxiliar	1
	Profesor Titular	-
	Total	3
Licenciados, título académico y grado científico	Licenciados	20
	Másteres	12
	Doctores en Ciencias Pedagógicas	3
	Total	35
Cargo que ocupa	Funcionario del Consejo de la Administración	10
	Profesor	7
	Coordinador de programa y objetivos	3
	Cuadros	15
	Total	35

## Anexo 5

### Encuesta a especialista para determinar su competencia y valoraciones acerca de la propuesta

Si usted tiene la disposición en cooperar en calidad de posible experto, se solicita que complete las tablas siguientes elaboradas con el objetivo de valorar el coeficiente de conocimiento y de argumentación sobre la comunicación institucional.

Auto evaluación de los expertos

Cuestionario:

1. Marque con una x en la escala creciente del 1 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema abordado. Considere que la valoración es ascendente de 1 a 10 y este último número sería la máxima puntuación a obtener

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación que usted posee sobre el tema objeto de estudio. Marque con una x.

Fuentes de argumentación	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Conocimientos del estado actual del problema en el extranjero.			
Su intuición			

## Anexo 6

### Resultados obtenidos de la encuesta a los especialistas para poder determinar su coeficiente de competencia (k)

Expertos.	kc	ka	K	Nivel de competencia	Expertos.	kc	ka	K	Nivel de competencia
1	0.8	0.8	0.8	Alto	19	0.7	0.9	0.8	Alto
2	0.9	0.8	0.85	Alto	20	0.7	0.9	0.8	Alto
3	1	1	1	Alto	21	0.7	0.9	0.8	Alto
4	0.9	0.8	0.85	Alto	22	0.6	0.8	0.7	Medio
5	0.8	0.5	0.65	Medio	23	1	1	1	Alto
6	1	1	1	Alto	24	0.7	0.9	0.8	Alto
7	0.8	0.5	0.65	Medio	25	0.8	0.9	0.8	Alto
8	1	1	1	Alto	26	0.7	0.9	0.8	Alto
9	0.9	0.6	0.75	Medio	27	0.8	0.9	0.8	Alto
10	0.9	0.8	0.85	Alto	28	0.7	0.9	0.8	Alto
11	0.8	0.7	0.75	Medio	29	1	1	1	Alto
12	0.8	0.7	0.75	Medio	30	0.8	0.6	0.7	Medio
13	1	0.9	0.95	Alto	31	0.7	0.9	0.8	Alto
14	0.9	0.8	0.85	Alto	32	0.7	0.9	0.8	Alto
15	0.7	0.9	0.8	Alto	33	0.8	0.8	0.8	Alto
16	0.7	0.9	0.8	Alto	34	0.6	1	0.8	Alto
17	0.6	1	0.8	Alto	35	1	0.9	0.95	Alto
18	0.7	0.9	0.8	Alto					

## Anexo 7

### Guía para la validación de la propuesta por criterios de especialista

#### Compañero(a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel profesional para que ofrezca sus valoraciones sobre la propuesta práctica que se le presenta. Podrá hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

1. Nivel de aplicabilidad en la práctica profesional. Argumente.
2. Necesidad de su introducción.
3. Actualidad y pertinencia.
4. Otros criterios que desee agregar.

Datos generales del especialista.

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el Gobierno Municipal: \_\_\_\_\_

Como cuadro: \_\_\_\_\_ años.

Como funcionario: \_\_\_\_\_ años.

Experiencia en el tema abordado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le agradecemos su colaboración.

## **Anexo 8**

### **Descripción de los talleres de reflexión profesional**

#### **Primer taller de orientación y planificación**

Participantes: miembros del Consejo de la Administración Municipal.

Objetivos:

Presentación del Manual de Gestión Organizacional.

Temas

Condiciones necesarias para poner en práctica el manual en el contexto profesional donde se desempeñan sus funciones.

Elementos organizativos para el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal.

#### **Segundo Taller de seguimiento**

Participantes: miembros del Consejo de la Administración Municipal.

Objetivos:

Valoración parcial de la pertinencia y sostenibilidad que sustentan la viabilidad del manual.

Temas

Importancia de la aplicación del manual de gestión organizacional en el cumplimiento de las políticas del Consejo de la Administración Municipal.

Tratamiento de las principales políticas del municipio en el manual.

Significatividad y novedad del constructo práctico.

#### **Tercer taller de evaluación**

Participantes: miembros del Consejo de la Administración Municipal.

Objetivo:

Valorar la satisfacción de los funcionarios del Consejo de la Administración Municipal, como principal criterio de factibilidad.

Temas

Logro de los objetivos propuestos en la elaboración del manual.

Posibilidades reales de aplicación del manual.

**Anexo 9**  
**Reglamento Interno de Organización y Funcionamiento del Consejo de la**  
**Administración Municipal**

**PARTE I**



**REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO**  
**DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**1. OBJETIVO**

Establecer las regulaciones sobre procedimiento de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo.

**2. ALCANCE**

El presente Reglamento Interno del Consejo de la Administración Municipal, abarca los principales conceptos, términos y aspectos a cumplir sobre la organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, de las relaciones de este con las estructuras de dirección administrativa y otras entidades enclavadas en el municipio.

**3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE**

- Constitución de la República de Cuba.
- Ley 132 “De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares.
- Ley 138 “De Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular”.

- Ley 139 “De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal”.
- Acuerdo sobre “Metodología para la elaboración de las disposiciones jurídicas” adoptado por el Presidente del Consejo de Estado de fecha 14 de septiembre del 2018.

## **CAPITULO I**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.** El presente Reglamento tiene como objetivo regular la organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo, el cual abarca principalmente los siguientes elementos:

- Generalidades del órgano de la administración.
- Atribuciones y funciones del Consejo de la Administración.
- De las decisiones, acuerdos y otros actos del Consejo de la Administración Municipal
- De las participaciones en los Consejos de Direcciones de las estructuras administrativas y entidades y los Consejos Populares
- Las relaciones con las estructuras de dirección administrativa y otras entidades que cumplan funciones de administración en el territorio
- Entre otras.

**Artículo 2.** El Municipio es la sociedad local, organizada por la Ley, que constituye la unidad político-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo

económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

**Artículo 3.** La autonomía del Municipio comprende la elección o designación de sus autoridades, la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, así como dictar acuerdos y disposiciones normativas necesarias para el ejercicio de sus facultades, según lo dispuesto en la Constitución y las leyes.

## **CAPITULO II**

### **DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

#### **SECCIÓN PRIMERA**

#### **INTEGRACIÓN, PRINCIPIOS Y MISIÓN DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**Artículo 4.** El Consejo de la Administración Municipal deberá tener en cuenta los principios de solidaridad, colaboración y coordinación según lo regulado en la Ley 139 “De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración” con otros los municipios, Organismos de la Administración Central del Estado, Consejo de Ministros, Asamblea Nacional y Municipal del Poder Popular, Gobierno Provincial, entidades nacionales, municipales y provinciales, y otros órganos del Estado relacionados en los términos y condiciones que la ley establece.

**Artículo 5.** La misión principal del Consejo de la Administración Municipal consiste en garantizar la calidad de vida del pueblo Guantanamero y la satisfacción de sus necesidades económicas, de salud, educacionales, culturales, recreativas y deportivas, asegura el desarrollo económico y social mediante la eficaz y eficiente gestión económica-productiva de las entidades del municipio, con facultades ejecutivas – administrativas.

**Artículo 6.** El órgano de la administración está integrado por hasta 21 miembros, un Intendente, una Secretaria, cinco Coordinadores de Programas y Objetivos y demás miembros no profesionales que comparten las atribuciones que se derivan de tal

condición con el desempeño de sus respectivos cargos y responsabilidades de dirección.

Se tendrán en cuenta para ser designado como otro miembro, además, aquellos que gocen de prestigio y autoridad, reconocimiento social o realicen aportes para promover el desarrollo económico y social del territorio.

**Artículo 7.** El Consejo de la Administración Municipal es designado por la Asamblea Municipal del Poder Popular a la que se le subordina y rinde cuenta. El mismo cumplirá funciones ejecutivas-administrativas y dirige la Administración local.

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **DE LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y SUS MIEMBROS**

**Artículo 8.** La Ley 139/21, en su artículo 14 determina que le corresponde al Consejo de la Administración Municipal:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes y demás disposiciones normativas, así como los acuerdos y ordenanzas de la Asamblea Municipal del Poder Popular correspondiente;
- b) dirigir la Administración Municipal y la ejecución de las actividades económicas, deservicios, culturales, deportivas, recreativas, científicas, sociales, de la defensa, la defensa civil, de protección, la seguridad y el orden interior que le corresponda;
- c) elaborar y proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular y por medio de esta a quien corresponda, los proyectos del Plan de la Economía y del Presupuesto y una vez aprobados, dirigir la ejecución, controlar su cumplimiento y presentar su liquidación;
- d) proponer los objetivos generales y metas para la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazos, en función del desarrollo económico y social del Municipio;

una vez aprobados por la Asamblea Municipal del Poder Popular, organizar, dirigir y controlar su ejecución;

e) coordinar y adoptar las decisiones que correspondan en lo relativo a la prevención y atención social;

f) atender y controlar, en lo que le corresponda, lo relativo al enfrentamiento al delito, a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción y evaluar periódicamente la efectividad de las medidas adoptadas;

g) presentar a la Asamblea Municipal del Poder Popular el Plan de Ordenamiento Territorial y Urbano; una vez aprobado, exigir y controlar su cumplimiento;

h) proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular y por medio de esta a quien corresponda:

h.1.) la organización de Distritos Administrativos, acorde con lo que se establezca;

h.2.) aprobar la creación, modificación, extinción o categorización, conforme a lo establecido, de entidades municipales para la satisfacción de las necesidades y el desarrollo de la localidad;

h.3.) el establecimiento de relaciones de solidaridad y colaboración con otros municipios; para la realización de fines comunes;

h.4.) solicitar la revocación, modificación o suspensión de las decisiones adoptadas por entidades o autoridades subordinadas al Consejo de Ministros o al Gobernador, o las adoptadas por el Consejo Provincial, el Gobernador y los consejos de la Administración de otras localidades, que contravengan normas legales, afecten los intereses de su comunidad o extralimiten las facultades de quien las adoptó;

i) coordinar, controlar y fiscalizar la ejecución en su demarcación de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos estatales e implementar y evaluar el cumplimiento de las políticas nacionales en lo que le competa;

j) elaborar, proponer y una vez aprobadas, ejecutar y controlar políticas públicas en el municipio;

k) dictar acuerdos y otras disposiciones normativas dentro de los límites de sus atribuciones;

l) emitir el Reglamento Interno del Consejo de la Administración Municipal, conforme a lo establecido en la Constitución y la presente Ley; y

m) rendir cuenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular de su gestión al menos una vez al año y de aspectos específicos en las ocasiones que a la misma le interese, por medio de su Intendente Municipal.

**Artículo 9.** El propio cuerpo legal establece también que le corresponde además al Consejo de la Administración Municipal:

a) Designar y sustituir a los directivos y funcionarios de las estructuras de dirección administrativa y las entidades municipales, en atención a la relación de cargos que le corresponde, según los procedimientos establecidos en la legislación vigente sobre la materia;

b) aprobar, a propuesta del Intendente Municipal, la relación de cargos correspondientes a los máximos directivos de las estructuras de dirección administrativa y entidades que se le subordinan;

c) aprobar, a propuesta del Intendente Municipal, la plantilla de la administración que dirige, conforme a lo establecido;

d) suspender, a propuesta del Intendente Municipal, en el ejercicio de su cargo a los Viceintendentes, el Secretario y en su condición a los demás miembros del Consejo de la Administración Municipal, e informar a la Asamblea Municipal del Poder Popular por medio de su Presidente;

e) dirigir el diseño, actualización y regulación del Sistema de Control Interno, en el ámbito de su competencia;

- f) proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular el perfeccionamiento organizativo de la Administración Municipal, según lo que se establezca;
- g) encargar a los Viceintendentes del Consejo de la Administración Municipal la atención de objetivos, tareas y programas;
- h) exigir a las entidades radicadas en su territorio la atención, solución o respuesta oportuna, pertinente y fundamentada a los planteamientos, quejas y peticiones que les dirijan los ciudadanos, así como a los planteamientos que los electores formulan a sus delegados y evaluar trimestralmente los resultados de esta actividad;
- i) proponer al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular los planteamientos que los electores formulen a sus delegados cuya solución no se logra en su territorio, para que se pronuncie al respecto;
- j) interesar de la Asamblea Municipal del Poder Popular la modificación o revocación de los acuerdos o disposiciones que el mismo haya adoptado que contravengan la Constitución, las leyes y disposiciones de los organismos superiores o afecten los intereses de su localidad;
- k) revocar o modificar decisiones de las estructuras de dirección administrativa y entidades municipales, cuando existan causas que lo justifiquen, e informar por medio del Intendente Municipal a la Asamblea Municipal del Poder Popular;
- l) evaluar, aprobar y modificar precios, tarifas y cuotas tributarias, en lo que le corresponda;
- m) aprobar, en el ámbito de sus atribuciones, los balances de productos alimenticios para la distribución en su demarcación;
- n) dirigir la Política de Cuadros, conforma a lo establecido;
- ñ) elaborar, aprobar y mantener actualizado el Plan de Reducción de Riesgo de Desastre del municipio; controlar periódicamente su cumplimiento;

- o) conocer, evaluar y emitir recomendaciones sobre los informes que le solicite a las entidades radicadas en la demarcación;
- p) promover un efectivo y eficaz desempeño e interacción de los actores económicos de su demarcación, sobre la base de la cooperación, coordinación y complementariedad de los sistemas productivos;
- q) contribuir, dentro del marco de la colaboración, al desarrollo de las actividades de producción y de servicios de las entidades radicadas en su territorio que no le estén subordinadas;
- r) aprobar el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros, sus reservas, de los funcionarios y empleados de la Administración Municipal;
- s) dirigir y controlar lo relacionado con la Comunicación Institucional y el desarrollo del Gobierno Electrónico;
- t) promover los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, y su generalización;
- u) potenciar en su gestión el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones;
- v) dirigir el Sistema de Inspección y Supervisión en el ámbito de sus atribuciones;
- w) crear grupos temporales de trabajo para impulsar el cumplimiento de actividades o tareas que así lo requieran; y
- x) las demás que les asignen las disposiciones normativas de los órganos superiores del Estado, el gobierno provincial y la Asamblea Municipal del Poder Popular.

**Artículo 10.** Además de funciones y atribuciones del Consejo de la Administración Municipal previstas en los artículos anteriores, le asisten las siguientes:

- a) Dirigir, controlar y brindar seguimiento al cumplimiento de los programas aprobados por el país que relacionamos a continuación:

- Producción de Alimentos.
- Comercio Exterior.
- Prevención Social
- Empleo, Salario y Seguridad Social
- Turismo
- Azucarero
- Energético
- Viviendas
- Transformación Productiva
- Desarrollo Industrial
- Construcciones e Inversiones
- Hidráulica
- Informatización y Comunicación
- Tarea Vida
- Memoria Histórica
- Ciencias
- Demografía
- Educación
- Salud
- Medicamentos
- Deportes
- Cultura
- Recreación
- Contra la discriminación racial.

- b) Proponer a los Directores de instancia provincial o nacional, realizar análisis de directivos y funcionarios pertenecientes a entidades no subordinadas por violación de la disciplina laboral u otros hechos cometidos.
- c) Convocar a los Directores a reuniones del órgano de la administración y otras que resulten importantes.

- d) Estimular la presentación de proyectos que coadyuven al desarrollo local del municipio.
- e) Divulgar en los medios de difusión masivos el funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, informaciones y acuerdos que resulten de interés para la población.
- f) Adoptar medidas de carácter económica y social con impacto directo a la población.
- g) Realizar iniciativas que permita perfeccionar el funcionamiento organizativo del órgano administrativo.
- h) Cumplir los principios éticos y morales que demanda un cuadro en la actualidad.
- i) Adoptar acuerdos dirigidos a revertir un problema o una situación.
- j) Realizar coordinaciones y de cooperación con los órganos de control: Contraloría General de la República de Cuba, Fiscalía General de la República, Tribunales Populares y el Ministerio del Interior.
- k) Exigir y controlar el cumplimiento de la Tarea Ordenamiento implementada por el país.
- l) Implementar y evaluar las visitas gubernamentales y derivadas del Gobierno Provincial.
- m) Implementar y evaluar los acuerdos derivados del Consejo de Gobierno y la AMPP.
- n) Discutir y aprobar el plan de temas de las reuniones del órgano de la administración municipal.
- o) Discutir y analizar en las reuniones con los directores de las estructuras administrativas temas o asuntos de interés.
- p)** Incorporar en el sistema de trabajo y planes individuales el chequeo y seguimiento a los programas.
- q) Aprobar las propuestas para el otorgamiento de servicio telefónico a personas naturales.
- r) Aprobar la asignación, rehabilitación, inversión, conservación de viviendas a personas naturales de conformidad con la Ley 65 "Ley General de la Vivienda",

modificada por el Decreto Ley No.342, de fecha 11 de mayo de 2017, dictado por el Consejo de Estado y demás disposiciones complementarias.

- s) Aprobar la transferencia de la propiedad de viviendas o cuartos a los arrendatarios y usufructuarios en correspondencia con lo regulado en el Acuerdo No.8574 adoptado por el Consejo de Estado.
- t) Aprobar solares yermos a personas naturales al amparo del Decreto 322.
- u) Otras que definan siempre y cuando se ajusten a lo establecido en las normas legales antes invocadas.

### **SECCIÓN TERCERA**

#### **DE LAS ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO LOCAL**

**Artículo 11.** La ley 139/21 “De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal”, define en su artículo 19 que le corresponde al Consejo de la Administración Municipal para el desarrollo local:

a) Elaborar y proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular la Estrategia de Desarrollo

Municipal; una vez aprobada, implementarla, evaluarla y actualizarla de forma articulada con los intereses provinciales y nacionales;

b) crear una estructura para coadyuvar a la coordinación y control de la implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal, así como para asesorar técnica y metodológicamente a los demás órganos locales del Poder Popular en esta materia;

c) proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular, de ser necesario, la creación de formas económico-jurídicas organizativas municipales para el desarrollo local;

d) convocar, previa aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular, el inicio de procesos públicos de licitación o similares, concursos, otorgamiento de

reconocimientos, proyectos o iniciativas relacionadas con el desarrollo municipal, informar de sus resultados a la Asamblea Municipal del Poder Popular y a la población;

e) aprobar y evaluar los proyectos de desarrollo local del territorio de conformidad con la Estrategia de Desarrollo Municipal y los recursos financieros disponibles, de conformidad con las disposiciones normativas establecidas;

f) movilizar las potencialidades locales y jerarquizar el desarrollo local como proceso esencialmente endógeno participativo e innovador que integra los actores estatales y no estatales, para contribuir al desarrollo local y la protección del medio ambiente; y

g) proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular la aprobación de presupuestos participativos para el desarrollo local, a partir de fondos provenientes de la contribución territorial para el desarrollo local y de otros, de conformidad con lo establecido.

### **CAPITULO III**

#### **DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

##### **SECCIÓN PRIMERA**

##### **DE LAS ATRIBUCIONES DEL INTENDENTE MUNICIPAL**

**Artículo 12.** La Ley 139/21 “De la organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” dispone que le corresponde al Intendente Municipal:

- a) cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes y demás disposiciones normativas;
- b) cumplir y hacer cumplir las decisiones del Consejo de la Administración Municipal;
- c) proponer el proyecto de orden del día para las reuniones del Consejo de la Administración Municipal;
- d) representar a la Administración Municipal de su demarcación, según se disponga por el Consejo de la Administración Municipal;

- e) adoptar de forma excepcional decisiones sobre los asuntos ejecutivo-administrativos competencia del Consejo de la Administración Municipal, cuando el carácter apremiante de la situación o el tema a solucionar lo exijan, informándole posteriormente a ese órgano en la reunión más próxima;
- f) dictar resoluciones e instrucciones, dentro de los límites de sus atribuciones;
- g) firmar convenios a nombre del Consejo de la Administración Municipal o delegar esta atribución en alguno de los miembros de este órgano;
- h) firmar los acuerdos y las disposiciones normativas dictadas por el Consejo de la Administración Municipal y por él, y disponer su publicación oficial, de conformidad con las normas jurídicas correspondientes;
- i) organizar, orientar y controlar la actividad que desempeñan los Viceintendentes, el Secretario y los demás miembros del Consejo de la Administración Municipal;
- j) orientar el diseño, actualización y regulación del Sistema de Control Interno en el ámbito de su competencia;
- k) presentar a las reuniones del Consejo de la Administración Municipal proyectos de acuerdos sobre asuntos de competencia de la administración que considere pertinente;
- l) proponer a la Asamblea Municipal del Poder Popular la designación o sustitución de los integrantes del Consejo de la Administración Municipal;
- m) proponer al Consejo de la Administración la plantilla de la Administración Municipal conforme a lo establecido;
- n) proponer al Consejo de la Administración Municipal la relación de cargos correspondientes a los máximos directivos de las estructuras de dirección administrativa y las entidades municipales;
- o) designar, sustituir y aplicar medidas disciplinarias a los directivos y funcionarios de la relación de cargos que le corresponde;
- p) designar, sustituir y aplicar medidas disciplinarias a aquellos trabajadores que se le subordinen directamente;
- q) presentar a la Asamblea Municipal del Poder Popular el informe de rendición de cuenta de gestión del Consejo de la Administración Municipal o de aspectos específicos que se le interesen al órgano, en las ocasiones que se le indique;

- r) informar al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular, cuando se le solicite, sobre los aspectos que incidan directamente en la localidad y de ser necesario, adoptar las medidas que correspondan;
- s) informar al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular sobre temas relevantes en el ejercicio de sus atribuciones;
- t) informar periódicamente sobre su gestión al Consejo de la Administración Municipal a la Asamblea Municipal del Poder Popular, cuando esta lo requiera;
- u) presentar al Consejo de la Administración Municipal para su aprobación el Plan de Auditoría, Supervisión y Control en el ámbito de su competencia, a partir de las directivas y objetivos de control aprobados por el Presidente de la República;  
y
- v) cumplir las tareas de la defensa y el orden interior que le correspondan.

Artículo 51. Corresponde también al Intendente Municipal:

- a) Organizar la rendición de cuenta periódica ante el Consejo de la Administración Municipal de las estructuras de dirección administrativa y entidades municipales;
- b) exigir y controlar la atención a las quejas y peticiones de la población en el ámbito administrativo municipal, así como los planteamientos formulados por los electores a sus delegados;
- c) presentar el plan de trabajo individual al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular para la aprobación;
- d) aprobar los planes de trabajo individuales de los miembros profesionales del Consejo de la Administración Municipal y de los máximos directivos de las estructuras de dirección administrativa y entidades subordinadas a dicho órgano;
- e) convocar o invitar a las reuniones del Consejo de la Administración Municipal a directivos, funcionarios y otras personas, cuando los temas objeto de análisis lo requieran;
- f) presentar a la Asamblea Municipal del Poder Popular el acuerdo del Consejo de la Administración Municipal referido a interesar la modificación, revocación

- o suspensión de los acuerdos o disposiciones adoptados por órganos o autoridades subordinados al Consejo de Ministros o al Gobernador, por el Consejo Provincial, el Gobernador y los consejos de la Administración de otras localidades, que contravengan normas legales;
- g) autorizar, cuando sea pertinente, las consultas de las actas del Consejo de Administración Municipal a personas que lo interesen;
  - h) exigir el cumplimiento de lo relacionado con la Política de Cuadros de la Administración Municipal, conforme a lo establecido;
  - i) proponer al Consejo de la Administración Municipal la suspensión de los miembros del órgano;
  - j) organizar la gestión del Sistema de Información y Comunicación Institucional;
  - k) proponer el Sistema de Preparación y Capacitación de los Cuadros y sus reservas, funcionarios, especialistas y trabajadores de la Administración Municipal; y
  - l) otras que le atribuyan las leyes, la Asamblea Municipal del Poder Popular, su Presidente y el Consejo Provincial, por su condición de miembro de este órgano.

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **DE LA SECRETARÍA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

**Artículo 13.** La Secretaria ejercerá las funciones y atribuciones determinadas en la Ley 139/21, siendo su función primordial la de auxiliar al Intendente y al Consejo de la Administración Municipal, así como dirigir a la Secretaria de dicho órgano.

**Artículo 14.** La Secretaria del Consejo de la Administración tendrá en cuenta el sistema de trabajo concebido en el órgano de la administración, pues a través de ello se organizarán las reuniones, encuentros, eventos y otros.

**Artículo 15.** La Secretaria del Consejo de la Administración exigirá a los miembros del órgano y demás directivos la entrega de la información con la calidad, tiempo y forma.

**Artículo 16.** Se le concede la facultad a la Secretaria de convocar a los directivos, funcionarios y trabajadores sobre cuestiones que le competen al órgano de la administración.

**Artículo 17.** La Secretaria presentará ante el Intendente cualquier incumplimiento o incidencia por parte de los directivos o miembros del Consejo de la Administración para su pertinente tratamiento.

**Artículo 18.** La Secretaria garantizará la reseña de las actas de los Consejos de Dirección de las entidades, así como dictaminará los puntos donde se evalúen fundamentalmente de atención a la población y los planteamientos derivados de la población, lo que será notificado sus resultados a los directivos con el objetivo de que sean discutidos y analizados, y se adopten de acuerdos que revierta la situación existente. Además, de examinar las actas de manera integral, observando la calidad de su elaboración y la pertinencia de los acuerdos adoptados.

**Artículo 19.** La Secretaria decepcionará las actas de los Consejos de Dirección de las entidades a los **10 días hábiles** de la realización de la reunión.

### **SECCIÓN TERCERA**

#### **DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS COORDINADORES DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS**

**Artículo 20.** Los Coordinadores de Programas y Objetivos son designados mediante la aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular, y cumplirán las atribuciones siguientes:

- a) Brindar seguimiento, control y cumplimiento a los programas objetivos y tareas en correspondencia asignados en la segmentación aprobada por el Intendente.
- b) Exigir a los directores de las entidades que atienden la asistencia a las reuniones convocada por el órgano de la administración.
- c) Atender, coordinar y controlar la labor de las estructuras de dirección administrativa y de otras entidades municipales;

- d) Presenta la evaluación de los objetivos que atienden de manera trimestral al Consejo de la Administración Municipal, así como otros temas que constituyen programas, estrategia para impulsar la economía y la Tarea Ordenamiento, atendiendo al Plan de Temas aprobado.
- e) Controlar en las entidades radicadas en su territorio la atención, solución o respuesta oportuna, pertinente y fundamentada a las quejas y peticiones que les dirijan los ciudadanos, así como a los planteamientos que los electores formulan a sus delegados con relación a temas vinculados con los objetivos, programas y tareas que atiende.
- f) Presentar al Consejo de la Administración Municipal, las propuestas o iniciativas que considere necesario para el mejor desempeño de sus atribuciones;
- g) Representar al Consejo de la Administración Municipal en los programas y tareas asignados por este ante el Gobierno Provincial, y otras que se les solicite por parte del Intendente.
- h) Cumplir con los plazos y calidad en la entrega de las informaciones al Consejo de la Administración.
- i) Sostener despachos con el Intendente y Secretaria del Consejo de la Administración cuando se estime pertinente.
- j) Cumplir con el procedimiento aprobado para la implementación y evaluación de los acuerdos derivados de la Asamblea Municipal del Poder Popular.
- k) Cumplir con la implementación y evaluación de los acuerdos pertenecientes al Consejo de Gobierno Provincial, PCC y los del propio órgano, en correspondencia a la fecha de cumplimiento.
- l) Cumplir con la adecuada implementación y evaluación de los documentos emanados de la Asamblea Nacional del Poder Popular y de otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).
- m) j) Cumplir las indicaciones y tareas emanadas del Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular y del Intendente.

- m) Cumplir lo dispuesto en la Constitución de la República de Cuba, Ley 139/21 “De la organización y funcionamientos del Consejo de la Administración Municipal” y el presente Reglamento Interno.
- n) Ser miembro de las comisiones que determine el órgano de la administración municipal o el Intendente.
- o) Otras que le sean asignadas atendiendo a las funciones que realice.

### **CAPITULO III**

#### **DE LAS DECISIONES, ACUERDOS Y OTROS ACTOS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**Artículo 21.** El Consejo de la Administración Municipal decide sobre los asuntos de su competencia en sus reuniones, atendiendo a lo dispuesto en la Constitución de la República y demás disposiciones legales.

**Artículo 22.** El Consejo de la Administración Municipal adopta sus decisiones mediante acuerdos que aprueba en sus reuniones por el voto favorable de la mayoría simple de sus integrantes.

**Artículo 23.** Los acuerdos deben contener los aspectos siguientes:

- a) Numeración consecutiva por año natural;
- b) Contenido del acuerdo y las acciones a ejecutar para su cumplimiento;
- c) Responsables de su cumplimiento y de informar sobre la ejecución de lo dispuesto, de ser el caso;
- d) La fecha de cumplimiento.

**Artículo 24.** El Consejo de la Administración Municipal atendiendo a circunstancias excepcionales que requieran de un tratamiento inmediato, podrá someter a consideración de sus miembros asuntos, con el objetivo de adoptar decisiones.

**Artículo 25.** El Consejo de la Administración Municipal emite sus actos y disposiciones reglamentarias mediante acuerdos.

2. Los acuerdos son firmados por el Intendente Municipal y por el Secretario.

**Artículo 26.** Los acuerdos podrán ser clasificados como cumplidos, en proceso o incumplidos.

**Artículo 27.** En el caso de los acuerdos en procesos se decidirá definir la fecha de su reevaluación ante el órgano de la administración.

**Artículo 28.** En el caso de los acuerdos incumplidos el órgano de la administración realizará un análisis minucioso de las causas por las cuales no fueron cumplidos y podrá adoptar las medidas de carácter organizativas y disciplinarias según proceda.

**Artículo 29.** La Secretaría del Consejo de la Administración elaborará el proyecto de acuerdos adoptado en cada reunión, el cual será conciliado con el Intendente dentro del término de **3 días hábiles**, posteriores a la celebración de dicha reunión.

**Artículo 30.** Una vez conformado el definitivo certificado general de todos los acuerdos adoptados en cada reunión por parte de la Secretaria, el que será rubricado por el Intendente Municipal y por la misma, estampándose el sello del Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 31.** Los acuerdos que adopta el Consejo de la Administración Municipal se enumeran consecutivamente por año natural y se asientan en un registro a cargo de la Secretaria.

**Artículo 32.** El Intendente Municipal dispone la publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba de los acuerdos de interés general emitidos por el Consejo de la Administración Municipal, de conformidad con lo dispuesto en las normas legales.

**Artículo 33.** Los acuerdos y otras disposiciones del Consejo de la Administración Municipal que no sean de interés general se notifican a su destinatario dentro del término de **5 días hábiles** siguientes a la reunión donde se adoptó el mismo, de conformidad con la certificación que expida la Secretaria.

2. También se notifican, con la debida celeridad, a los demás interesados directos.

**Artículo 34.** Los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración Municipal forman parte de los actos del propio órgano, por lo que requieren de su adecuada implementación y evaluación.

**Artículo 35.** Los acuerdos que adopta el Consejo de la Administración Municipal se enumeran consecutivamente por año natural y se asientan en un registro a cargo del Secretario.

**Artículo 36.** En caso de incumplimiento con la entrega de los acuerdos el Intendente le asiste la facultad de realizar los análisis pertinentes que correspondan.

## **SECCIÓN PRIMERA**

### **DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 37.** Una vez recibido los acuerdos para implementar por los responsables, los mismos procederán a incorporarlo en su plan individual, con el objetivo de cumplimentar las acciones diseñadas en correspondencia a la fecha de cumplimiento, para ello, garantizarán las evidencias necesarias como imágenes, documentos y otros, que les permita ilustrar su tratamiento a las comisiones de trabajo de la Asamblea Municipal del Poder Popular y al propio órgano de la administración.

**Artículo 38.** Atendiendo al alcance del acuerdo adoptado y las entidades que inciden, los responsables exigirán y garantizarán su implementación en los Consejos de Dirección que correspondan, con el objetivo de garantizar su adecuado cumplimiento.

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **DE LA EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 39.** Los responsables del cumplimiento de los acuerdos están facultados para propiciar la discusión y análisis en los Consejos de Dirección según corresponda, según el alcance del acuerdo adoptado, en aras de garantizar su tratamiento.

**Artículo 40.** La Secretaria del Consejo de la Administración independientemente de certificar los acuerdos y la fecha de cumplimiento, cuenta con **7 días hábiles** previo a la realización de la reunión del Consejo de la Administración Municipal de antelación a exigir por la entrega de las evaluaciones a los responsables para ser incorporados en el chequeo de acuerdos, en consonancia con la fecha de cumplimiento de los mismos

**Artículo 41.** Los responsables entregarán a la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal la evaluación de los acuerdos con la calidad requerida, atendiendo al alcance de los acuerdos, que permita mostrar al Consejo de la Administración su cumplimiento.

**Artículo 42.** El Intendente podrá designar a una comisión que se encargue de comprobar o colaborar para el cumplimiento de un acuerdo determinado por la importancia y su posible impacto.

**Artículo 43.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal solicitará la presencia de los responsables para modificar o aclarar cualquier aspecto de las respuestas entregadas o solicitar a los mismos exponer cualquier actualización en la propia reunión, que permita satisfacer el alcance de los acuerdos adoptados.

**Artículo 44.** Para la elaboración de las respuestas por parte de los responsables de los acuerdos se iniciará describiendo la cantidad de las acciones implementadas, y se expondrá el cumplimiento de cada una de ellas.

## **CAPITULO IV**

### **DEL FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

#### **SECCIÓN PRIMERA**

#### **DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**Artículo 45.** El Consejo de la Administración Municipal celebra sus reuniones en la Sede del Poder Popular como mínimo dos (2) veces al mes, de conformidad con el plan de actividades del Municipio y el plan de temas que el mismo órgano apruebe.

**Artículo 46.** El Intendente por decisión propia o a solicitud de más de la mitad de los miembros del órgano de la administración podrán realizar reuniones extraordinarias y pueden realizarse cuantas se estimen necesarias.

**Artículo 47.** Las reuniones del Consejo de la Administración Municipal son presididas por el Intendente Municipal.

**Artículo 48.** Cuando el Intendente Municipal no pueda asistir a una de las reuniones convocadas, esta se preside por **Rolando Cantillo Hernández, Coordinador de Programa y Objetivos.**

**Artículo 49.** Para la celebración de las reuniones del Consejo de la Administración Municipal se requiere la presencia de más de la mitad de sus miembros.

**Artículo 50.** El Consejo de la Administración Municipal puede convocar e invitar a sus reuniones, por medio del Intendente Municipal, a directivos, funcionarios y otras personas, cuando los temas objeto de análisis lo requieran.

**Artículo 51.** El Intendente delega en la Secretaría del Consejo de la Administración Municipal la facultad de convocar e invitar a las reuniones del órgano a directivos, funcionarios y trabajadores de las entidades enclavadas en el municipio, que requiera de su asistencia en los puntos del orden del día aprobado, en aras de garantizar su discusión y análisis; los que participarán con voz y sin derecho a voto.

**Artículo 52.** El Intendente a propuesta de un miembro del Consejo de la Administración Municipal o por iniciativa propia podrá invitar o permitir la asistencia a las reuniones de los presidentes de consejos populares, presidentes de comisiones y delegados a la Asamblea Municipal del Poder Popular, previa coordinación con el Presidente de esta.

**Artículo 53.** Para la realización de las reuniones del órgano de la administración municipal se elaborará un plan de temas por parte de la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal, debidamente conciliado con el Intendente y los Coordinadores de Programas y Objetivos, para su posterior presentación en la primera reunión correspondiente al mes de enero de cada año.

**Artículo 54.** En el plan de temas se incorporan la descripción de cada tema con la fecha de la reunión del Consejo de la Administración Municipal; por lo que para el aseguramiento de cada reunión la Secretaria del Consejo de la Administración se le propone al Intendente los temas a incluir en el orden día de cada reunión.

**Artículo 55.** El plan de temas será circularado a todos los miembros del órgano de la administración, con el objetivo de que los responsables entreguen la información en tiempo y forma, previa solicitud realizada por la Secretaria del Consejo de la Administración, la cual lo efectuará en un término de **15 días hábiles**.

**Artículo 56.** En un término no menos de las 72 horas se circulará el informe de la reunión a todos los miembros para su estudio, con previa conciliación de su contenido por el intendente.

**Artículo 57.** Cuando la Asamblea Municipal del Poder Popular solicite al órgano de la administración municipal la presentación a la sesión de un informe sobre temas determinados o la rendición de cuentas de su gestión, se deberá garantizar su previa discusión ante el Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 58.** La reunión del Consejo de la Administración Municipal se realizará iniciando por el chequeo de acuerdo, luego por las orientaciones del organismo superior y se someterán sucesivamente a la presentación y análisis de los puntos aprobados.

**Artículo 59.** Las intervenciones por los miembros se realizarán luego de la presentación de cada tema y se solicitará la palabra por cada uno de los interesados, por lo que serán concretas y se podrán realizar recomendaciones o la adopción de los

acuerdos que permitan revertir la situación, siempre partiendo de lo que el órgano pueda apoyar, colaborar o solucionar.

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **DE LAS ACTAS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**Artículo 60.** De cada reunión del Consejo de la Administración Municipal se levanta acta, de la cual es responsable el Secretario de este órgano o en su ausencia, de quien actúe en esa condición. En el acta se reflejan los aspectos siguientes:

- a) Número consecutivo que le corresponde, dentro del año natural en curso, atendiendo
- a) al carácter de la reunión;
- b) precisión del carácter ordinario o extraordinario;
- c) lugar, fecha, hora de comienzo y terminación de la reunión;
- d) cantidad de integrantes del órgano presentes;
- e) la relación de miembros del Consejo de la Administración Municipal ausentes y una
- f) breve consignación del motivo de la ausencia;
- g) los invitados que asisten y los funcionarios o personas convocadas;
- h) el orden del día;
- i) breve exposición de las intervenciones en la que se recoge la esencia de los planteamientos realizados;
- ii) los acuerdos adoptados; y
- i) otras cuestiones que el Consejo de la Administración Municipal acuerde que queden asentadas en el acta.

2. Los informes que se presenten en la reunión del Consejo de la Administración Municipal se anexan al acta correspondiente.

**Artículo 61.** Las actas del Consejo de la Administración de la Administración se redactarán adecuadamente y con la calidad requerida.

**Artículo 62.** Las actas de las reuniones del Consejo de la Administración Municipal se firman en la última página por el Intendente Municipal y el Secretario y se estampará el sello del órgano.

2. El resto de las páginas que conforman el acta de la reunión llevan la media firma de la Secretaria.

3. En ausencia del Intendente Municipal se firma por el Coordinador de Programas y Objetivos que haya dirigido la reunión.

4. Las actas, atendiendo a su contenido, se clasifican conforme a las normas establecidas para la información oficial.

**Artículo 63.** Las actas de las reuniones del Consejo de la Administración Municipal se conservan en el archivo de la Secretaría de dicho órgano, bajo la custodia y responsabilidad del Secretario, durante el término establecido en materia de gestión documental.

**Artículo 64.** El Consejo de la Administración Municipal remite al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular, por medio del Intendente Municipal, copia certificada del acta, en un término no mayor de diez **(10) días hábiles** contados a partir de la fecha en que se celebró la reunión.

**Artículo 65.** El acta de la reunión del Consejo de Administración Municipal según su contenido puede ser ordinaria o clasificada, conforme a las normas establecidas para la información oficial.

## **SECCIÓN TERCERA**

### **DE LAS REUNIONES CON LOS DIRECTORES**

**Artículo 66.** Las reuniones con los Directores serán organizadas mediante la Secretaria del Consejo de la Administración una vez al mes, para lo cual se levantará un acta donde se resuma las principales intervenciones originadas y se emitirán indicaciones a los directores por parte del Intendente.

**Artículo 67.** Las indicaciones derivadas de la propia reunión se les notificarán de manera verbal o por escrito a los implicados en un término de **7 días hábiles**.

**Artículo 68.** Los responsables de las indicaciones deberán de implementarlas y evaluarlas en su Consejo de Dirección y serán entregadas a la Secretaria del Consejo de la Administración para ser incorporadas con 7 días de antelación al chequeo de las indicaciones.

**Artículo 69.** El incumplimiento de las indicaciones implicará la decisión del Intendente adoptar las medidas de carácter organizativas o disciplinarias según corresponda.

## **CAPITULO V**

### **DE LAS PARTICIPACIONES EN LOS CONSEJOS DE DIRECCIONES DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ENTIDADES Y LOS CONSEJOS POPULARES**

**Artículo 70.** La Jefa del Departamento de Organización y Planificación garantizará la incorporación en el sistema de trabajo las reuniones de los Consejos de Dirección de las entidades de subordinación local y de los Consejos Populares (previa conciliación con la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular), lo cual será posteriormente incluido en los planes de trabajo individual del Intendente, Secretaria, Coordinadores de Programas y Objetivos y demás miembros del órgano de la Administración.

**Artículo 71.** Los miembros del Consejo de la Administración garantizarán su participación sistemática en los Consejos de Dirección de las entidades, permitiendo la discusión profunda y la adopción de acuerdos que posibiliten revertir la situación existente en las entidades, con énfasis en los temas sobre la atención a la población,

los planteamientos derivados de los procesos de rendición de cuentas, entre otros, los que resulten de gran sensibilidad para nuestro municipio.

**Artículo 72.** La Asamblea Municipal del Poder Popular notificará la solicitud al Intendente o a la Secretaria del Consejo de la Administración la solicitud de asistencia de los miembros y directivos en los Consejos Populares, donde los delegados interesen su presencia, por lo que se les comunicará a los mismos para que garanticen su participación.

**Artículo 73.** Los miembros del Consejo de la Administración asegurarán su participación en los Consejos Populares de manera sistemática y exigirán a los directores que atiende su asistencia y preparación en estos escenarios.

**Artículo 74.** En caso de instancia injustificadamente de los miembros del órgano de la administración o de los directores de las entidades, el Intendente tiene la facultad de someter a un análisis disciplinario a los mismos por incurrir en tal indisciplina.

## **CAPITULO VI**

### **DE LAS VISITAS INTEGRALES A LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ENTIDADES**

**Artículo 75.** El Consejo de la Administración organizará mediante la Secretaria las visitas a las entidades, cumpliendo el sistema de trabajo existente y atendiendo a la guía siguiente:

1-Comprobar la **existencia de los planes de trabajo individuales** de los funcionarios y cuadros atendiendo a lo establecido en la Instrucción No.1.

2-**Del expediente legal de la entidad, se comprobará los siguientes elementos:**

-Si se mantiene actualizado, y si consta, según su naturaleza de:

- a) Nombre del sujeto de asesoramiento jurídico;
- b) código del registro constitutivo;

- c) domicilio legal;
- d) nivel de subordinación;
- e) objeto social o funciones;
- f) copia certificada del cierre económico anual;
- g) cantidad de entidades subordinadas, cuando proceda;
- h) plantilla aprobada y cubierta; e
- i) otros datos esenciales de acuerdo con la forma organizativa que adopte el sujeto de asesoramiento jurídico.

2. Se incluye además la documentación básica, que corresponda, entre ellas:

- a) Documentos autorizantes y constitutivos o de creación de la entidad;
- b) designación del jefe de la entidad;
- c) designación de los directivos del primer nivel de dirección de la entidad;
- d) datos de las licencias, permisos y demás autorizaciones comerciales, bancarias, tributarias, entre otras, que requiere la entidad para la realización de su actividad económica;
- e) Reglamento de los órganos de dirección;
- f) Reglamento Orgánico cuando proceda;
- g) Reglamento Disciplinario Interno;
- h) Convenio Colectivo de Trabajo y sus anexos;
- i) Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuando proceda; y

## **2- Sobre el Presupuesto verificar:**

La existencia del documento que refleje el presupuesto notificado por la Dirección Municipal de Finanzas y Precios.

Constancia por escrito de la discusión y análisis del presupuesto en el Consejo de Dirección y en la Sección Sindical, comprobándose si se adopten acuerdos.

Implementación de las 12 prioridades de la economía y las 37 medidas de ahorro, mediante el acta del Consejo de Dirección.

Si se cumple con la indicación de la AMPP sobre el análisis de la ejecución del presupuesto de manera mensual.

Entre otros aspectos.

**3- De la prevención de los descontroles administrativos verificar la existencia de:**

La aplicación de la guía de autocontrol.

Plan de prevención y acciones de control interno.

Si se dictamina por escrito sobre los movimientos de medios básicos efectuados y sobre los requisitos técnicos para acreditar el destino final del medio dado de baja.

Si las inspecciones y auditorias que se reciben se organizan debidamente en el expediente único.

**4- De la contratación económica verificar:**

Que los contratos se encuentren numerados y organizados.

La existencia de las conciliaciones o negociaciones entre las partes deudora y acreedora.

La existencia de cuentas por pagar, desglosando cuantía, entidad y término de envejecimiento.

**5- De la existencia de los grupos de trabajo siguientes:**

- Consejo de Dirección.
- Comisión de Inventario.
- Comité de Experto.
- Comité de Control Interno.
- Comisión de Cuadros.

**6- Verificar el estado de las inversiones.**

7- **Comprobar sobre la defensa:** los documentos rectores, planes y otros documentos.

**8- Cumplimiento de las medidas de ahorro.**

**9- Situación que presenta la atención a la población y los planteamientos.**

**Artículo 76.** En el caso de las Unidades Presupuestadas y Empresa se verificará el cumplimiento de las misiones y el objeto social según corresponda.

**Artículo 77.** Se encargarán a los Coordinadores de Programas y Objetivos con la revisión de los programas en las entidades, para verificar su cumplimiento.

## **CAPITULO VI**

### **DE LAS RELACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**Artículo 78.** El Consejo de Administración Municipal, mantiene relaciones de coordinación y fiscalización con las entidades y unidades subordinadas a los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales radicadas en su territorio cuando sea necesario convocarlos con vistas a tomar decisiones, presentar informes sobre su gestión o para el cumplimiento de las funciones estatales, las cuales han de estar previstas en la planificación de las actividades.

**Artículo 79.** El Consejo de la Administración Municipal mantendrá relaciones de cooperación, coordinación y solidaridad para el cumplimiento de sus atribuciones en correspondencia con lo establecido en la ley con la Asamblea Municipal del Poder Popular, otros municipios, las estructuras de dirección administrativa, entidades municipales, provinciales y nacionales radicadas en el territorio, sistema empresarial, Gobierno Provincial del Poder Popular, Consejo de Ministros, Organismos de la Administración Central del Estado, los Órganos de la Defensa, la Defensa Civil, de Seguridad y Orden Interior, Tribunales de Justicia, Fiscalía General de la República,

Contraloría General de la República, Consejo Electoral Nacional, otras formas de gestión no estatales.

**Artículo 80.** El Consejo de Administración Municipal cumplirá lo regulado en la Constitución de la República en su artículo 61 para la atención a la población, garantizando los términos y las formalidades previstas.

## **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** El presente Reglamento Interno entra en vigor a los **7 días hábiles** siguientes a su aprobación en el Consejo de la Administración Municipal.

**SEGUNDA:** Se dispone su modificación cuando se aprueben las designaciones de las figuras de los Viceintendentes en la Asamblea Municipal del Poder Popular o por iniciativa del Consejo de la Administración Municipal.

**TERCERO:** Facultar al órgano de la administración emitir cuantos procedimientos resulten necesario para el perfeccionamiento de su organización y funcionamiento.

**CUARTO:** Notifíquese a los miembros del Consejo de la Administración y a cuantas personas naturales y jurídicas deseen conocer lo que por el presente se dispone.

**QUINTO:** Comuníquese a la dirección Asamblea Municipal del Poder Popular de Guantánamo.

**Dado en la Ciudad de Guantánamo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2021.**

**“Año 63 de la Revolución”**

**Consejo de la Administración Municipal**

**Guantánamo**

## **PARTE II**



### **CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

#### **GUANTÁNAMO**

### **PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS ACUERDOS DERIVADOS DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR**

#### **1. OBJETIVO**

Establecer las regulaciones sobre tratamiento de los acuerdos derivados de la Asamblea Municipal del Poder Popular Municipal de Guantánamo, que permitan lograr la adecuada implementación y evaluación de los mismos que coadyuve el mejor funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal.

#### **2. ALCANCE**

El presente procedimiento abarca los principales conceptos, términos y aspectos a cumplir por el Consejo de la Administración Municipal y demás entidades de subordinación local.

#### **3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE**

- Constitución de la República de Cuba.
- Código Civil "Ley 59".
- Ley No.132 "De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares".
- Ley 139 "De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal".

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

**Artículo 1.** La Asamblea Municipal del Poder Popular, según establece el artículo 185 de la Constitución de la República es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad en su territorio; para ello, dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan.

**Artículo 2.** La Asamblea Municipal mantiene con su Consejo de Administración relaciones de cooperación, coordinación y en especial de control y fiscalización con relación a sus actos de gobierno.

**Artículo 3.** Los acuerdos son las decisiones adoptadas por la Asamblea Municipal, en unos casos para solucionar los asuntos de su competencia constitucional, y en otros para los aspectos relacionados con su organización y funcionamiento.

**Artículo 4.** Cuando la Asamblea Municipal del Poder Popular se pronuncia en sus decisiones mediante acuerdos, el Secretario, dentro de los diez (10) días siguientes a la sesión de la Asamblea, emite certificación de los acuerdos, y los notifica a la Secretaria del CAM.

**Artículo 5.** La Secretaria del CAM dentro del término de las 48 horas, luego de recibido el certificado de acuerdo la Secretaria del CAM inmediatamente concilia con el Intendente su contenido y se definen los responsables para su implementación y evaluación.

**Artículo 6.** La Secretaria del CAM procederá a circular el contenido del certificado de acuerdos, dentro del término de las 24 horas a los responsables para su implementación y evaluación.

**Artículo 7.** Se insertará en el sistema de trabajo la implementación y la evaluación de los acuerdos derivados de la Asamblea Municipal para su control, seguimiento y cumplimiento de manera individual por parte del Intendente, Secretaria, Coordinadores de Programas y Objetivos y demás directos implicados.

**Artículo 8.** El Jefe de Departamento de Organización y Planificación del órgano de la administración, se encargará de verificar la incorporación del tratamiento a los acuerdos de la AMPP en los planes de trabajo individuales de los miembros del CAM.

**Artículo 9.** Es responsabilidad de la Secretaria del CAM el control de los acuerdos, para ello se habilitará un registro donde se consigne: número de acuerdo, fecha de entrega y recepción, fecha de implementación y evaluación, y los responsables.

De igual manera, se garantizará un control de la notificación de los acuerdos para su implementación y evaluación a los responsables.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS**

**Artículo 10.** Una vez recibido los acuerdos para implementar por los responsables, se contará un término de 5 días hábiles para ser entregados ante la Secretaria del CAM, teniendo en cuenta el contenido de la siguiente tabla:

<b>Acciones</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participan</b>

**Artículo 11.** Atendiendo al alcance de cada acuerdo se procederá a la presentación por parte de los responsables en el Consejo de Dirección de las entidades que corresponda, con el objetivo de lograr su efectividad.

**Artículo 12.** Los responsables de la implementación de los acuerdos deberán cumplir estrictamente las acciones descritas, para ello, garantizará las evidencias necesarias como imágenes, documentos y otros, que permita ilustrar a las comisiones de trabajo de la AMPP.

**Artículo 13.** La Secretaria del CAM propone al Intendente incluir el punto de la implementación de los acuerdos en el orden del día de la reunión ordinaria o extraordinaria del Consejo de la Administración dentro de los 10 días hábiles, para su discusión, análisis y aprobación.

**Artículo 14.** Luego de su presentación ante el órgano de la administración la Secretaria del CAM expedirá la certificación sobre los acuerdos a la Secretaria de la AMPP, dentro del término de los 30 días hábiles siguientes de recibir su comunicación, la implementación de las medidas adoptadas.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS**

**Artículo 15.** La Secretaria del CAM luego de recibir la solicitud por la Secretaria de la AMPP de los acuerdos para evaluar en la sesión de la Asamblea Municipal, contará con un término de 5 días hábiles para exigirles a los responsables su entrega.

**Artículo 16.** Los responsables de garantizar la evaluación de los acuerdos, deberá de propiciar su discusión y análisis en los Consejos de Dirección de las entidades según corresponda, con el objetivo de brindar su tratamiento adecuado con 10 días de antelación a la fecha de cumplimiento de los mismos. Posteriormente les realizarán su entrega formal a la Secretaria del CAM.

**Artículo 17.** Para la elaboración de las respuestas por parte de los responsables de los acuerdos se partirá de la cantidad de las acciones implementadas, y se expondrá el cumplimiento de cada una de ellas.

**Artículo 18.** La Secretaria del CAM solicitará cuantos despachos sean necesarios con los implicados para garantizar la incorporación de elementos que respondan a la evaluación de los acuerdos.

**Artículo 19.** La Secretaria del CAM le propone al Intendente incluir el punto sobre la evaluación de los acuerdos en el orden del día de la reunión ordinaria o extraordinaria del Consejo de la Administración dentro de los 5 días hábiles, para su discusión,

análisis y aprobación por sus miembros, para su posterior circulación del contenido de los mismos.

**Artículo 20.** La Secretaria del CAM expedirá la certificación sobre los acuerdos a la Secretaria de la AMPP, dentro del término de los 10 días hábiles.

## **CAPITULO IV**

### **DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 21.** Los miembros del Consejo de la Administración Municipal deberán observar estrictamente lo estipulado en las normas legales para lograr el cumplimiento de la implantación y evaluación de los acuerdos.

De igual manera, atendiendo a la fecha de cumplimiento de los acuerdos brindará el control, seguimiento y cumplimiento tanto en las implementaciones como las evaluaciones, incluyendo su análisis y estudio previo.

**Artículo 22.** Serán responsables de entregar en tiempo y forma la información ante la Secretaria del CAM.

## **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** se dispone el análisis y discusión de la implementación y evaluación de los acuerdos cuantas veces sean necesarias en la reunión del CAM, en aras de lograr brindar el tratamiento adecuado.

**SEGUNDA:** incorporar el presente procedimiento al Manual del Consejo de la Administración como herramienta primordial para el tratamiento a los acuerdos derivados de la Asamblea Municipal.

**TERCERA:** presentar el procedimiento para su aprobación en el órgano de la administración municipal.

**CUARTO:** notifíquese a cuantas personas naturales y jurídicas deban conocer lo que por el presente se dispone.

**Dado en la Ciudad de Guantánamo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2021.**

**“Año 63 de la Revolución”**

**Consejo de la Administración Municipal**

**Guantánamo**

# **PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO A LOS PLANTEAMIENTOS DE LA POBLACIÓN POR EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEMÁS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS**

## **1. OBJETIVO**

Regula las bases generales para el tratamiento a los planteamientos de la población por el Consejo de la Administración y demás estructuras administrativas.

## **2. ALCANCE**

Se definen los fundamentales conceptos, términos, sujetos y aspectos principales a cumplir para el tratamiento a los planteamientos de la población por parte del órgano de la administración y sus estructuras.

## **3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE**

- Constitución de la República de Cuba.
- Código Civil "Ley 59".
- Ley No.132 "De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares" de fecha 16 de enero del 2020, emitido por la Asamblea Nacional Poder Popular.
- Ley No.138 "De organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular", de fecha 17 de diciembre del 2020 emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Ley No.139/20 "De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal", de fecha 17 de diciembre del 2020, emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Acuerdo 6560 "Sobre las indicaciones para las administraciones a todos los niveles de dirección, sobre la tramitación y solución de los planteamientos realizados por los electores en las reuniones de rendición de cuenta del delegado del Poder Popular y

en los Despachos de los delegados con sus electores”, adoptado en fecha 18 del mes de diciembre del 2008, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

- Estrategia aprobada por la AMPP sobre el tratamiento de los planteamientos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

**Artículo 1.** El Consejo de la Administración Municipal brinda tratamiento sistemático a los planteamientos derivados de:

- I y II Procesos de Rendición de Cuentas del delegado con sus electores.
- Despachos del delegado con sus electores.
- Despacho de los directores con los delegados.
- Compromisos contraídos en los Consejos Populares en el año 2018.

**Artículo 2.** El Consejo de la Administración Municipal insertará en el sistema de trabajo la atención a los planteamientos cuantas veces estime pertinente.

**Artículo 3.** El Consejo de la Administración Municipal discutirá y analizará en su reunión ordinaria una vez al mes la situación que presentan los planteamientos.

**Artículo 4.** Atendiendo a lo dispuesto en la Ley No.132 “De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares” y la Ley 139 “Ley de organización y funcionamiento Consejo de la Administración Municipal”, le corresponde al órgano de la administración municipal lo siguiente:

- Rendir cuenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular de su gestión al menos una vez al año y de aspectos específicos en las ocasiones que a la misma le interese, por medio de su Intendente Municipal el tratamiento a los planteamientos derivados de los electores a sus delegados.

- Exigir a las entidades radicadas en su territorio la atención, solución o respuesta oportuna, pertinente y fundamentada a los planteamientos que los electores formulan a sus delegados y evaluar trimestralmente los resultados de esta actividad.
- Proponer al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular los planteamientos que los electores formulen a sus delegados cuya solución no se logra en su territorio, para que se pronuncie al respecto.
- El Intendente Municipal informa trimestralmente a la Asamblea Municipal del Poder Popular, los resultados del análisis realizado por el Consejo de la Administración Municipal sobre el estado de la atención a los planteamientos formulados por los electores a sus delegados, cuya solución no se logre en el Municipio, así como sus causas.
- Previo al inicio de los procesos de rendición de cuenta, el Intendente Municipal informa a los delegados sobre el resultado de la atención a los planteamientos recibidos.
- Siempre que sea solicitado por la Asamblea Municipal del Poder Popular, por los consejos populares o por los delegados, el Consejo de la Administración Municipal o el Intendente Municipal en su caso, coordina y garantiza la participación de directivos de las entidades radicadas en el territorio o miembros del Consejo de Administración Municipal, en las respuestas a los planteamientos de los electores, previa coordinación con el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

**Artículo 5.** Cada director responsable de brindar solución y respuesta a los planteamientos está obligado a notificarles a los delegados correspondientes las respuestas de los planteamientos y posteriormente conciliarlo con la Secretaria de Asamblea Municipal del Poder Popular, la cual actualizará la información estadística de los planteamientos.

**Artículo 6.** Cuando el delegado no esté de acuerdo con la respuesta, el Consejo de la Administración correspondiente evaluará las causas, profundizará y concluirá si se trata de que no se ha realizado un análisis con la profundidad requerida por la entidad o si están en presencia de problemas de no entendimiento entre las partes, poniéndolo de ser necesario a disposición de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

**Artículo 7.** Excepcionalmente se autorizará por parte del Intendente o Secretaria del Consejo de la Administración Municipal al director de la entidad que no pueda concurrir a la celebración de la reunión del órgano de la administración, pero con la condición de que este garantice la presencia de algún miembro del Consejo de Dirección que pueda informar el estado de cumplimiento de los planteamientos, si les corresponde o no los planteamientos a clasificar a su entidad, la situación de los compromisos u otras cuestiones relacionadas con el tema.

**Artículo 8.** El Consejo de la Administración Municipal en todos los casos le dará seguimiento y mantendrá las medidas de control, según el sistema de trabajo establecido, analizando cualquier discrepancia o inconformidad con el tratamiento dado a algún planteamiento de los electores a su delegado, y podrá designar algún miembro para que compruebe la solución de los mismos.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS PLANTEAMIENTOS DERIVADOS DEL I Y II PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL DELGADO CON SUS ELECTORES**

**Artículo 9.** Una vez que la Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular recepcione los planteamientos derivados de los procesos de rendición de cuentas del delegado con sus electores, procederá a darle traslado al final cada proceso de rendición de cuentas del delegado con sus electores a la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal para su tratamiento y atención a los mismos.

**Artículo 10.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal realizará la tramitación oficial con las entidades correspondientes. En el caso de existir planteamientos que corresponden a las entidades de subordinación provincial o nacional serán enviados al Consejo de Gobierno Provincial para su tratamiento atendiendo a lo establecido en la Ley 138 “Ley de organización y funcionamiento del Consejo de Gobierno Provincial”.

## **CAPITULO III**

### **DE LOS PLANTEAMIENTOS POR DESPACHO DEL DELEGADO CON SUS ELECTORES**

**Artículo 11.** Los planteamientos por despachos del delegado con sus electores se realizan una vez en el mes en los Consejos Populares, por lo que se recepcionan por la Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular y posteriormente se traslada la propuesta de la clasificación de los planteamientos a la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 12.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal asesora al Intendente para incorporar en el orden del día el tema de clasificación de los planteamientos para someterlos a su aprobación.

**Artículo 13.** Luego de ser aprobado el tema de la clasificación de los planteamientos, la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal convoca dentro del término de las 72 horas de celebrarse la reunión del propio órgano a los directores de las estructuras administrativas de subordinación municipal, provincial o nacional, que se identifiquen en la información para que obtengan la descripción de los planteamientos en forma digital o en soporte plano para su estudio y análisis.

**Artículo 14.** Posteriormente la Secretaria del Consejo de la Administración asegura mediante la convocatoria oficial a los directores de las entidades para que se personen a la reunión del órgano de la administración, precisándole el horario para que garantice su presencia.

**Artículo 15.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal realizará la tramitación oficial con las entidades correspondientes. En el caso de existir planteamientos correspondientes a entidades de subordinación provincial o nacional se procederá a elevar los mismos ante el Consejo de Gobierno Provincial, para que este cumpla con las atribuciones establecidas en la Ley 138 “Ley de organización y funcionamiento del Consejo de Gobierno Provincial”.

**Artículo 16.** En la sesión de la reunión del órgano de la administración las funcionarias de la Secretaría del Consejo de la Administración informarán a su jefa inmediata el estado de la asistencia de los directores convocados.

**Artículo 17.** La clasificación de los planteamientos será presentada por la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal, la cual informará las propuestas de los planteamientos por cada entidad implicada y los directivos manifestarán si les corresponden o no los mismos.

**Artículo 18.** Los directores tienen derecho a emitir criterio para plantear si los planteamientos propuestos les corresponden o no, para lo cual se le concederá la palabra.

**Artículo 19.** En caso de que un director exponga no corresponderle algún planteamiento, expondrá sus argumentos y se someterá al análisis por parte de los miembros del Consejo de la Administración Municipal para definir la entidad responsable de su tratamiento.

**Artículo 20.** Luego de agotado el tema la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal cuenta con un término de hasta 10 días hábiles para emitir el certificado correspondiente, el cual será notificado a los directores implicados.

**Artículo 21.** Los directores responsables de la solución y respuestas de los planteamientos deben de asegurar cada mes la discusión y análisis en los Consejos de Dirección de la entidad que dirige esas de brindarle el tratamiento adecuado al mismo.

#### **CAPITULO IV**

#### **DE LOS PLANTEAMIENTOS POR DESPACHO DEL DELEGADO CON SUS DIRECTORES**

**Artículo 22.** Los despachos del delegado con sus directores consistirán en la reunión celebrada entre los mismos, donde el delegado informa a los directores los planteamientos de sus electores para su solución.

**Artículo 23.** Los despachos del delegado con sus electores se realizarán una vez al mes, por lo que será insertado en los planes individuales de los directivos implicados y en el sistema de trabajo.

**Artículo 24.** Las reuniones serán conducidas por el Intendente y la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal. Las mismas se abordarán en dos momentos o partes:

- Se brindarán informaciones por parte del Consejo de la Administración Municipal y demás directores sobre temas fundamentales que tengan impacto directo a la población y la situación que presentan los planteamientos.
- Despacho del delegado con el director: para exponer los planteamientos de sus electores.

**Artículo 25.** Los directores están obligados a orientar, informar, solucionar y brindar respuesta a los delegados como parte del tratamiento a cumplimentar.

**Artículo 26.** Los Coordinadores de Programas y Objetivos realizarán los despachos con los directores que atienden para analizar la situación de los planteamientos y se les faculta proponer ante la comisión de cuadros aquellos que incumplan con ello.

## **CAPITULO V**

### **DE LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS POR LOS DIRECTORES CON LOS DELEGADOS EN LOS CONSEJOS POPULARES**

**Artículo 27.** Los compromisos contraídos por los directores con los delegados en los Consejos Populares, consisten en los planteamientos de la población realizados a los directivos estos se comprometieron a cumplirlos, por lo que se le deben de brindar su tratamiento adecuado.

**Artículo 28.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal realizará las conciliaciones de manera semanal con los directivos implicados con el objetivo de que se logre el cumplimiento de los compromisos pendientes.

**Artículo 29.** La Secretaria del Consejo de la Administración realizará cada 15 días las conciliaciones con los Presidentes de los Consejos Populares para conocer el estado de cumplimiento de los planteamientos pendientes.

**Artículo 30.** Se analizará la situación que presentan los compromisos en la reunión del Consejo de la Administración Municipal una vez al mes.

**Artículo 31.** Los directivos implicados notificarán por escrito de manera inmediata las respuestas de los compromisos a los delegados o Presidentes de los Consejos Populares y a la Secretaria del Consejo de la Administración.

**Artículo 32.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal controlará, informará y brindará seguimiento al estado de cumplimiento de los compromisos.

## **CAPITULO VI**

### **DE LOS PLANTEAMIENTOS INCLUIDOS EN EL PLAN DE LA ECONOMÍA**

**Artículo 33.** Ante la imposibilidad material de la solución inmediata de los planteamientos formulados por los electores, por requerir recursos no disponibles en ese momento, el Consejo de la Administración Municipal establecerá las prioridades a seguir, con vista a proponer su inclusión en el Plan de la Economía.

**Artículo 34.** Los directores de las entidades analizarán los planteamientos que poseen en su Consejo de Dirección para ser elevados como propuestas para ser incluidos en el Plan de la Economía a finales de cada año por escrito ante el Consejo de la Administración, previo despacho con el Intendente y la Secretaría del propio del órgano.

**Artículo 35.** Posteriormente el Intendente conciliará con el Presidente de la AMPP los planteamientos a incluir en el Plan de la Economía y de mutuo acuerdo se presentarán para su aprobación ante el Consejo de la Administración Municipal en el próximo año en el mes de enero de cada año, para lo cual será comunicado a la Secretaria del propio órgano de la administración.

**Artículo 36.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal propone al Intendente decidirá incluir el tema la propuesta de los planteamientos incluidos en el Plan de la Economía en el orden del día de la reunión del Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 37.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal elaborará el informe de propuesta de los planteamientos incluidos en el Plan de la Economía con los siguientes elementos:

- Total, de planteamientos incluidos en el Plan de la Economía.
- Total, de planteamientos a terminar su solución en el año.
- Total, de planteamientos que se prevé su continuidad en el próximo año.
- Se hace alusión a los planteamientos que se chequearán por trimestre del año.
- Solucionados y el por ciento.
- Incumplidos.

**Artículo 38.** Cuando se hace alusión en el informe sobre los planteamientos que se chequearán por trimestre de cada año, se definirá la descripción de los mismos, dirección, circunscripción, consejo popular, cantidad, fecha de cumplimiento y responsable de cumplimiento.

**Artículo 39.** Posteriormente se cumplirán los procedimientos establecidos para la aprobación de los planteamientos incluidos en el Plan de la Economía.

**Artículo 40.** Al Concluir cada trimestre se presentará de igual manera la información con los elementos descritos en el artículo 37.

En el caso de los planteamientos incumplidos se expondrán los mismos aspectos descritos previamente, además de incluirse la causa y la próxima fecha de cumplimiento.

**Artículo 41.** Luego de la aprobación del informe se elaborará por parte de la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal el informe (2 copias) con el pie de firma del Intendente y el Visto Bueno del Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular, por lo que se procederá a notificar una de las copias del mismo a la Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular y la otra formará parte de los archivos de la Secretaria del Consejo de la Administración.

**CAPITULO VII**  
**DE LOS CONSEJOS DE DIRECCIONES DE LAS ESTRUCTURAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA SECRETARIA DEL CONSEJO DE**  
**LA ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 42.** Los Consejos de Dirección de las estructuras administrativas, analizan los planteamientos y buscan la solución en el territorio los que son de su competencia, y tramitan con sus instancias superiores la solución o una forma de atenuar los efectos del problema en cuestión, y le brinda la respuesta por escrito directamente al Delegado y a la Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular Municipal y de ser necesario al Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 43.** Los directores de las estructuras administrativas garantizarán en cada reunión mensual en su Consejo de Dirección la discusión y análisis de cada uno de los planteamientos, para asegurar su solución definitiva y respuestas a los delegados.

**Artículo 44.** Las reuniones del Consejo de Dirección de cada entidad deben de discutir el tema de los planteamientos de manera independiente al tema de la atención a la población, por lo que el director asegurará que se realicen intervenciones profundas y se adopten acuerdos que transformadores.

**Artículo 45.** Los directores de las estructuras administrativas entregarán las actas del Consejo de Dirección a la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal en un término de 10 días hábiles posteriores a la celebración de la reunión.

**Artículo 46.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal dictaminará las actas del Consejo de Dirección de cada entidad y le notificará por escrito al director de la entidad según corresponda sus resultados y a la vez despachará con los mismos de estimar necesario.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS PLANTEAMIENTOS A EXPLICARLES CAUSA DE NO SOLUCIÓN**

**Artículo 47.** Cuando a la dirección de la entidad a que se dirigió el o los planteamientos, no le sea posible resolverlo, el director de la entidad, previa presentación en su órgano colegiado de dirección elevará su propuesta por escrito a los Coordinadores de Programas y Objetivos que corresponda, para su revisión exhaustiva.

**Artículo 48.** Los directores expondrán los siguientes elementos en su informe de propuesta de planteamientos a explicarles causa de no solución (ECNS):

- Número de acuerdo y fecha adoptado en el Consejo de Dirección.
- Descripción de planteamientos.
- Número de circunscripción.
- Cantidad de planteamientos.
- Argumentos que imposibilitan la solución del planteamiento con claridad y convincentes.

**Artículo 49.** Los Coordinadores de Programas emitirán sus consideraciones a los directores, los que realizarán las modificaciones o ajustes al informe, y luego lo entregará a la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal, la que despachará con el Intendente cada planteamiento con su argumento para su posterior presentación ante la reunión del Consejo de la Administración Municipal cumplidas las formalidades y términos establecidos.

### **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** en los procesos de rendición de cuentas del delegado con sus electores los directores garantizarán la participación de los miembros de su Consejo de Dirección en aras de garantizar la atención inmediata a situaciones que por su importancia o complejidad, así lo requieran.

**SEGUNDO:** el delegado para brindar respuesta de los planteamientos a la población podrá solicitar que lo acompañen cuadros de la entidad u organismo responsable de su atención, así como un miembro del Consejo de la Administración correspondiente cuando se determine por dicho órgano.

**Dada en la Ciudad de Guantánamo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2021.**

**“Año 63 de la Revolución”.**

**Consejo de la Administración Municipal**

# **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN ORGANIZATIVA ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TERRITORIAL**

## **1. OBJETIVO**

Establece las bases generales para la gestión organizativa estratégica del desarrollo territorial de Guantánamo, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social local.

## **2. ALCANCE**

Aborda los principales conceptos, términos, sujetos y elementos a cumplir para la gestión organizativa estratégica del desarrollo territorial por el Consejo de la Administración Municipal y demás entidades y organismos del territorio para impulsar el desarrollo local.

## **3. RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE**

- Constitución de la República de Cuba.
- Código Civil "Ley 59".
- Ley No.132 "De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares", emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Ley 139 "De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal", emitida por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Decreto 33/21 "Para la gestión estratégica del desarrollo territorial", de fecha 11 de marzo del 2021, emitido por Manuel Marrero Cruz Primer Ministro del Consejo Ministros.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

**Artículo 1.** El Consejo de la Administración Municipal tiene como principal misión impulsar el desarrollo local partiendo de la elaboración y la implementación de la estrategia de desarrollo local y la gestión de los proyectos.

**Artículo 2.** El Consejo de la Administración establecerá relaciones de vínculo con las entidades y con las formas de gestión no estatales en aras de estimular la presentación de proyectos que tengan impacto económico y social en el territorio.

**Artículo 3.** El desarrollo local responde a las siguientes reglas:

- a) La integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio, contribuir a su desarrollo y al del país;
- b) el respeto a la justicia social, la equidad, la igualdad, la participación popular, los derechos de las personas, el bienestar, la prosperidad individual y colectiva;
- c) la solidaridad, la coordinación, la colaboración y la autonomía municipal;
- d) la armonización de los intereses nacionales, sectoriales, y territoriales;
- e) la creación de una red de actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazos;
- f) la alianza estratégica gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación-empresa y sector presupuestado-comunidad;
- g) el fomento de la gestión del potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas;
- h) la planificación física como soporte de las estrategias de desarrollo territorial; y

i) la localización de los objetivos de desarrollo sostenibles y otros compromisos internacionales.

**Artículo 4.** Se consideran actores locales las personas naturales y jurídicas, estatales y no estatales, con potencialidades de intervenir en la gestión y transformación del territorio para su desarrollo.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA GESTIÓN ORGANIZATIVA ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TERRITORIAL**

**Artículo 5.** Las estrategias de desarrollo territorial son instrumentos para el cumplimiento de los fines que constitucionalmente tienen establecidos el municipio y la provincia.

La estrategia de desarrollo municipal es un instrumento integrador para orientar la gestión municipal, que tiene entre sus propósitos, lograr la satisfacción de las necesidades locales, contribuir al desarrollo económico y social de su territorio y a otros fines del Estado.

**Artículo 6.** El Consejo de la Administración Municipal elabora, implementa, evalúa y actualiza la estrategia de desarrollo municipal atendiendo lo establecido en los términos y condiciones establecidos en la Ley 139/21 “De la organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” y el Decreto 33/21 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial”, de fecha 11 de marzo del 2021, en correspondencia con los instrumentos de planificación: plan de ordenamiento territorial y urbano, plan de la economía y presupuesto; y otros según procedan.

**Artículo 7.** El Consejo de la Administración Municipal realizará conciliaciones y coordinará con el Consejo de Gobierno Provincial para la realización de la estrategia de desarrollo municipal en aras de que se cuente con los elementos y requisitos necesario para impulsar el desarrollo local.

**Artículo 8.** El órgano de la administración municipal cuenta con la facultad de convocar y garantizar la participación de los representantes de los centros de Educación Superior, las entidades de ciencia, tecnología e innovación del territorio, las oficinas del Historiador y del Conservador correspondientes, así como las demás instituciones que coadyuvan al desarrollo del territorio.

**Artículo 9.** El Consejo de la Administración Municipal de conjunto con las universidades y los centros de ciencia, tecnología e innovación, diseñan los sistemas de innovación local que permitan implementar con mayor racionalidad y eficiencia las respectivas estrategias de desarrollo territorial y elaboran el sistema de formación, capacitación y asesoría.

**Artículo 10.** El Consejo de la Administración Municipal en correspondencia con las potencialidades y capacidades propias que satisfagan demandas y expectativas de la población, que son identificadas, en correspondencia con los recursos existentes en el territorio, identificará los ejes estratégicos principales por los que deberá proyectar su desarrollo local e identificarán los proyectos de desarrollo local una vez que se implemente la estrategia municipal, para lo cual se denominara cartera de proyectos.

### **CAPITULO III**

#### **SOBRE LAS PROPUESTAS Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL**

**Artículo 11.** El Consejo de la Administración Municipal convoca, previa aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular, el inicio de procesos de licitación o similares, concursos, otorgamiento de premios, proyectos o iniciativas relacionadas con el desarrollo municipal, y le informa el resultado de cada proceso.

**Artículo 12.** Atendiendo al Decreto 33/21 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial”, en su artículo 16.1 se expone: que el proyecto de desarrollo local constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población.

**Artículo 13.** El Intendente y el Coordinador de Programas y Objetivos garantizarán la incorporación en el sistema de trabajo del Consejo de la Administración Municipal la atención a los proyectos de desarrollo local, y se evaluará su cumplimiento de manera trimestral en la reunión del Consejo de la Administración Municipal para su seguimiento y control.

**Artículo 14.** Para la elaboración de la cartera de proyectos el Consejo de la Administración Municipal tendrá en cuenta identificación, jerarquización y análisis de las iniciativas que respondan a intereses locales desde la perspectiva de gobierno, de otros actores institucionales y de la población, y considerarán las oportunidades que ofrecen las inversiones extranjeras, atendiendo a lo establecido en las normas legales vigentes.

**Artículo 15.** El Intendente creará un Grupo Municipal de Desarrollo Local el que estará estructurado por el Coordinador de Programas y Objetivos, representantes de las entidades de Economía y Planificación, Finanzas y Pécios, Planificación Física, Agricultura, CITMA, Grupo de Desarrollo de la Ciudad, Universidad de Guantánamo, y podrán ser in cuantas personas naturas y jurídicas procedan.

**Artículo 16.** Se encarga al Coordinador de Programas y Objetivos para atender economía con la realización de las capacitaciones a los representantes de las entidades en aras de estimular la presentación de las propuestas de los proyectos para impulsar el desarrollo territorial.

**Artículo 17.** El Grupo Municipal de Desarrollo Local evaluará cada expediente de propuesta del proyecto presentados por los actores, el cual contará con el aval del Consejo Técnico Asesor del sector que pertenece la entidad ejecutora principal.

**Artículo 18.** El proyecto de desarrollo local constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población, además ayuda a potenciar las capacidades de los

grupos y actores participantes y a aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas.

**Artículo 19.** El Consejo de la Administración Municipal convoca, previa aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular, el inicio de procesos de licitación o similares, concursos, otorgamiento de premios, proyectos o iniciativas relacionadas con el desarrollo municipal, y le informa el resultado de cada proceso.

**Artículo 20.** El Grupo Municipal de Desarrollo Local realizará despachos con las estructuras administrativas municipales y provinciales, y una vez evaluado las propuestas de los proyectos se dictaminará el expediente para su presentación, evaluación y aprobación ante el Consejo de la Administración Municipal de manera inmediata.

**Artículo 21.** El promovente del proyecto de desarrollo local entregará una solicitud, a la cual se le adjuntará el expediente y presentará ante el grupo municipal de desarrollo, para que realice las evaluaciones pertinentes. El expediente contará con los siguientes argumentos:

- a) Los datos generales del proyecto de desarrollo local;
- b) diagnóstico del problema o la situación a resolver;
- c) justificación y propuesta de actuación; d) objetivos, resultados y beneficios esperados;
- d) e) cronograma de actividades;
- e) monto y fuente de recursos financieros; y
- f) factibilidad económica, social o ambiental.

**Artículo 22.** El Grupo Municipal de Desarrollo Local se reunirá todos los viernes de cada semana evaluar cada propuesta de proyecto de desarrollo local, atendiendo a la factibilidad, por lo que se confeccionará por los actores interesados un expediente que recoja los elementos exigibles en la norma vigente.

**Artículo 23.** El Grupo Municipal de Desarrollo Local evaluará las propuestas de proyecto presentadas por los actores, por lo que atendiendo a la pertinencia y

factibilidad propone los proyectos que serán presentados para su aprobación en el Consejo de la Administración Municipal.

**Artículo 24.** Previamente a la presentación de las propuestas de los proyectos ante el órgano de la administración municipal, el Grupo Municipal de Desarrollo Local a través del Coordinador de Programas y Objetivos para atender economía solicitará ante la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal el tema para ser evaluado en la reunión ordinaria o extraordinaria según corresponda, en un término de **15 días hábiles** antes de la celebración de la misma, con el objetivo de que se presente la información de manera digital y en soporte plano con calidad, la que contendrá el proyecto de acuerdos.

**Artículo 25.** La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal propone al Intendente incluir la propuesta de los proyectos de desarrollo local en el orden del día de la reunión correspondiente, una vez puestos de mutuo acuerdo.

**Artículo 26.** Una vez obtenida dicha información se incorpora al informe general de la reunión del Consejo de la Administración Municipal, la que se circulará a los miembros del órgano de la administración en el término de las 72 horas para su estudio y análisis.

**Artículo 27.** El Coordinador de Programas y Objetivos para atender economía garantizará la calidad del informe en las condiciones y formas antes expuesta, y pondrá a disposición de todos los miembros del órgano los expedientes de las propuestas de los proyectos a presentar; además de asegurar la presencia en carácter de invitados a representantes del grupo de desarrollo municipal y a los actores correspondientes con el objetivo de ilustrar a los mismos sobre los argumentos de las propuestas de los proyectos de desarrollo local a presentar, garantizando la calidad y el cumplimiento de los requisitos exigibles para estos procesos.

**Artículo 28.** Luego de la presentación del informe sobre las propuestas de proyectos de desarrollo local ante el órgano de la administración se procederá a la discusión y análisis, donde se escucharán los criterios de los miembros y se someterá a la aprobación o no del mismo.

**Artículo 29.** Después de la aprobación o no de la propuesta de proyecto de desarrollo local la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal cuenta con el término de 10 días hábiles siguientes a la reunión realizada para emitir la certificación del acuerdo, el que será notificados al Coordinador de Programas y Objetivos para atender economía, al Banco y a los promoventes.

**Artículo 30.** Se encarga al Coordinador de Programas y Objetivos para atender economía y miembro del Consejo de la Administración Municipal con el seguimiento y control de la ejecución de los proyectos aprobados y a los Directores Municipal de Finanzas y Economía y Planificación.

**Artículo 31.** En el caso de los proyectos aprobados e escuchará el parecer de la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

## **CAPITULO XI**

### **DEL FINCIAMIENTO DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL**

**Artículo 32.** El proyecto de desarrollo local puede contar con recursos financieros provenientes de las fuentes que se relacionan en el Decreto 33/21 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial”, de fecha 11 de marzo del 2021, en su artículo 31.1.

**Artículo 33.** El Consejo de la Administración Municipal dentro del marco del plan de recursos materiales y financieros con destino al proyecto de desarrollo local, tiene la facultad de traspasar dichos recursos a las entidades que ejecutan los mismos.

## **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** se faculta a la Dirección Municipal de Finanzas y Precios con la elaboración del procedimiento relacionado sobre el financiamiento del proyecto de desarrollo local en correspondencia con lo regulado.

**SEGUNDA:** incorporar el presente procedimiento al Manual del Consejo de la Administración como herramienta primordial para la gestión organizativa estratégica del desarrollo territorial, el podrá ser modificado cuantas veces se estime pertinente.

**TERCERA:** notifíquese a los miembros del Consejo de la Administración Municipal y a cuantas personas naturales y jurídicas deban conocer lo que por el presente se dispone.

**Dado en la Ciudad de Guantánamo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ del año 2021.  
“Año 63 de la Revolución”**

**Consejo de la Administración Municipal**

**Guantánamo**

## Anexo 10

### Organigrama del Consejo de la Administración Municipal de Guantánamo

