

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN

ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO ORGANIZATIVO EN  
EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE LAS  
TUNAS

Autora: Yanelis Louit Miranda

Tutores: Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez

Profesor Titular

MSc. Rolando Rojas Girbau

Profesor Auxiliar

Las Tunas, 2018

## DEDICATORIA

*A mis padres y mi hijo que siempre están conmigo.*

*A todos los que me quieren y aprecian.*

## AGRADECIMIENTOS

*Al Dr.C. Enrique Marañón Rodríguez 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.*

*A todos, Muchas Gracias*

## SÍNTESIS

La actualización del modelo económico y social cubano indica que la gestión pública está llamada a potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y sus capacidades para promover el desarrollo económico y social, mediante sistemas administrativos dirigidos a elevar 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. Por tanto, es necesario que las instituciones públicas aseguren un balance adecuado de objetivos y recursos y equipos profesionales competentes que promuevan el fortalecimiento de las relaciones Estado – Sociedad; por lo que ante ese reto, se trata de garantizar la participación efectiva de los actores sociales en los procesos de transformación social. En esta investigación se asume como objetivo, elaborar una propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas a partir de reconocer que están presentes insuficiencias en el proceso de organización en el mismo lo que limita el cumplimiento y alcance de sus funciones en las nuevas concepciones en que se desarrolla la gestión pública cubana. Se concluye acerca del impacto que se puede lograr en el saber hacer y actuar de los directivos en las maneras de conducir los procesos de gestión si, en el orden estructural y funcional, se alcanzan niveles de coordinación e integración una vez formulados los objetivos y proyectadas las actividades, para desde lo colectivo e individual, garantizar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO COMO PARTE INTEGRANTE EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA .....</b>	<b>8</b>
1.1 El proceso de organización como función en la gestión pública y sus características en el contexto económico y social cubano .....	8
1.2 El funcionamiento organizativo en los Consejos de la Administración Provincial en Cuba, características y alcance en la eficiencia y eficacia organizacional .....	17
1.3 Consideraciones teórico - metodológicas acerca del funcionamiento organizativo en el contexto de la gestión pública en Cuba .....	23
Conclusiones del capítulo.....	27
<b>Capítulo 2. ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO EN EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS.....</b>	<b>28</b>
2.1 Caracterización del estado actual, en el orden estructural y funcional, del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas .....	28
2.2 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas .....	42
2.3 Valoración de la pertinencia de las acciones propuestas a través del criterio de especialistas mediante una dinámica de trabajo grupal .....	51
Conclusiones del Capítulo.....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

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.

Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creado un sistema de organizaciones, éste podrá crecer con la misma rapidez como se logre un funcionamiento organizativo en función de ser más eficiente y eficaz en sus propósitos y fundamentalmente en garantizar, bajo criterios de sostenibilidad y desarrollo, su razón de existencia, más en el escenario actual sometido a procesos permanentes de incertidumbre y riesgo en cuanto a responder a las exigencias sociales.

Una organización, como uno de los elementos componentes de la implementación de su estrategia en el contexto del proceso administrativo que se lleva a cabo en la misma, supone dotar a ésta de una estructura que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden a hacer posible el logro de sus objetivos; aunque existen factores que en mayor o menor medida van a condicionar el diseño de su estructura organizativa, la que adoptará, a partir de las propias condiciones y necesidades según los propósitos a los que debe dar respuesta en su encargo social.

Toda organización para poder funcionar y lograr sus objetivos, deberá dotarse de una estructura organizativa, que permita una red de relaciones de trabajo que coordinen a las personas, en el orden funcional, que realicen tareas distintas según las áreas donde se desempeñan, además de otras relaciones dadas, que facilite la realización de las actividades de dicha organización y, a su vez, el flujo de información.

Esto podrá de manera general asumirse en los mismos términos con los que Mintzberg (1984), reconoce que la estructura es "...el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en una organización en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas", a lo que Strategor (1988) corrobora en la manera en que se pueda entender como "...el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre éstas".

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 atienda 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.

En la actualidad el perfeccionamiento de los sistemas de dirección, se convierte en uno de los problemas 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 "...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 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".

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 (2016), 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 que se aplicarán en correspondencia con el experimento que se realiza en las provincias Artemisa y Mayabeque.

Y por otra parte, que es necesario realizar el perfeccionamiento del funcionamiento, estructura y composición de los órganos de dirección del Estado y el Gobierno, el sistema de planificación de objetivos y actividades del gobierno, 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, así como el 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, para tal como se ha planteado adoptar un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y 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.

Reconocido el Consejo de la Administración (Artículo 8, Acuerdo No. 6176/2007 del Consejo de Ministros), 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, de lo que se trata es de perfeccionar el funcionamiento de este órgano para ser más rápido y efectivo en su respuesta a la satisfacción de las necesidades de la población.

Por tanto, el Consejo de la Administración Provincial tiene como principal objetivo, promover el desarrollo económico y social del territorio con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población, elevando el nivel de calidad de vida, enfatizando en el crecimiento de la producción material y de la prestación de los servicios, haciendo un uso racional de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales logrando la activa y consciente participación de las diferentes entidades económicas, dirigentes, trabajadores y el pueblo; .

Si se particulariza este propósito en el contexto de la gestión del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas, se observa que a pesar de dar pasos con el objetivo de perfeccionar su actuar administrativo; se observan insuficiencias que son manifestación en la manera en que se asume la organización como función del proceso administrativo, esto es:

- 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 (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)
- No se ha sistematizado un 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 su insuficiente preparación e integralidad, en términos de idoneidad, para un mejor desempeño en el ejercicio de gobierno.
- No se ha logrado una adecuada correspondencia objetivo – actividad – tiempo, según las funciones propias de la gestión gubernamental y los métodos y procedimientos más adecuados a los fines de perfeccionar el funcionamiento organizativo.

- No se logra un aseguramiento, preparación y autopreparación en consecuencia con los temas que se consideran en las reuniones del Consejo y otros espacios de intercambio; lo que incluye insuficiente valoración previa de la información disponible.
- No siempre se implementan los acuerdos según se adoptan, así como, mandatos y acciones que se dirijan a ser transformadores y, por tanto, efectivos en su alcance; lo que desde lo organizativo denota falta de sistematicidad en el seguimiento y control por el equipo de organización encargado de esto en su funcionamiento.

Lo anterior, como respuesta a los cambios que enfrenta el Consejo de la Administración Provincial en su nueva concepción para el desarrollo de una mejor labor de gestión, indica que requiere de acciones más flexibles y adecuadas a los nuevos requerimientos, a partir de entender que se manifiesta como

**Problema científico:**

Insuficiencias en el proceso de organización del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas, limitan el cumplimiento y alcance de sus funciones en las nuevas concepciones en que se desarrolla la gestión pública cubana. Este problema se manifiesta en el siguiente **Objeto de investigación:** El proceso de organización como función en la gestión pública.

Para contribuir a resolver este problema, se plantea como **Objetivo general:** Elaborar una propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas. A partir de éste, resulta en el **Campo de Acción**, el funcionamiento organizativo en los Consejos de la Administración Provincial en la gestión pública cubana.

Para desarrollar la investigación se parte de la **Hipótesis** siguiente: Si se dispone de una propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo en el Consejo de la Administración Provincial Las Tunas, se podrá contribuir a la mejora en los resultados de su gestión según el encargo estatal de ese órgano de dirección y su papel en la gestión pública en el contexto económico y social territorial.

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

- Sistematizar desde lo teórico el proceso de organización como función dentro del contexto de la gestión pública, con énfasis en el funcionamiento organizativo desde la administración según el encargo estatal en el sistema de dirección en la gestión pública cubana.

- Caracterizar en el orden estructural y funcional el proceso organizativo y el funcionamiento a nivel del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas como órgano de dirección territorial en la gestión pública.
- Elaborar una propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas.
- Valorar la pertinencia de la propuesta de acciones en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

Los métodos y técnicas de investigación utilizados para cumplimentar estas tareas son:

Histórico - Lógico, utilizado en el estudio de los antecedentes, causas y condiciones históricas en que se desarrolla el objeto de investigación y concretar dentro de éste, el valor teórico y metodológico que ubica al campo de acción en el nivel de actuación de la investigadora.

Análisis y Síntesis, permite concretar el fenómeno que se estudia en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio y lograr en síntesis establecer aquellos aspectos que en cada una de sus partes posibilita identificar y contextualizar las características generales y las relaciones esenciales entre ellas, según el objeto de investigación y el campo de acción contenido en éste para, desde la propuesta de la investigadora, contribuir a resolver el problema y arribar a conclusiones que faciliten la sistematización teórica, así como el valor metodológico y práctico de la investigación.

Inducción y Deducción, como método que facilita mediante la inducción, arribar a proposiciones generales desde la deducción a partir de considerar estudios precedentes en la temática y desde el razonamiento lógico proyectarse en la búsqueda del conocimiento científico.

Sistémico – Estructural - Funcional, posibilita la interrelación de conocimientos, la conexión de conceptos y, en definitiva, darle una estructura lógica a la propuesta de acciones y hacerla funcional a los fines prácticos.

Análisis Documental, facilita la revisión de la información disponible en relación con los procesos administrativos en su desarrollo, desde la perspectiva de la gestión pública y ésta a su vez contextualizada en las características del sistema económico y social cubano, para establecer comparaciones y lograr competencia y coherencia en el actuar del Consejo de la Administración Provincial como órgano de dirección y desde su funcionamiento contribuir a cumplimentar su función estatal.

La Observación, se emplea para valorar la realidad del objeto de investigación, evaluar el estado actual en la identificación del problema, comprender las generalidades y especificidades del proceso que se aborda y la apreciación de los posibles cambios manifiestos durante la investigación, en la labor del Consejo de la Administración Provincial en específico.

Dinámica de Grupo, para desde lo colectivo establecer valoraciones en los diferentes componentes que conforman la propuesta, a través de la contribución de los implicados en el funcionamiento organizativo (directivos y funcionarios) con criterios que refuercen los fundamentos teóricos y prácticos para el perfeccionamiento del proceso organizativo dentro del sistema de dirección.

La investigación dirige la atención en su aporte, desde lo práctico, a la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas desde un enfoque participativo en un contexto territorial conformado por un sistema de relaciones estructurales y funcionales propio por lo que considerará tener en cuenta, en lo metodológico, el carácter regulador y normativo de la práctica administrativa actual en la gestión pública cubana.

La tesis estará estructurada en Introducción, dos Capítulos, el primero de ellos para presentar una sistematización teórica sobre el proceso de organización y el funcionamiento organizativo como para integrante de éste; y el segundo, para presentar la caracterización de la organización en la que se contextualiza la investigación y se concreta la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo como órgano de dirección encargado de desarrollar la función estatal en el territorio de la provincia de Las Tunas y valorar su pertinencia y alcance práctico para contribuir a resolver el problema científico; todo lo cual se completa con las Conclusiones de los capítulos y finales, las Recomendaciones y Bibliografía, según las necesidades y requerimientos del proceso investigativo.

## **CAPÍTULO 1. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO COMO PARTE INTEGRANTE EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA.**

En este capítulo se efectúa un análisis sobre diferentes posiciones teóricas que abordan las principales consideraciones acerca del proceso de organización y en éste el funcionamiento organizativo, desde un acercamiento particular al contexto de la gestión pública cubana y, en específico, para considerar las funciones de los Consejos de Administración provinciales, como órganos de dirección, dentro de la estructura político – administrativa cubana y en su alcance como encargo estatal responder a las necesidades económicas y sociales de la sociedad.

### **1.1 El proceso de organización como función en la gestión pública y sus características en el contexto económico y social cubano**

Si se parte de considerar una organización, entiéndase ésta en términos de institución, como aquella en que las personas se unen en sus esfuerzos, en que aún realizando tareas complejas, puedan proyectarse y lograr objetivos comunes (individuales y colectivos) en función de reconocerse en un contexto determinado. Pero ello significa que para lograrlo no bastará con formular objetivos que se ajusten a su actividad, sino que se trabaje de manera coordinada entre sí para alcanzar éstos

Históricamente, el ser humano ha sido social por naturaleza, por ello desde sus orígenes siempre tuvo tendencia a organizarse y cooperar con sus semejantes, primero como una manera de poder subsistir y posteriormente para existir, con características formales, de acuerdo a la institucionalización establecida por el régimen social imperante, dado fundamentalmente por la división del trabajo y el carácter de propiedad sobre los medios de producción, siempre de una manera u otra a partir de ser eficientes y eficaces en sus maneras de hacer, independientemente de que pudiera ser reconocido el término “administración” más a los fines prácticos que como una categoría con un sustento teórico propio.

En realidad, según los estudiosos de la administración, su cuerpo teórico comienza a sistematizarse una vez reconocida la Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgen empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas ajustadas a las nuevas maneras de hacer para lograr su sostenibilidad en el tiempo, incluso pensar en la empresa industrial a gran escala era algo novedoso y ajeno al sistema de relaciones propietarios – productores establecido bajo condiciones

económicas muy particulares, sobre todo porque resultaba incipiente hacer corresponder determinados descubrimientos científicos con modernas formas de producir.

Pero en la práctica administrativa actual, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección no ha dejado de ser uno de los problemas más relevantes planteados por la práctica social, debido a la necesidad de lograr un incremento de la eficiencia en las organizaciones; de manera que, el papel que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión, deviene como consecuencia de la influencia que tiene para el alcance de los objetivos de cualquier organización, independientemente de su naturaleza empresarial o pública.

Con los términos gestión, dirección y administración, si bien etimológicamente y en distintos contextos, tienen diferentes definiciones conceptuales, en Cuba se asumen como de igual significado, por ello resulta necesario dejar establecido que para la presente investigación estos conceptos puedan quererse emplear indistintamente, pero en la práctica de lo que se trata es de entender a la administración, por principio, como el proceso que se realiza en cualquier organización social donde se concreten esfuerzos humanos que desde la unidad de las personas contribuyan a la razón de existencia, el objetivo, de la organización.

Por su parte es todo un proceso que incluye, en términos generales, la planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo, en función de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Como señalan algunos teóricos de la administración, desde diversas definiciones, por solo citar algunos de ellos:

Según Chiavenato (1994), éste 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 considera 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 un perspectiva más generalizadora y, por otra parte, ambas definiciones le conceden un rol relevante al hecho de que las personas trabajen en grupos y, 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".

Sin aportar una definición de administración, en Cuba autores como Mesa, Martínez y Suárez (s/a), argumentan a ésta en el sentido de que se trata de que hay que reconocer a partir de cualquier definición los siguientes elementos: Es un proceso dado por la existencia de objetivos que deben alcanzarse en una organización (institución, entidad, empresa), con una jerarquía (estructura) y mediante la coordinación de recursos, en la cual se trata de hacer eficiente una actividad a través de hacer que las personas mediante procesos de influencia, en los cuales la decisión y la información resultan fundamentales, contribuyan de manera participativa al alcance de los objetivos previstos.

También en el contexto cubano, Ponjuan (2006), pero en términos de gestión, entiende que 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". 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.

Volviendo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996), citando a Peter Drucker, estos 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).

De manera que estas y otras definiciones que aparecen en la literatura sobre la temática, apuntan a reconocer, entre otras funciones principales, 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; coordinar las inversiones, no sólo en tecnología e infraestructura, sino sobre todo en la profesionalización de los recursos humanos, que serán en definitiva bien conducidos los que aseguren el cumplimiento de las metas.

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.

Por tanto, 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.

El proceso que implica seguir la lógica de la organización como función dentro del proceso administrativo, debe considerar:

1. Establecer los objetivos de la organización (\*)
2. Formular objetivos, políticas y planes de respaldo (\*)
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
5. Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

(\*) En realidad, estos pasos forman parte de la planeación.

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.

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.

Según los criterios de la autora de esta investigación, los 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.

A los propósitos de esta investigación y 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".

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 Weihrich (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.

Una vez reconocidos estos principios se estará en condiciones de entender en su alcance a la función organización dentro del proceso administrativo 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.

Esta investigación se contextualiza en la gestión pública 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 Provincial; 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.

## **1.2 El funcionamiento organizativo en los Consejos de la Administración Provincial en Cuba, características y alcance en la eficiencia y eficacia organizacional**

Una vez reconocida la organización como función y los elementos constituyentes que hacen establecer la dinámica de ésta como proceso dentro de la administración para hacerla más eficiente y eficaz, vale entonces referir que significación encuentra el funcionamiento organizativo como aspecto práctico que permite sistematizar los modos de hacer, incluso particulares, dentro de cada organización, sobre la base de entender que la eficiencia está dirigida a la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible puesta la mirada hacia el interior de la organización en función de la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, mientras que para la eficacia se trata de lograr los objetivos en función de alcanzar el efecto que se desea o se espera mediante los recursos disponibles.

Por tanto, al asumir que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella, estará condicionada en su funcionamiento en la manera en que sea capaz de poner en disposición su propio comportamiento en beneficio de obtener un objetivo común; en un proceso que considere la integración interna y la adaptación externa en la manera de hacer y proyectarse.

Volviendo a la definición de gestión pública de Pons y González (2003), cuando esta la entienden 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”; y, a la organización como función, entendida ésta para esta Tesis en su manera más simple como “...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”, entonces vale referir a elementos esenciales presentes en estas definiciones, ya puedan quedar explícitos o implícitos.

Parece ser que uno de estos elementos que no se explicita pero está implícito es la “formalización”, porque en dependencia de cómo se estructura de manera formal la organización así será posteriormente la manera en que esta funcione, reconociéndose a la formalización como una de las características de una organización en cuanto a hacer referencia al grado en el que las actividades están estandarizadas, incluido las normas y procedimientos mediante los cuales el trabajo se estandariza y pone acento sobre las tareas a realizar o sobre los objetivos a alcanzar.

Se trata de establecer el cómo las tareas deben ser ejecutadas por los encargados de las mismas, pero no desde una visión mecanicista de la división del trabajo, sino que de lo que se trata es reconocer el papel dentro de la estructura de cada miembro de la organización, para que desde sus funciones y tareas contribuya a cómo alcanzar los objetivos, esto es una manera de asumir una visión orgánica de la organización, según los criterios de Mintzberg (1991) cuando se refiere a la relación que se establece entre la normalización de los procesos de trabajo y la normalización de los resultados, que pueden estar dados en lo grupal si se dan adecuadamente desde lo individual.

Por otra parte, otro elemento a distinguir como esencial en el tratamiento de la organización como función es de manera explícita la “integración” si se defiende la idea de que una de las características fundamentales para hacer funcionar una organización de manera eficiente y eficaz es lograr en qué medida esto se pueda lograr desde la integración interna como cualidad superior a reconocer en una organización. Entiéndase integración como un proceso dinámico y multifactorial que supone que las personas aún cuando se encuentren en diferentes áreas funcionales (o grupos) dentro de una organización, incluso dentro de ella en determinados grupos que por causas particulares se constituyen en grupos informales (sea por cuestiones económicas, culturales y/o sociales, por referir algunas de éstas) dentro de la estructura formal, se reúnan bajo un mismo objetivo, que es lo que da la razón de existencia de la organización, entendida ésta como su Misión.

En todos los casos, la integración siempre supone el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta para concretar un objetivo, la convivencia entre todos los que son parte de un todo, como única manera de

que dichas partes puedan constituir precisamente en un todo, aún sin que cada uno pierda su individualidad. Dicho en otras palabras, la integración interna manifiesta en una estructura estará dada en la medida en que ésta se haga funcionar mediante un proceso administrativo más participativo, si las personas contribuyen, se comprometen y responsabilizan en el logro de los objetivos.

Otra elemento que se reitera como parte de la función organización es la “coordinación”, que tiene por objeto primordial hacer que las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización sean interconectadas, para que la estructura organizacional funcione como un todo mediante un sistema de relaciones estructurales y funcionales, en lo vertical y horizontal, según las necesidades propias asociadas sobre todo al flujo de información, pero además porque se establecen los principios de unidad de mando y jerarquía, la primera como mecanismo principal para dejar definido el sistema dirigente – dirigido, a los efectos de precisar a qué superior responde un subordinado, y el segundo para considerar el nivel de autoridad en la línea vertical desde la parte superior a la inferior de la estructura, con lo que se configura la cadena de mando, bajo el principio de que funcione coordinadamente.

De lo anterior se deduce otro término, la “especialización”, entendida como la forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo luego éstas son agrupadas en unidades organizativas que responden a determinadas funciones y a su vez en tareas; esto no es más que considerar como los principios en que se fundamenta la división del trabajo, responde a una especialización que necesariamente tiene que estar presente en toda actividad humana, en consecuencia comentaba que el aumento en la eficacia del trabajo no sólo era debido a la división de éste, sino que esencialmente era consecuencia con lo que cada cual resulta más apto, lo que siempre quedará al criterio de cómo se va a proceder con la división de actividades, o lo que es equivalente, cuál es el modo de especialización a emplear para que el funcionamiento organizativo sea más eficiente y eficaz de lo individual a lo grupal.

Una vez vistas las características de toda organización formal, en términos de hacer funcionar la misma, es necesario tener en cuenta que éstas pueden estar presentes en distintas manifestaciones según los propósitos generales o específicos al adoptar una u otra estructura organizacional; y, así mismo cuanto se pretende ésta adaptarse a los cambios que sucesivamente se producen en su entorno y ser flexible ante determinadas situaciones que incluso pueden decidir la sostenibilidad y desarrollo de la organización, pero en cualquier circunstancia no renunciar a los planes establecidos y, sobre todo, a la misión y visión, como objetivos supremos. En otras palabras, funciona la organización en un proceso que



permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización, pues el secreto del éxito está en la lucha constante por conseguir el objetivo deseado.

De ahí que, las organizaciones tienen como desafío y preocupación permanente ser más capaces y competentes en su funcionamiento mediante procedimientos administrativos que movilicen, desde su estructura, el talento humano de manera organizada, lo que será la base de la eficiencia en sus actividades e independientemente de la naturaleza de éstas, poner especial interés a la organización, como parte fundamental del proceso administrativo.

Establecidas las consideraciones generales en relación con aquello que tiene que ver con la función organización y sus elementos más característicos, pretender hacer un análisis teórico específico de la categoría funcionamiento organizativo es casi imposible porque como tal este término resulta de la lógica de entenderlo como esencia de la propia dinámica del sistema organizativo, pero no se concreta sino en cuanto a poder identificarlo con respecto a ejecutar las funciones que le son propias a algo o alguien o a aquello que marcha o resulta bien, lo que pudiera resultar mecanicista en la manera de interpretarlo.

De la misma manera, no podemos pasar por alto que para que cualquier organización realice sus tareas de la manera más apropiada y además pueda conseguir los fines previstos, es habitual que se recurra a normativas, procedimientos o maneras de proceder particulares según la naturaleza de las funciones inherentes a su quehacer. Por tanto, cualquier análisis al respecto conduce a identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que a lo interno pueden incidir de una manera u otra en el funcionamiento de la organización, sin dejar de tener en cuenta la influencia de su entorno.

Visto así, una interpretación del concepto de administración lleva a considerar, sino declarado al menos intencionado, al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones en función de alcanzar las metas u objetivos organizacionales establecidos, a partir de la gestión de los procesos, los recursos humanos, materiales y financieros los resultados orientados a satisfacer un objetivo concreto, que en el caso de la gestión pública significa aplicar políticas y directivas, según estas den respuesta a encontrar beneficios económicos y, principalmente, a las demandas sociales, visto de manera particular en cómo debe ser el accionar de la gestión pública en el contexto cubano.

De lo que se trata es de ver que aunque la administración se acoge a un conjunto de leyes, principios, procedimientos, ideas y conceptos para conducir un grupo hacia el logro de los objetivos y saber comprender con que recursos se pueden encontrar las vías más idóneas para alcanzar dichos objetivos,

pero hay que pensar en la administración en términos técnicos, o sea, o sea desde la perspectiva de que es necesario un conjunto de funciones y actividades que un administrador debe realizar para conseguir los objetivos de la organización que representa y a partir de que el funcionamiento organizativo está sometido a reglas, métodos y normas de actuación racionalmente establecidos, sin descuidar que las organizaciones operan en un entorno con el cuál interactúan.

Pero verdaderamente no se dispone desde una base teórica de un concepto que sustente a la categoría funcionamiento organizativo si se trata de abordarla posteriormente en el orden metodológico y práctico que es el propósito fundamental de esta investigación; de manera que, siguiendo la línea de pensamiento de algunos autores que han reflexionado al respecto, entre ellos vale mencionar a Guerrero (2001); Jiménez, Pons y González (2003); García (2007); Cicuendez (2009); Navas (2010); Ramírez (2011), Aguilar y Jaime (2014) y Chanduvi (2015), siempre enfocados a establecer nuevas consideraciones teóricas y en alguna medida una aproximación práctica a la necesaria modernización de la gestión pública según el esquema político y social de los diferentes países y enmarcados en el fenómeno de la globalización, como imperativo tendencial hacia una manera de repensar la gestión pública desde otra visión.

Si se hace una reflexión general acerca de los planteamientos de estos autores, se observa como generalidad el reconocer que la propia diferenciación o división del trabajo en la estructura en niveles jerárquicos, unidades y puestos de trabajo puede generar una tendencia al funcionamiento fragmentado de la organización por lo que es necesario, establecer mecanismos de coordinación que garanticen una actuación coherente e integrada de todos los elementos organizativos para conseguir los objetivos generales y comunes; dicho de manera particular, en la gestión pública de no lograrse, como principio, la coordinación y la integración, el funcionamiento repercutiría incluso de manera desfavorable en su principal intención, que en el caso cubano está bien precisado en términos de asegurar equitativamente el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales amparado en un marco regulatorio que garantice políticas que se dirijan a sostener las conquistas sociales del sistema político cubano.

Por otra parte consideran que, desde la configuración estructural y el funcionamiento organizativo en la gestión pública se deberá tener en cuenta que la forma de actuación y los procesos de gestión desde el interior y hacia el entorno siempre debe precisar que esto responde a la finalidad y definición de los objetivos en un momento y circunstancias dadas por la realidad económico y social que caracteriza el contexto histórico – concreto donde se da el proceso de gestión pública; en la evaluación sistemática

del rendimiento, en términos de eficiencia y eficacia del sistema para dar respuesta a las demandas sociales y lograr beneficios económicos que se reviertan en un impacto social; y, en el cumplimiento estricto de determinadas obligaciones, según la naturaleza de su ámbito de actuación porque les viene definido normativamente, que en el caso cubano responde a la estructura político – administrativa que institucionaliza el alcance o jurisdicción territorial, en específico, donde se desempeña un órgano de dirección administrativo de carácter público.

Se aprecia que vale considerar los criterios de actuación de las instituciones públicas donde el grado de formalización estructural conduce a tener en cuenta el papel de las normas y procedimientos para llevar a cabo el funcionamiento y está sujeto a los principios de justicia y equidad social; a que en el sector público, la gestión de recursos humanos y financieros responde a las necesidades reales de lograr que las personas reconozcan su papel como servidores públicos y muestren total transparencia en el ejercicio de poder y en el uso racional de los recursos financieros, independientemente de que el Estado, desde una posición centralizada, dirija ciertas políticas sobre el uso de los recursos financieros que tienen que ver con el encargo social para proteger los sectores más vulnerables que conforman la sociedad, es actuar con una verdadera participación ciudadana en los procesos de la gestión pública.

Y, por último, si resulta evidente reconocer que el funcionamiento organizativo, desde el nivel jerárquico encargado de conducir los procesos estratégicos de la gestión pública, será el encargado de desarrollar las estrategias, gestionar las relaciones con el entorno y los cambios organizativos, la adopción de aquellas decisiones que resulten más certeras en cada momento, independientemente del carácter táctico u operativo que ante determinadas contingencias o situaciones específicas puedan tener; pero, sobre todo, debe responder por el funcionamiento integrado y coordinado de la organización, asegurando los recursos que garanticen el logro de los objetivos.

Del análisis anterior, la autora de esta investigación mediante un acercamiento, evitando complejidades teórico – conceptuales, a un concepto de funcionamiento organizativo y que responda a los intereses de esta tesis desde la perspectiva de la dinámica propia de la gestión pública cubana, es posible entender éste como “... aquel proceso mediante el cual se instrumentan normas y procedimientos para hacer funcionar la estructura organizativa de gobierno, según los requerimientos actuales de la gestión pública cubana, mediante mecanismos de integración y coordinación que garanticen el uso racional de los recursos para que se conduzca a cumplimentar las políticas públicas en función de lograr los objetivos que den respuesta a la satisfacción de las demandas sociales”.

Por tanto, el funcionamiento organizativo a nivel del órgano de dirección administrativo subordinado a la instancia gubernamental que corresponda se desarrollará como un proceso de interacción el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, dirigen y controlan los modos de actuación requeridos para fomentar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional en función del servicio público; desarrollar capacidades y actitudes individuales, así como una cultura que desde lo organizacional se identifique por la sociedad a la que sirve; y, garantice el cumplimiento de los objetivos trazados con eficacia y eficiencia.

Las complejidades en que se desarrolla la actualización del modelo económico y social cubano hace necesario asegurar un buen funcionamiento de las organizaciones gubernamentales y que estas incidan sobre el sector empresarial, en función de los resultados económicos y sociales que se pretenden alcanzar, por lo que en términos de organización como función del proceso administrativo y el funcionamiento organizativo hay que velar porque las estructuras de gobierno y, por consiguiente, la división del trabajo en ésta; los niveles y formas de coordinación, tanto a lo interno como externo; se proyecten en cómo se aseguran los recursos de que se dispone; el desarrollo de estructuras cada vez más especializadas y centradas en su propósito; y, encontrar las vías para la aplicación efectiva de las normas y procedimientos que en el marco regulatorio y jurídico hagan sostenibles las organizaciones públicas cubanas.

### **1.3 Consideraciones teórico - metodológicas acerca del funcionamiento organizativo en el contexto de la gestión pública en Cuba**

En Cuba, a partir de la experiencia acumulada desde 1974 en que se crean en la provincia de Matanzas, de manera experimental, los Órganos del Poder Popular como institución representativa del poder el Estado, como forma real y regular, más sistémica y sistemática, de garantizar la participación del pueblo en la función de dirección de la sociedad que se ejerce a través del Estado; la premisa básica del funcionamiento y desarrollo de los Órganos del Poder Popular se encuentra en la participación popular en su gestión. En 1976 se adopta una nueva estructura político – administrativa en Cuba y se extiende a todo el país la experiencia de Matanzas.

No es hasta 2001 que, sobre la base de un perfeccionamiento sistemático del funcionamiento de la estructuras del Poder Popular, el Consejo de Ministros adopta el Acuerdo 4047 mediante el cual se aprueba el Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular, posteriormente derogado el 13 de noviembre de 2007 por el Acuerdo 6176 y donde se establecen las

atribuciones del Consejo de la Administración como órgano de dirección de la administración local, el cual "...dirige las entidades económicas, de producción y servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación".

Este Reglamento considera además los aspectos referidos al funcionamiento de los Consejos de Administración en cuanto a sus reuniones, el procedimiento para la adopción de acuerdos y su cumplimiento, acerca del personal dirigente, funcionarios y demás trabajadores de las administraciones provinciales y municipales; así como, en cuanto a las relaciones de estas administraciones con los Consejos Populares, entre la administración provincial y las municipales; y, de las funciones de las direcciones administrativas.

Posteriormente, como resultado de la experiencia alcanzada, mediante el Acuerdo 8223/2017, se entiende necesario perfeccionar el Acuerdo 6176/2007 en lo relativo a la integración y funcionamiento del Órgano de la Administración de las Asambleas locales del Poder Popular y establecer el cargo de Vicepresidente de este Órgano, a fin de incrementar la efectividad y eficiencia de la administración local en su gestión, fortalecer sus mecanismos de trabajo y buscar mayor permanencia y experiencia de quiénes se desempeñen en su dirección, sólo se modifican los Artículos 10, 13, 15 y 27 del Acuerdo 6176; sobre el Acuerdo 8223 se hacen algunas precisiones por el Presidente de la Asamblea Nacional con fecha 18 de octubre de 2017. Por tanto, estos acuerdos resultan ser la base para, desde la constitución de los Consejos de Administración, su integración y atribuciones, precisar cuáles son las funciones de los miembros que lo integran y considerar aquellos aspectos que proceden en cuanto a su funcionamiento.

Las administraciones locales, según el Reglamento vigente, son creadas por las Asambleas municipales o provinciales del Poder Popular atendiendo a la división político – administrativa del territorio nacional y en su actividad tienen como premisa el concepto constitucional de que la provincia es la sociedad local y se constituye en el eslabón intermedio entre el Gobierno central y el municipal en una demarcación territorial donde ejerce sus atribuciones y cumple los deberes estatales y de administración de su competencia, para promover el desarrollo económico y social de su territorio para lo cual coordina y controla la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, con el apoyo de sus municipios, conjugándolos con los intereses de éstos, y así

satisfacer las necesidades de la comunidad con eficiencia, eficacia y calidad en el ejercicio de la gestión pública.

De manera que en los momentos actuales, con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como la actualización del Modelo económico y social cubano, se requiere continuar el perfeccionamiento de los sistemas y Órganos del Poder Popular, consolidando el sistema de planificación de objetivos y actividades del gobierno, lo que entre otros aspectos conlleva a mejorar de manera continua, desde la estructura de gobierno, un funcionamiento organizativo en correspondencia con las necesidades actuales, más dinámico y proyectado a fortalecer el sistema de relaciones estructurales y funcionales entre el Consejo de la Administración y las entidades que se le subordinan y como se especifica en las Indicaciones de organización No. 01/2016 dadas por la Comisión Permanente para la implementación y desarrollo, extender su control a las entidades radicadas en su demarcación aunque no sean de su subordinación.

En el Acuerdo 8223 del Consejo de Ministros (2017) se precisa que en la integración del Consejo de la Administración, habrá un Vicepresidente encargado de ese Órgano y las atribuciones en cuanto a hacer cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular, sea provincial o municipal. Además, le compete coordinar, controlar y fiscalizar en su demarcación la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Partido, Estado y Gobierno para el territorio; se incluye en su funcionamiento organizativo, orientar y controlar el trabajo de las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas de su subordinación, dirigido a mejorar y perfeccionar las funciones, subsanar deficiencias y eliminar defectos e incumplimientos, así como rectificar errores resultantes de las violaciones de las normas, regulaciones y demás disposiciones dictadas por la entidad dentro de sus facultades.

En tal sentido, el funcionamiento organizativo debe estar orientado a los procesos que se desarrollan en la organización y su interacción con el entorno, por lo que debe incluir la planificación, organización, implementación, control y mejoramiento, como funciones de la gestión que permiten estudiar los sistemas de manera uniforme e integrados. De acuerdo a lo anterior, se plantea establecer en el funcionamiento organizativo, espacios que propicien intercambios directivos - funcionarios a partir de proyectarse en las mejores maneras de integrar y coordinar recursos y actividades para alcanzar los objetivos, sobre la base de la responsabilidad y compromiso de los implicados; este proceder estará condicionado por lo establecido en la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de

Ministros (2011) para la planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades nacionales y las Administraciones locales del Poder Popular

Según esta Instrucción, centrada en el propósito de establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación, atendiendo entre otros aspectos a la definición de éstos para asegurar el continuo desarrollo del país, con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles a corto, mediano y largo plazos, así como la medición y evaluación sistemática de estos, para lo cual se indica lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores implicados que intervienen en el proceso, sobre la base de garantizar la eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado. Por tanto, queda perfectamente reconocido que debe haber una correspondencia entre objetivos de trabajo, actividades y recursos, asegurado a través del plan de actividades, con la participación y compromiso del colectivo, mediante una estrecha coordinación y cooperación entre los ejecutores en los diferentes niveles de dirección.

Por tanto, si se atiende a la misión, estructura y características propias correspondientes a cada nivel de dirección, desde nación a municipio, incluidas las entidades que se les subordinan a cada nivel, deberán en su funcionamiento, además de formular los objetivos de trabajo que se proponen alcanzar a corto, mediano y largo plazos, ajustado a estos objetivos considerar los planes anuales de actividades, los de trabajo mensual y, derivado de estos, los planes individuales correspondientes a cada cuadro, funcionario, especialista y técnico; se sugiere según lo dispuesto, que durante el proceso de planificación se pueda emplear un esquema de coordinación para facilitar la distribución temporal de las tareas, lo que facilitaría el trabajo organizativo.

Por tanto, en el orden metodológico luego de establecidos y aprobados por el Consejo de la Administración Provincial los objetivos y el plan de actividades anuales, se procede cada mes a definir los planes de actividades mensuales y los planes de trabajo individuales; para el caso de los que responden al período de un mes se realiza una reunión de puntualización antes de finalizar el mes para conciliar las actividades previstas para el mes siguiente; en esta reunión que preside el(la) Presidente(a) y participan los Vicepresidentes, Directores y J' Departamentos del órgano de dirección y además de puntualizar las actividades propuestas se establecen aquellas prioridades a las que por determinadas razones se les debe poner la máxima atención, no solo en la provincia sino también en los municipios; además, se revisan los aseguramientos necesarios para poder ejecutar las actividades aprobadas, se

incluye por la Secretaría del Consejo la presentación del plan de temas a tratar en las reuniones de este órgano de dirección de cada mes (se efectúan por plan dos reuniones) y se reconsideran los acuerdos adoptados que serán revisados en su cumplimiento, también se dan indicaciones, que pueden resultar de temas a tratar o actividades específicas a realizar, que por alguna razón determinada se orientan desde el nivel central y pueden no estar incluidas en los planes anuales o que se presentan por determinadas contingencias y que deben ser tenidas en cuenta.

Una vez realizada esta reunión de puntualización se orienta al personal de la estructura administrativa de gobierno (funcionarios, especialistas y técnicos) para que procedan a reajustar en fecha, modificar o incluir actividades de acuerdo al plan de trabajo individual mensual que cada uno de ellos en su momento tenía propuesto. Una vez completado este proceso se estará en condiciones organizativas y metodológicas de sistematizar, según lo acordado, el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración en el nivel que corresponde, que en el caso de esta investigación es la provincia, el procedimiento bien puede ser considerado en los Consejos de Administración municipales.

### **Conclusiones del Capítulo**

Los referentes teóricos y metodológicos en cuanto a la organización como función y el funcionamiento organizativo como elemento dinamizador del proceso organizativo, conduce a precisar cuestiones esenciales a considerar, sobre todo una vez establecida la estructura organizacional y el nivel de jerarquización, de manera que se asuman los niveles de autoridad y de delegación de ésta según corresponda, lo que permitirá asegurar desde los recursos humanos, materiales y financieros la coordinación e integración para alcanzar los objetivos.

En el orden metodológico, según las disposiciones normativas establecidas para el funcionamiento organizativo de los Consejos de Administración Provincial, se describen aspectos prácticos que se concretan a partir de la formulación de los objetivos anuales y que actividades realizar según la secuencia anual – mensual – individual, para definir que corresponde a cada nivel de dirección, según el momento en que se procede, y se consideran las prioridades a las que se les debe poner especial atención de acuerdo al contexto específico y situacional en que se ejecutarán las actividades previstas para dar respuesta sistemática a los objetivos anuales.



## **CAPÍTULO 2. ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO EN EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS.**

En el presente capítulo se considera el aporte metodológico y práctico de la investigación, a partir de una caracterización preliminar, en lo estructural y funcional, del estado actual en que se desarrolla funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas según su encargo administrativo de dirección en el marco de la gestión pública en el contexto territorial. Al tener en cuenta lo anterior se procede a una propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo de este Consejo y las mismas son sometidas al criterio de especialista para valorar su pertinencia.

### **2.1 Caracterización del estado actual, en el orden estructural y funcional, del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas**

La práctica administrativa de la gestión pública, en particular según se enmarca en el contexto territorial tunero a nivel provincial, indica que a pesar de contar en cada una de las áreas y departamentos en la dependencia del Consejo de la Administración con el personal para desarrollar las tareas y funciones que les corresponde, es necesario precisar el nivel de conocimientos y habilidades que posee éste según las necesidades de que desde este órgano de dirección se materialice su misión en la demarcación territorial que le corresponde. Este órgano de dirección, según Pérez (2018), aunque referido a los Consejos de Administración Municipales, pero bien que pueda ser considerado a los efectos de entender el nivel local en el contexto territorial provincial, tiene como propósito clave ser "...el encargado de dirigir el cumplimiento de las políticas públicas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado y Gobierno, incluidas las entidades que le están subordinadas y controlar aquellas que en su demarcación no sean de su subordinación, para lograr eficiencia, eficacia y calidad en la gestión pública y así promover el desarrollo socioeconómico local sostenible para satisfacer las necesidades de la comunidad".

Por tanto, vale desde una caracterización general, con énfasis en el proceso de organización como parte de su gestión administrativa para asegurar los objetivos previstos, hacer un diagnóstico de las principales potencialidades e insuficiencias presentes en la actualidad, con el propósito de proponer acciones que contribuyan al perfeccionamiento organizativo, que es en particular de lo que se ocupa esta investigación.

Para facilitar el trabajo investigativo se consideraron dos niveles de actuación, el primero conformado por los miembros del Consejo de la Administración Provincial y, el segundo, los funcionarios que auxilian desde las distintas áreas el trabajo, sobre todo en el orden del funcionamiento organizativo, de manera que se aplican encuestas según cada uno de los grupos anteriormente señalados.

Como complemento investigativo para considerar otras posibles insuficiencias, se consideró una revisión documental que pudiera aportar algunos elementos al respecto, incluso que permitieran identificar puntos comunes entre los criterios de los encuestados y los documentos rectores relacionados directamente con el actuar estratégico y operativo del órgano de dirección en materia organizativa; esto es, la estrategia de comunicación institucional; la estrategia de preparación y superación de cuadros, que incluye el plan específico de preparación de los cuadros y funcionarios; evaluación de los últimos cinco años de los cuadros; informes al Consejo de la Administración y planes de temas relacionados con la actividad que desarrollan los diferentes programas.

De la aplicación de las encuestas a miembros y funcionarios del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas que integran el órgano, se tiene que se procede a obtener información miembros del Consejo de la Administración Provincial (en plantilla 25, pero solo cumplen funciones actualmente 21), de ellos fueron encuestados 14 para el 67%, según la encuesta del Anexo 1; por su parte, de un total de 28 funcionarios en plantilla (en funciones actualmente 14) fueron encuestados 10, para el 71%, a estos se les aplica la encuesta que aparece en el Anexo 2. Para el diseño de las encuestas a cada grupo se tuvieron en cuenta las tareas implícitas en cada función de dirección, con énfasis en la de organización, por ser el objeto de la presente investigación. En todos los casos la aplicación de las encuestas fue anónima para garantizar la mayor honestidad y veracidad de las respuestas.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los Miembros del Consejo de la Administración Provincial, se tiene que:

En cuanto al nivel de conocimiento de la misión que corresponde al Consejo de la Administración Provincial Las Tunas en el entorno territorial donde desempeña su labor, los elementos más significativos según la mayoría de los encuestados son:

Garantizar el desarrollo económico y social (14,100%), satisfacer las necesidades sociales (14, 100%), lograr eficiencia y eficacia en la gestión (11, 79%), garantizar buen nivel de contribución territorial para el desarrollo local (11, 79%), controlar las entidades que se les subordinan (9, 64%), controlar otras entidades aún cuando no sean de su subordinación (7, 50%).

El 100% refiere que conoce los documentos que norman la planificación del trabajo en relación con la formulación de los objetivos anuales y las disposiciones vigentes al respecto, sin embargo solo 11 (79%), reconocen el Artículo que en el Acuerdo 6176 norma las funciones de este órgano de dirección y 13 (93%) dicen referir las que corresponden a sus funciones, en el caso de las Vicepresidencias; 14 (100%) refieren a la Instrucción No. 1 como el documento base que indica la planificación de los objetivos y actividades.

El 100% de los encuestados (14) asegura conoce las funciones propias de su contenido de trabajo y señalan como principales:

Responder por el cumplimiento de los objetivos, programas, atribuciones y tareas que les competen según los programas que atienden, cumplimentar las tareas que les asigne ella Presidenta independientemente de que sean o no competencia del programa que atienden, participar en las visitas de control a entidades que se les asignen, asistir a los consejos según se programen, tomar decisiones al nivel de las atribuciones que les han sido conferidas, participar en los procesos de respuesta a planteamientos de la comunidad según les corresponda a sus funciones y velar porque respondan las entidades que se les subordinan.

Según respuesta al cumplimiento de sus funciones, un 12 (86%) entiende como efectiva su participación y resultados ante las tareas o actividades que le competen según su cargo y 2(14%), manifiesta ese comportamiento de regular y lo justifican porque aún no han adquirido el conocimiento y experiencia necesarios para lograrlo.

Según las consideraciones en relación con el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial, en cuanto a cuáles considera sus principales fortalezas y debilidades en cuanto a cómo se procede con relación a su funcionamiento organizativo, las respuestas son diversas y se recogen en la siguiente información:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Miembros que se pronuncian</b>
Dominio de las funciones y tareas	12
Responsabilidad ante las tareas	11

Exigencia y control	11
Personal capacitado	7
Sistematicidad y seguimientos a las orientaciones del organismo superior	7
Buen estado de ánimo del colectivo y relaciones humanas	6
Apoyo de los factores del centro	5
Atención a la población	5
Chequeo al control interno	5

Como se observa, sobre todo en los resultados de estas cuatro últimas fortalezas que declaran algunos de los encuestados no es un criterio muy generalizado que lo sea, aún cuando son aspectos que debían ser de interés para hacer más efectiva la gestión.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Miembros que se pronuncian</b>
Insuficiente preparación del personal	10
No completamiento de la plantilla, sobre todo funcionarios	9
Deficiencias en la planificación	8
Dificultades en la comunicación	7
Insuficiente vinculación con los municipios	7
Insuficiente dominio de las funciones	2
Baja efectividad en los resultados	2

Se aprecia un buen nivel de identificación de las debilidades con aspectos que pueden resultar muy importantes para el logro de un buen nivel de efectividad en el perfeccionamiento de la gestión si se atiende a lo relacionado con el funcionamiento organizativo.

En los resultados de la aplicación de la encuesta a los Funcionarios se tiene que:

En cuanto al nivel de conocimiento de la misión que corresponde al Consejo de la Administración Provincial Las Tunas en el entorno territorial donde desempeña su labor, los elementos más significativos según la mayoría de los encuestados son:

Garantizar el desarrollo económico y social (10,100%), satisfacer las necesidades sociales (8, 80%), lograr eficiencia y eficacia en la gestión (7, 70%), controlar las entidades que se les subordinan (7, 70%), controlar otras entidades aún cuando no sean de su subordinación (5, 50%).

De los encuestados 6 (60%) manifiestan que no disponen de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, sobre todo en el caso de ellos por el no completamiento de los funcionarios necesarios para realizar todas las funciones que les competen a cada Dirección. El resto de los encuestados, 4 (40%), responden que existen en parte los recursos necesarios.

El 100% (10) responden que según la estructura actual se puede contribuir con el cumplimiento de los objetivos, aunque con la dificultad del no completamiento de la plantilla de funcionarios.

El 90% (9) de los encuestados entienden que los trabajadores conocen sus funciones en el puesto de trabajo para responder a los objetivos y el cumplimiento de la misión del órgano de dirección en que trabajan, solo 1 (10%) contesta que en parte.

Los funcionarios encuestados en su totalidad, 10 (100%), dicen tener un buen conocimiento en la planificación de los objetivos y actividades y su participación en los planes mensuales e individuales.

En cuanto al perfeccionamiento organizativo la identificación de fortalezas y debilidades se comporta de la siguiente manera:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Funcionarios que se pronuncian</b>
Preparación términos económicos	8
Relaciones con los organismos	7
Experiencia en el trabajo	7
Asesoramiento metodológico	7

Comunicación sistemática entre áreas	5
Control al funcionamiento	5
Dominio de la tarea	5
Seguimiento a los planteamientos	4
Relaciones con la universidad	1

En relación con las fortalezas se observa que hay algunas que se declaran con una puntuación media, cuando resultan importantes para un mejor funcionamiento organizativo, incluso que pueden entrar en contradicción con las respuestas a las preguntas anteriores; por ejemplo, comunicación sistemática, control al funcionamiento, seguimiento a los planteamientos, los que resultan muy importantes a los propósitos de lograr una gestión efectiva en el cumplimiento de los objetivos.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Funcionarios que se pronuncian</b>
Poca preparación para el desempeño según sus funciones	8
Insuficiente comunicación	6
Poca vinculación entre el Consejo y organismos	6
Insuficiente seguimiento e implementación de los acuerdos	5
No adecuada exigencia en lo relativo al control interno	4
Contingencias operativas	4
No suficiente responsabilidad ante las tareas	3

Se aprecia un buen nivel de identificación de las debilidades en correspondencia con las necesidades del funcionamiento organizativo, lo que es indicio de que puedan repercutir desfavorablemente en la efectividad de la gestión.

Un análisis comparativo entre las fortalezas y debilidades señaladas por los miembros del Consejo y funcionarios hace coincidir con bastante aproximación los criterios y eso da una idea de que efectivamente se manifiestan, sobre todo en términos de debilidades, aspectos que pueden influir negativamente sobre el funcionamiento organizativo, lo que se corrobora además a partir de la experiencia de la autora en su desempeño durante muchos años como funcionaria del Departamento. Funcionamiento de la Secretaría del Consejo.

De manera general, de la información obtenida se tiene que resultan como aspectos más significativos:

- 1) Se muestra como generalidad una identificación de los principales elementos a los que va dirigida la misión del Consejo de la Administración Provincial como órgano de dirección administrativo en el contexto territorial.
- 2) Hay determinadas limitaciones en el conocimiento, profundidad e interpretación de los documentos rectores, sobre todo en lo referente al Acuerdo 6176 y la Instrucción No. 1/2011; aunque no se indaga sobre ellos en la encuesta, este criterio puede extenderse en relación con los Acuerdos 6560/2008 y 8223/2017.
- 3) En el caso de los funcionarios, se observa y manifiesta la no suficiente preparación e integralidad del personal que labora en el equipo de gobierno, incluso en algunos casos en términos de no adecuada idoneidad para la función que realizan.
- 4) Falta de dedicación, sobre todo en tiempo, para los procesos que tienen que ver con la planificación (definición de objetivos) y los aspectos organizativos que aseguren estos en cuanto a la manera en que se conciben las actividades desde lo anual – mensual – individual y su puntualización en el caso de estas dos últimas, pero interfiere en lo organizativo el que se prioriza lo operativo con relación a lo estratégico, aún incluso en casos de que no se justifica por determinada contingencia.
- 5) Falta de aseguramiento, preparación y autopreparación en relación con los temas que se presentan en las reuniones del Consejo y otros espacios de intercambio grupal entre sus miembros.
- 6) Las informaciones van más a lo general que a lo específico de abordar determinados aspectos que pueden limitar el alcance en el accionar del Consejo y sus miembros en relación, sobre todo, con lo que concierne a dar respuesta a las demandas sociales.
- 7) Inadecuada implementación de los acuerdos que se adoptan, mandatos y acciones; además de, no siempre resultar transformadores de determinadas situaciones ni ser efectivos en su impacto

económico y social y estar limitados en su ejecución, lo que incluye poca sistematización del control y evaluación en el seguimiento de los resultados derivados del posible cumplimiento de estos.

- 8) Insuficiente seguimiento y control a las indicaciones emitidas por la máxima dirección de la Asamblea Provincial del Poder Popular y el Consejo de la Administración Provincial, lo que además de a lo interno de este último en su funcionamiento organizativo, repercute desfavorablemente en la orientación y control a las entidades que se le subordinan y otras de no subordinación; así como, en el papel rector en lo metodológico a los Consejos de Administración Municipales.

Por tanto, se evidencia que aún cuando está bien precisado en los documentos normativos la manera en que se indican aspectos metodológicos en cuanto a cómo llevar a cabo el funcionamiento organizativo hacia el interior del órgano de administración del gobierno y los resultados de la caracterización personal de los Miembros y Funcionarios (Edad, Nivel de escolaridad, Experiencia en el cargo y precedente a ejercer el cargo en el contexto de la gestión pública; Nivel de preparación en Administración - Dirección), según puede apreciarse en el Anexo 3, no se consideran las Direcciones de Salud y Educación pues éstas funcionan de manera independiente al consejo aunque sus Directivos son miembros efectivos del mismo, esto es:

De manera general, llama la atención que el 35% de los directivos y funcionarios sobrepasa los 46 años de edad y, sin embargo, tan solo 3 (9%) de los que actualmente ocupan alguno de estos cargos son menores de 35 años, lo que puede incidir en el relevo generacional de manera significativa. Por otra parte, se aprecia un buen nivel de escolaridad en los directivos pero no así en los funcionarios, donde 9 (64%) de los que se desempeñan actualmente en ese cargo solo poseen titulación de nivel medio superior o técnico.

Además, la mayoría (28, 80%) no posee más de 5 años de experiencia en el cargo e incluso 3 (9%) no alcanza los 2 años, lo que puede significar insuficiente preparación para asumir los retos que se imponen en el funcionamiento del ejercicio de la gestión públicas en el contexto socioeconómico cubano actual, más si se tiene en cuenta el nivel de preparación en Administración – Dirección de los mismos, sobre todo cuando se reconoce que 10 (71%) de los funcionarios se califican en un nivel medio al respecto; lo que puede incidir en la conducción del funcionamiento organizativo dentro del equipo de trabajo..

Por último, en este Anexo se incluye un análisis en cuanto al comportamiento actual de la plantilla de los funcionarios que deben desempeñarse en las diferentes áreas funcionales del Consejo de la



Administración Provincial lo que denota que un 50% de la plantilla no resulta cubierta y se agudiza con lo que se refiere a la DOPI, que luego de creada no ha sido posible incorporar a la misma a ningún funcionario lo que limitaría en mucho su funcionamiento y el papel rector que debe asumir esta Dirección con lo que se refiere al funcionamiento organizativo, sobre todo en lo que corresponde a la formulación de objetivos y la conformación de los planes de actividades anual, mensual e individual, según se aprecia con relación a sus funciones en el análisis que se hace del organigrama actual de la estructura organizacional del Poder Popular en Las Tunas.

Un análisis de este organigrama (Anexo 4), según la estructura actual, indica que de acuerdo a sus funciones hay tres direcciones o áreas específicas que resultan encargadas de velar por el funcionamiento organizativo del órgano de dirección (Consejo de la Administración Provincial), que se subordina a la Asamblea Provincial, de manera que:

Una de las áreas, según sus funciones propias, encargadas del funcionamiento es la **Secretaría del Consejo** (que incluye un Dpto. Funcionamiento y un Dpto. Asuntos Generales) la que asume dos direcciones principales, una metodológica y otra de control, encargándose de:

- Auxiliar al Presidente y Vicepresidente para atender el órgano de la Administración en la elaboración del proyecto de orden del día de las reuniones del Consejo de la Administración.
- Circular las convocatorias a reuniones del Consejo de la Administración.
- Preparar los proyectos de acuerdos redactados por los ponentes, que se propondrán al Consejo de la Administración y, una vez aprobados, reflejarlos en el acta.
- Garantizar la elaboración de las actas de las reuniones del Consejo de la Administración.
- Asesoramiento y confección de las relaciones de acuerdos que resulten de las reuniones del Consejo de la Administración, y una vez aprobada por el Presidente, enviarla a quienes corresponda su ejecución y cumplimiento, así como el asesoramiento en la implementación de los mismos.
- Controlar e informar al Presidente y Vicepresidente para atender el órgano de la Administración, demás integrantes del órgano, sobre la ejecución de los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración.
- Custodiar las actas y demás documentos del Consejo de la Administración.
- Expedir, autorizadas con su firma y con el visto bueno del Presidente, las certificaciones que se le

soliciten sobre las actas, acuerdos y demás documentos bajo su custodia.

- Establecer los procedimientos necesarios para garantizar la labor de asesoramiento y control que le corresponde al Consejo de la Administración, respecto al funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de las entidades administrativas, económicas, de producción y de servicios de su subordinación.
- Reseñar las actas de los Consejos de Administración Municipales y organismos provinciales de la subordinación local y garantizar que en el sistema de la Administración Local del territorio se utilicen las actas y sus reseñas, como herramientas de información y control a los principales dirigentes
- Analizar sistemáticamente el comportamiento de la asistencia de los miembros del Consejo de la Administración a las reuniones. Proponer al Presidente las medidas que sean necesarias en los casos que la afectan.
- Participar y controlar la participación sistemática de los Vicepresidentes y demás integrantes del Consejo de la Administración, en los Consejos de Dirección de las entidades de subordinación local y, en el caso de la provincia, además, en las reuniones de los Consejos de la Administración Municipales, según el programa aprobado.
- Analizar semestralmente el funcionamiento del Órgano de Dirección.
- Organizar y controlar el programa de visitas y controles a entidades subordinadas.
- Asistir al Presidente en la aplicación del presente reglamento durante el funcionamiento cotidiano del Consejo de la Administración.

Por y con una alto nivel de responsabilidad en cuanto al funcionamiento organizativo en general, está la **Dirección de Organización y Planificación en las administraciones provinciales (DOPI)**, aprobada para estas estructuras administrativas de dirección gubernamental por el Consejo de Ministros, en el ejercicio de las facultades que le otorga el inciso i) del Artículo 13 y de conformidad con el artículo 30, ambos del Decreto Ley No. 272. De la Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros, del 16 de julio de 2010, adoptó con fecha 27 de noviembre de 2015 un acuerdo a partir de la experiencia que se desarrolla en las provincias de Artemisa y Mayabeque y sus respectivos municipios, que plantea crear en el resto de las provincias del país, directamente adscripta al Vicepresidente para el Órgano de Administración, la cual asumiría como funciones específicas:

- Coordinar y organizar las propuestas de las funciones y el diseño de las estructuras y composición de los órganos de dirección del sistema, así como implementar, en coordinación con la dirección de trabajo y seguridad social, el perfeccionamiento de las estructuras y plantillas.
- Proponer al Consejo de la Administración los métodos e instrumentos que permitan evaluar objetivo e integralmente los sistemas funcionales y una vez aprobadas, orientar su aplicación y controlar su cumplimiento.
- Asesorar metodológicamente las normativas y los procedimientos administrativos.
- Opinar acerca de los documentos rectores que se presenten a la aprobación del Consejo de la Administración.
- Actualizar los métodos de evaluación y los procedimientos de trabajo para medir el desempeño organizacional, presentar los propuestos que procedan al Presidente del Consejo de la Administración.
- Organizar y controlar el proceso de planificación de los objetivos, el cumplimiento de los planes y dirigir metodológicamente la planificación de las actividades.
- Organizar la información del funcionamiento del Gobierno Local en cuanto al cumplimiento de sus funciones internas.
- Ejercer el control funcional sobre la disciplina organizativa y de plantilla en el sistema del órgano local.
- Participar en las propuestas de utilización de locales e instalaciones de trabajo por las diferentes estructuras, acorde con las funciones que tienen determinadas.
- Elaborar, coordinar y controlar el cumplimiento del plan de trabajo del gobierno, con las entidades del territorio que participan en este proceso.
- Organizar y controlar la introducción de los sistemas informativos en la planificación por objetivos y actividades, así como de las aplicaciones informáticas en esta esfera,
- Coordinar la capacitación del personal de su esfera.
- Coordinar la aplicación de la gestión de la información y los documentos, en cuanto a su seguridad y protección u otros servicios informativos nacionales.

- Coordinar la elaboración y presentación de las propuestas sobre los de información del gobierno local, contenido informativo, origen, destino, periodicidad y los canales de comunicación que se implican, e Instrumentar la integración de sus acciones de control interno de la administración

Y, por último, para la materialización del cumplimiento de la misión las **Vicepresidencias**, integradas por cada uno de los Vicepresidentes del Consejo de la Administración y los funcionarios, encargados desde cada una de ellas a través de la organización y planificación del trabajo, de cumplimentar las siguientes funciones:

- Responder por el cumplimiento de los objetivos, programas, atribuciones y tareas que le han sido asignadas funcionalmente, así como de las que ejerza por delegación del Presidente, orientando, controlando y coordinando las acciones relacionadas con ellas.
- Asistir al Presidente del Consejo de la Administración en las funciones de dirección de este órgano y del resto de la Administración Local.
- Tomar las decisiones que correspondan para el ejercicio de sus atribuciones y funciones, conforme a las normas legales y a lo establecido por el Presidente del Consejo de la Administración, sin sustituir funciones que correspondan a los directores administrativos ni asumir tareas de otros organismos o instituciones, salvo en que, por decisión del Presidente, lo realice excepcionalmente de forma provisional en entidades subordinadas.
- Asistir periódicamente a los Consejos de Dirección de las entidades de subordinación local y, además, en el caso de la provincia, a las reuniones de los Consejos de la Administración Municipales, según el programa aprobado.
- Participar en la revisión de los proyectos de acuerdos vinculados con los programas y tareas que atiende, que se presenten al Consejo.
- Cumplir, hacer cumplir, controlar y responder, en el marco de su competencia, por los acuerdos del Consejo de la Administración.
- Controlar la atención y solución o respuesta adecuada que se brinde por las entidades a las quejas, planteamientos, solicitudes y opiniones espontáneas de la población, con relación a temas vinculados con los objetivos, programas y tareas que atiende.
- Participar en la ejecución del programa de visitas y controles gubernamentales a entidades del

territorio.

- Por designación del Presidente, convocar a reuniones y despachos a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, de las entidades de cualquier subordinación, vinculados con las actividades, programas y tareas que les hayan sido asignadas para su atención.
- Las demás que le asigne el Presidente y se le confieran por las disposiciones legales vigentes.

Establecidas las funciones de cada una de las partes que componen el órgano de dirección en cuanto al funcionamiento organizativo del mismo, se tiene que, desde una caracterización del estado actual en la manera en que se procede con el funcionamiento, según la coordinación e integración entre cada una de las partes, esto se realiza desde la Secretaría, aunque según lo establecido debería asumirse por la DOPI, por cuanto esta Dirección es la encargada de la organización, planificación e información desde todo el sistema de gobierno, la que además asumiría lo dispuesto en la Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación (incluye objetivos y planes de trabajo), que en la actualidad se hace desde la Secretaría del Consejo.

Debe tenerse en cuenta que en la actualidad, según lo dispuesto por el Acuerdo 8223/2017 del Consejo de Ministros, se precisa en la estructura de una Vicepresidencia para atender el Órgano de la Administración, la cual asumirá las facultades que se han considerado necesarias, delegadas por el Presidente de la Asamblea Local del Poder Popular, para ejercer la dirección y control de la gestión de dicho órgano de dirección y cuyo Vicepresidente también será designado por la Asamblea Provincial del Poder popular al nivel que corresponda (provincia o municipio), y que tendrá como funciones específicas:

- Atención a Combatientes;
- Comunicación Institucional;
- Convocar y presidir las reuniones del Consejo de la Administración; disponer el contenido del orden del día para las reuniones del Consejo de la Administración;
- Disponer la notificación de los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración a las partes interesadas, a las vinculadas con su cumplimiento y por otras vías de divulgación cuando se considere necesario; organizar, dirigir y controlar la labor correspondiente al Consejo de la Administración;

- Convocar las reuniones que resulten imprescindibles para la coordinación y chequeo de las decisiones del Consejo de la Administración, asegurando que las reuniones operativas o de cualquier otro tipo que se realicen, no sustituyan el papel que le corresponde al Consejo de la Administración o vaya en detrimento del funcionamiento e importancia de dicho órgano;
- Decidir sobre la atención a los planteamientos, quejas y solicitudes formuladas por la población y procurar su solución; designar, liberar y aplicar medidas disciplinarias al personal y los funcionarios que le están subordinados de acuerdo con la legislación vigente en esta materia;
- Dirigir, en el ámbito de su competencia, lo relacionado con las políticas de cuadros y empleo que orienten los órganos superiores; adoptar, cuando así se requiera, decisiones sobre los problemas de competencia de la Administración Local que necesiten atención inmediata y dar cuenta al Consejo de la Administración en su próxima reunión; y,
- Presidir las comisiones que los Órganos Superiores del Estado y Gobierno le asignen, para alcanzar diferentes objetivos en el desarrollo económico y social del territorio;
- Cualesquiera otras que le atribuya el Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas y las disposiciones legales vigentes.

Como se observa de estas funciones, a esta Vicepresidencia le corresponde un alto nivel de responsabilidad y, por tanto, de respuesta a lo que se corresponde con el funcionamiento organizativo del órgano de dirección entendiéndose que esto permitirá incrementar la efectividad y eficiencia de la administración local, a nivel provincial o municipal según corresponda, en su gestión; fortalecer sus mecanismos de trabajo y buscar mayor permanencia y experiencia de quienes se desempeñen en su dirección. Al resto de los Vicepresidentes del Consejo de la Administración se le atribuyen funciones y tareas que en algunos casos pueden ser generales a partir de las que les corresponden como miembros del Consejo de la Administración y otras específicas en correspondencia con el área económica y social donde realizan su actividad.

Los Funcionarios, según las áreas donde desempeñan sus funciones, desarrollarán su labor de acuerdo a lo que a éstas corresponda en su accionar y en lo que respecta desde el punto de vista del funcionamiento organizativo hacia el interior de las mismas y en relación con el entorno incluido en su radio de acción.

Si se observa a partir del organigrama mostrado, la actividad coordinadora e integradora en cuanto al funcionamiento organizativo deberá asumirse en su papel rector, según las funciones que se le atribuyen, por la Dirección de Organización, Planificación de Actividades e Información, pero en la actualidad ésta aún no ha alcanzado un posicionamiento efectivo en la estructura, limitada en parte por el no completamiento de los funcionarios que le corresponden para cumplir tales propósitos, por lo que se hace necesario, desde lo interno, fortalecer o consolidar la estructura con la que debe funcionar esta área y que el resto de las que se han señalado les corresponde actuar en relación con el funcionamiento organizativo (Secretaría Consejo, Vicepresidencias y de estas últimas, la Vicepresidencia del Órgano de Administración, en relación con la responsabilidad que asume con la dirección del mismo), se ocupen en cuanto a concretar sus funciones administrativas, en el caso que ocupa la de organización, sobre la base únicamente de responder desde sus funciones a contribuir al desempeño del equipo directivo.

Tal como se aprecian las insuficiencias presentes en el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración de Las Tunas, sobre todo dada en la necesidad de reajustar lo que corresponde en el orden interno, con énfasis en el orden metodológico y funcional, a cada área de la estructura para hacer más efectiva la gestión, se impone proyectar acciones que puedan conducir a mejorar, desde la función organización, el proceso de coordinación e integración de recursos humanos, materiales y financieros desde una dinámica que permita que la estructura actual, que se considera responde a los requerimientos funcionales en cuanto a cómo desarrollar la gestión pública a nivel local – provincial -, pueda ser consecuente con este propósito y que desde lo individual y colectivo pueda operar en su funcionamiento para lograr eficiencia y eficacia en la actuación gubernamental.

## **2.2 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas**

Las propuestas de acciones como se conciben en esta investigación, parten de atender un conjunto de premisas y requisitos que resulten base, desde la organización del trabajo, en garantizar la integridad y racionalidad en la utilización de los recursos humanos materiales y financieros de acuerdo al alcance de la gestión en el orden organizativo como función, en la sistematicidad con que se debe atender el cumplimiento de lo organizativo según las disposiciones normativas que en cada momento y a partir de la realidad del contexto conduzcan a cambios en la gestión gubernamental y, por último, que resulten

posibles en su ejecución una vez que se asuman desde un proceso participativo en el sistema directivos – funcionarios – sociedad.

Por tanto, se constituyen en **Premisas** para establecer el conjunto de acciones que se proponen:

- El carácter rector de la planificación y la sistematización en el control de los objetivos y actividades en función de asegurar el desarrollo económico y social a nivel local desde la actuación y desempeño de los directivos y funcionarios del Consejo de la Administración.
- El valor orientador y metodológico de los documentos normativos derivados del Congreso de Partido Comunista de Cuba, sus lineamientos y plan de desarrollo estratégico; así como, de los que resulten de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Estado y de Ministros como sustentos político, social y económico de la gestión pública cubana en defensa de preservar el socialismo.
- La consideración de que el trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno forma parte del sistema de dirección de la sociedad socialista y debe responder desde su desempeño a lograr la eficiencia y eficacia en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano en función de garantizar la equidad y justicia social y las conquistas del sistema social cubano.
- La actualización del modelo económico y social cubano requiere de la utilización de nuevas formas de gestión pública, desde cambios conceptuales, procedimentales y actitudinales en los directivos, ajustados a hacer más efectiva, eficiente y eficaz la gestión según la realidad socioeconómica del territorio donde esta tiene lugar.
- La condición necesaria de entender que la razón principal de la gestión pública cubana está en responder a las demandas sociales bajo criterios de que sólo será sostenible y próspera la sociedad cubana si se logra elevar la calidad de vida de la población, sobre la base de la participación y compromiso de ésta.

Resultan en **Requisitos** para concretar el desarrollo de las acciones propuestas:

- Cumplir plenamente con lo establecido en los documentos rectores y las políticas públicas trazadas por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano, en función de lograr un perfeccionamiento del funcionamiento organizativo en las condiciones estructurales y funcionales en que se desarrolla la gestión pública cubana según lo establecido para los gobiernos provinciales.



- Garantizar la efectividad de lo indicado para el proceso de planificación de objetivos y actividades en las Administraciones Locales del Poder Popular y la consiguiente organización, dirección y control del proceso de gestión desde criterios de coordinación e integración entre las partes que componen el sistema de gobierno.
- Concebir acciones para perfeccionar el funcionamiento organizativo dentro del Órgano de dirección administrativo a nivel provincial que conduzcan en su ejecución a promover un impacto a favor de fomentar y fortalecer la coordinación e integración hacia el interior de la organización y, a su vez, repercuta favorablemente en el control de las entidades que se le subordinan y aquellas que aún no estando bajo su jurisdicción tienen un efecto en el desarrollo económico y social del territorio.
- Garantizar desde la selección y posterior sistematización de su preparación técnico – profesional para las funciones a realizar, que los directivos y funcionarios del Consejo de la Administración Provincial desarrollen conocimientos y habilidades ajustados a las necesidades para su desempeño y una evaluación sistemática que garantice precisar las competencias requeridas para el cargo y la idoneidad para el mismo, independientemente de que sea imprescindible demostrar permanentemente un alto nivel de compromiso político – ideológico con los cambios que se operan en la realidad económica y social donde se desarrolla la gestión p.
- Fortalecer el compromiso, contribución y responsabilidad en el orden individual de directivos y funcionarios a partir de reconocer la validez de la dirección participativa como enfoque de trabajo que resulte determinante para hacer de la gestión pública un proceso sistemático de intercambio Consejo de la Administración – Consejo Popular – Ciudadanía en atención a los planteamientos, quejas y solicitudes realizadas por los electores a sus Delegados, lo que conlleva a un perfeccionamiento del sistema organizativo.

Una vez establecidas las premisas y requisitos que se constituyen en sustento para proponer las acciones, a partir de los objetivos generales establecidos para las mismas en su conjunto y posterior implementación, control y evaluación, en una estructura que considerará los siguientes elementos:

- Acción: Qué se va hacer
- Objetivo específico: Cuál es el propósito de la acción que se va a hacer
- Responsable(s): Quién se responsabiliza con la acción una vez que sea necesario implementarla
- Participantes: Quiénes van a ejecutar la acción que se propone

- Aseguramiento: Recursos humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción
- Fecha de cumplimiento: Plazo que se le otorga para el cumplimiento de cada una de las acciones.
- Observación: Cualquier aspecto que pueda contribuir a hacer más precisa la acción o algunos de los elementos que la componen.

**Objetivos generales** de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento organizativo en el Consejo de Administración Provincial de Las Tunas:

- Establecer, desde lo estructural y funcional, el papel que corresponde a cada área de trabajo en la planificación de objetivos y actividades, así como el seguimiento desde sus funciones a los modos de implementación y actuación de directivos y funcionarios en correspondencia con los propósitos del sistema de gestión de gobierno, desde el órgano de dirección administrativo, y su correspondiente control y evaluación sistemáticos en el ejercicio del servicio público como razón fundamental del proceso de gestión.
- Lograr que cada directivo y funcionario del órgano de dirección asuma sus funciones desde el principio de que el funcionamiento organizativo, desde lo individual y colectivo, garantice la coordinación e integración como elementos consustanciales de responder a las normativas establecidas pero, sobre todo, a la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión en función de promover el desarrollo económico y social a nivel local.

A partir de estos objetivos generales se proponen las siguientes **Acciones**:

**Acción 1.** Análisis y evaluación del estado actual de completamiento de la plantilla de directivos y funcionarios de las áreas funcionales (DOPI, Secretaría CAP, Vicepresidencias) en función de asegurar la efectividad integral en sus funciones.

Objetivo específico: Lograr un completamiento efectivo, mediante un proceso de selección adecuado, de los funcionarios necesarios para garantizar plenamente el ejercicio funcional de cada área en relación con los modos de actuación hacia el interior de cada una y su participación dentro del sistema de relaciones estructurales y funcionales interáreas y con las entidades de subordinación local.

Responsable(s): Vicepresidenta para el Órgano de Administración

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración, Dirección de Cuadros

Aseguramiento: Mediante reunión de análisis en Plan de Trabajo mensual con este propósito específico (Incluye posible propuestas de cada área de candidatos con potencialidades, dentro o fuera de la organización, para desempeñarse como funcionarios)

Fecha de cumplimiento: Diciembre/2018

**Acción 2.** Análisis individual y colectivo interno en cada área (DOPI, Secretaría CAP, Vicepresidencias) en relación con los documentos normativos vigentes en el sistema de los Órganos Locales del Poder Popular.

Objetivo específico: Reflexionar, desde lo que le compete a cada área y sus miembros, en relación con el nivel de preparación y actualización en los documentos normativos vigentes para los Órganos Locales del Poder Popular según las funciones para las mismas y el sistema de relaciones de coordinación e integración con el resto de las áreas del sistema de gobierno.

Responsable(s): Directora DOPI, Secretario CAP, Vicepresidentes

Participantes: Funcionarios

Aseguramiento: Según lo establezca cada área en su Plan de Trabajo mensual e individual; Compendio de documentos normativos para la labor de los Órganos Locales del Poder Popular de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Instrucción No. 1/2011.

Fecha de cumplimiento: Enero/2019

Observación: Considerar en los contenidos del Compendio los siguientes:

Constitución de la República; ley No. 91 de los Consejos Populares; Ley No. 89 de la Revocación de mandatos de los elegidos a los Órganos Locales del Poder Popular; Programa de atención integral al perfeccionamiento del Poder Popular; Reglamento de las Asambleas Provinciales del Poder Popular; Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular; Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021; Acuerdo 6176/2007 del Consejo de Ministros; Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular; Acuerdo 8223/2017 del Consejo de Ministros, modificativo del Acuerdo/6176; Precisiones del Presidente de la Asamblea Nacional acerca del Acuerdo 8223/2017 del Consejo de Ministros; Acuerdo 6560/2008 del Consejo de Ministros: Sobre la tramitación y solución de los planteamientos realizados por los electores y su implementación (2013).

**Acción 3.** Intercambio metodológico entre áreas (DOPI, Secretaría CAP, Vicepresidencias) responsabilizadas y encargadas del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial.

Objetivo específico: Establecer criterios metodológicos acerca de lo que a cada área compete en cuanto al funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial desde sus funciones y atribuciones y el papel rector de la DOPI en su responsabilidad en relación con la coordinación e integración en los procedimientos y relaciones de trabajo interáreas y las entidades de subordinación local según los objetivos y actividades anuales, mensuales e individuales.

Reflexionar, desde lo que le compete a cada área y sus miembros, en relación con el nivel de preparación y actualización en los documentos normativos vigentes para los Órganos Locales del Poder Popular según las funciones para las mismas y el sistema de relaciones de coordinación e integración con el resto de las áreas del sistema de gobierno.

Responsable(s): Vicepresidenta para el Órgano de Administración, Directora DOPI

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración Provincial y Funcionarios DOPI, Secretaría CAP y Vicepresidencias.

Aseguramiento: Según se establezca en el Plan de Trabajo mensual del Consejo de la Administración Provincial.

Fecha de cumplimiento: Febrero - Marzo/2019

Observación: Este intercambio solo podrá ser realizado una vez que cada uno de los Responsables de la Acción 2 informen a la Vicepresidenta para el Órgano de Administración de su cumplimiento y la Directora DOPI fiscalice y verifique la validez práctica de esta acción, la cual puede ser realizada a través de una Encuesta a los participantes de la misma acerca de los contenidos analizados haciendo énfasis en aquellos que tienen que ver con el funcionamiento organizativo.

**Acción 4.** Preparación en “Enfoques actuales de dirección en la gestión pública cubana”.

Objetivo específico: Actualizar y complementar conocimientos y habilidades en enfoques actuales de dirección en la gestión pública cubana con énfasis en la dirección participativa como base del sistema democrático cubano. .

Responsable(s): Vicepresidenta para el Órgano de Administración, Directora DOPI

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración Provincial, Funcionarios DOPI, Secretaría CAP y Vicepresidencias, Reservas de cuadros.

Aseguramiento: Según se establezca en el Plan de Trabajo mensual del Consejo de la Administración Provincial. Puede asegurarse este ejercicio académico y práctico mediante profesores del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas y previa coordinación del mismo. Incluye aseguramiento material referente a local de trabajo, medios audiovisuales y otros necesarios para garantizar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Fecha de cumplimiento: Solicitud al Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas: Diciembre/2018; Ejecución del Curso: Abril - Junio/2019 en una sesión de trabajo de 4 horas semanales durante tres semanas de cada mes.

Observación: Este curso podrá ser concebido con una duración de 24 ó 36 horas a partir de un diagnóstico previo de necesidades de aprendizaje de los posibles participantes potenciales. Pueden exonerarse del curso aquellos que han cursado Maestrías o Diplomados en materias afines al sistema de conocimientos del curso, aunque esta excepción se asumiría solo a criterio de la Vicepresidenta para el Órgano de Administración.

**Acción 5.** Autopreparación en el perfeccionamiento metodológico de la gestión pública cubana en el contexto de la actualización del Modelo económico y social cubano.

Objetivo específico: Desarrollar una actualización sistemática en conocimientos y habilidades en enfoques actuales de dirección en la gestión pública cubana con énfasis en la dirección participativa como base del sistema democrático y social cubano desde el perfeccionamiento de las funciones individuales y colectivas en el área de desempeño de los participantes.

Responsable(s): Vicepresidenta para el Órgano de Administración, Directora DOPI

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración Provincial, Funcionarios DOPI, Secretaría CAP y Vicepresidencias, Reservas de cuadros.

Aseguramiento: Según se establezca en el Plan de Trabajo individual de los participantes utilizando como modalidad de aprendizaje en el puesto de trabajo.

Consejo de la Administración Provincial. Puede asegurarse este ejercicio académico y práctico mediante profesores del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas y previa coordinación del mismo.

Fecha de cumplimiento: Septiembre - Diciembre/2019

Observación: Esta Autopreparación puede auxiliarse de una guía de aquellos aspectos organizativos contenidos en el ejercicio de las funciones individuales y colectivas propias del desempeño de cada área y en el sistema de relación interáreas y con otras entidades de subordinación local, incluso aquellas sobre las que se ejerce control sin saber de este tipo de subordinación teniendo en cuenta los posibles cambios normativos que se operen en el sistema de gobierno cubano. Esta guía pudiera ser objetivo de investigación de estudiantes de pre y posgrado de la Universidad de Las Tunas, previa coordinación con su Centro de Estudios de Dirección, en materias afines a esta área del conocimiento o desde el ejercicio de las funciones de la DOPI establecer aquellos contenidos que resulten más importantes para lograr el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del sistema administrativo de gobierno

**Acción 6.** Intercambio metodológico entre áreas (DOPI, Secretaría CAP, Vicepresidencias) responsabilizadas y encargadas del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial.

Objetivo específico: Evaluar el nivel metodológico alcanzado luego de desarrollada las acciones propuestas haciendo énfasis en qué medida se ha perfeccionado el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial desde sus funciones y atribuciones y el papel rector de la DOPI en su responsabilidad en relación con la coordinación e integración en los procedimientos y relaciones de trabajo interáreas y las entidades de subordinación local según los objetivos y actividades anuales, mensuales e individuales.

Responsable(s): Presidenta Asamblea Provincial del Poder Popular, Vicepresidenta para el Órgano de Administración, Directora DOPI

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración Provincial y Funcionarios DOPI, Secretaría CAP y Vicepresidencias.

Aseguramiento: Según se establezca en el Plan de Trabajo mensual del Consejo de la Administración Provincial.

Fecha de cumplimiento: Febrero/2020

Observación: Este intercambio se realizaría una vez la Vicepresidenta para el Órgano de Administración y la Directora DOPI consideren han resultado válidas en la práctica las acciones anteriores; este

espacio de intercambio sería propicio para evaluar además, cómo la proyección 2020 en objetivos y actividades (según los planes de trabajo anual, mensual e individual) pueden resultar efectivos desde la perspectiva del perfeccionamiento organizativo del Consejo. Pueden ser invitados al mismo a Especialistas del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas

**Acción 7.** Evaluación del impacto de las acciones propuestas.

Objetivo específico: Evaluar el impacto de las acciones propuestas en el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial desde sus funciones y atribuciones según los objetivos y actividades anuales, mensuales e individuales para el año 2020 y su respuesta al cumplimiento de los Lineamientos para la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 en relación con el perfeccionamiento de la gestión pública en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

Responsable(s): Vicepresidenta para el Órgano de Administración, Directora DOPI

Participantes: Miembros del Consejo de la Administración Provincial y Funcionarios DOPI, Secretaría CAP y Vicepresidencias.

Aseguramiento: Según seguimiento en los Planes de Trabajo mensual de la DOPI mediante visitas de control y evaluación del funcionamiento organizativo de las áreas implicadas (Secretaría CAP, Vicepresidencias).

Fecha de cumplimiento: Trimestral (Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre/2020)

Observación: En estas visitas de control y evaluación se tendrán en cuenta fundamentalmente cómo cada área responde al cumplimiento efectivo de sus funciones en el orden organizativo y, de manera general, da respuesta al propósito clave del Consejo de la Administración Provincial en lo que le compete en relación con dar respuesta a las demandas económicas y sociales del territorio como resultado del cumplimiento de los objetivos y actividades previstos.

Las acciones propuestas, si se sigue ese orden secuencial, resultarán más efectivas en el sentido de que tendrán más valor metodológico y práctico si se dispone del personal suficiente (directivos y funcionarios) que completen el equipo administrativo de gobierno y adquieran una preparación de acuerdo con las funciones y atribuciones que corresponden a cada área en la que se desempeñan dentro del organigrama y se procede a coordinar e integrar los recursos humanos, materiales y financieros haciendo más eficiente y eficaz la gestión, desde el proceso de organización, una vez

formulados los objetivos y sustentar éstos en planes de actividades que sean consecuentes con el entorno económico y social donde la gestión pública de respuesta a satisfacer las demandas de la sociedad.

### 2.3 Valoración de la pertinencia de las acciones propuestas a través del criterio de especialistas mediante una dinámica de trabajo grupal

Para valorar la pertinencia de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo en el Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas presentado en el Epígrafe 2.2 y con el objetivo de enriquecer la propuesta se efectúa una dinámica de trabajo grupal a través del criterio de especialistas, seleccionados dentro del propio grupo de beneficiarios de las acciones y atendiendo a requisitos tales como: Nivel de escolaridad, tiempo en el cargo actual y procedencia en otros cargos, a nivel municipal o provincial, dentro de la gestión pública, nivel de preparación en la temática tratada y disposición para participar, luego que la autora de esta investigación les comunicara el tema a tratar, el dominio y experiencia en relación con el mismo y, además, el interés explícito de colaborar para desde su criterio aportar a la investigación.

Se procede de la siguiente manera:

Selección de los especialistas: Directivos y Funcionarios del Consejo de la Administración provincial o entidades que se le subordinan, según se relacionan:

Cargo	Nivel de escolaridad U: Univ T: Téc	Grado científico (Dr. C.) ó Título académico (MSc.)	Tiempo en el cargo actual (años ó meses)	Años de desempeño en la gestión pública M: Municipal P: Provincial	Experiencia y dominio del tema Sí/No (*)	Disposición a colaborar Sí/No
VP Órgano Administración	U	-	9 meses	M: 5 años P: 7 años	Sí	Sí
VP Consumo y Servicios	U	-	12 años	M: - P: 12 años	Sí	Sí
VP Defensa	U	-	2 meses	M: - P: 11 años	Sí	Sí



VP Transporte y Construcción	U	MSc.	8 años	M: 15 años P: 8 años	Sí	Sí
VP Producción Alimentos	U	-	2 años	M: - P: 5 años	Sí	Sí
Directora Finanzas. y Precios	U	-	5 años	M: 5 años P: 5 años	Sí	Sí
Director Economía y Planificación	U	Dr. C.	5 años	M: - P: 11 años	Sí	Sí
Funcionario Producción alimentos	U	-	9 meses	M: - P: 9 meses	Sí	Sí
Funcionario Consumo y Servicios	T	-	2 años	M: - P: 10 años	Sí	Sí
Funcionario Defensa	T	-	21 años	M: - P: 2 años	Sí	Sí
Funcionario Transporte y Construcción	T	-	9 meses	M: - P: 30 años	Sí	Sí

(\*) En cuanto a la experiencia y dominio del tema se hace por apreciación de la investigadora a partir de su desempeño como Funcionaria de la Secretaría del Consejo durante 6 años y antes 5 y 7 años en la CTC y PCC, respectivamente.

Información necesaria: Con anterioridad (un tiempo entre 7 y 15 días) se les entregó a los seleccionados una Encuesta (Anexo 5) según los aspectos se entiende pueden ser importantes o significativos para valorar la pertinencia de las acciones propuestas; se acompaña la encuesta con las acciones que se proponen tal como aparecen según su estructura en esta Tesis, aunque en una versión que luego de recogidos los criterios pudo ser ajustada o modificada por la investigadora a partir de los planteamientos de los especialistas.

Metodología seguida en la Encuesta: Se sigue un criterio evaluativo de acuerdo a la siguiente escala de valores: Muy satisfactorio (5); Satisfactorio (4); Poco satisfactorio (3); No satisfactorio (2)). En principio, se les indicó a los participantes el que no dejarán ninguna pregunta sin evaluar. Una vez procesada la encuesta por la investigadora, se hizo otra ronda de obtención de criterios ya con la propuesta conformada según los resultados de la primera ronda, pero en esta ocasión no se hicieron preguntas sino solo valoraciones generales de los especialistas participantes, para ello la investigadora se entrevistó con cada uno luego de un tiempo (una semana) que se les dio para reflexionar al respecto y tener, por consenso, si era necesario hacer una nueva propuesta.

A continuación, se exponen los resultados una vez aplicada la encuesta, esto es:

Interrogante	MS (5)	S (4)	PS (3)	NS (2)
1	9 (82%)	2 (18%)	-	-
2	11 (100%)	-	-	-
3	7 (64%)	3 (27%)	1 (9%)	-
4	8 (73%)	3 (27%)	-	-

Simbología:

MUY SATISFACTORIO (5); SATISFACTORIO (4); POCO SATISFACTORIO (3); NO SATISFACTORIO (2)

Según las respuestas de los especialistas participantes, los criterios resultan favorables pues mayoritariamente se pronuncian con evaluaciones entre Muy Satisfactorio y Satisfactorio en cada pregunta con una tendencia generalizada a la máxima calificación, aunque en la interrogante 3 parece ponerse algo en duda sus posibilidades de implementación según los plazos marcados; sobre criterios que pueden tener que ver con las respuestas se verán en las respuestas a la interrogante 5. Sobre esta última interrogante, los criterios más significativos que deberán tenerse en cuenta son:

- No hay un convencimiento claro de que pueda lograrse un completamiento de la plantilla existente en el caso de los Funcionarios, pues durante mucho tiempo se ha tratado de hacerlo sin lograrlo; lo que en la actualidad se agudizaría si no se logra completar, al menos parcialmente, la plantilla de la DOPI, si esta dirección como tal deberá asumir el papel rector en cuanto al funcionamiento organizativo del Consejo.
- Se plantea que no se ha practicado una política adecuada para atraer personal de otras entidades a ocupar cargos de Funcionarios, además de los pocos incentivos salariales y de otro tipo que puedan resultar de interés para posibles potenciales a desempeñarse en este cargo.
- Se considera que las acciones resultan comprensibles y factibles de implementar siempre que sobre todo los Responsables de responder por las mismas le pongan el máximo nivel de prioridad y garanticen se aseguren según corresponda a cada una para minimizar las insuficiencias organizativas actuales.
- Consideran que pudiera ser muy importante el intercambio interáreas responsabilizadas con el funcionamiento organizativo del Consejo pero esto se limitaría en su alcance si no se adoptan medidas a corto plazo para concretar el funcionamiento de la DOPI, tal como debe quedar establecido.
- Aunque valoran como muy importante la preparación y autopreparación de los implicados en las acciones previstas, entienden que deberá valorarse que necesita en específico cada cual, pues asumir esto de manera general puede no ser necesario para Directivos o Funcionarios que tienen una magnífica preparación en aspectos de Administración – Dirección porque han recibido otro tipo de superación que ha considerado estos temas.
- Se entiende que aunque el plazo de cumplimiento de las acciones debe estar condicionado por la necesidad de actuar lo más rápido posible en resolver las insuficiencias organizativas actualmente presentes en el funcionamiento del Consejo, no parece que con el nivel operativo con que se elaboran los planes de trabajo se pueda lograr en el momento previsto la participación de los implicados sino se garantiza una buena coordinación de los planes y responsabilidad y compromiso con la tarea.
- Hay coincidencia en que las acciones resultarán de beneficio personal a los implicados, pero deben extenderse a considerar a Directivos o Funcionarios que en las entidades que se le subordinan al

Consejo, tienen que mantener un nivel permanente y sistemático de coordinación e integración de las actividades en función de los objetivos del territorio.

- Se considera que las acciones están a tono con los cambios que se operan en el contexto cubano actual y pueden resultar muy efectivas para mejorar el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial, aunque debía hacerse un análisis al respecto con lo que corresponde a los Consejos de Administración Municipales que no están ajenos a esta misma problemática.

De acuerdo a las respuestas a las interrogantes de la Encuesta y los criterios personales emitidos en relación con la interrogante 5, resulta evidente que las acciones que se proponen resultan pertinentes siempre que se asuman tal como se han concebido y en los plazos de cumplimiento establecidos, aunque vale considerar las ideas y sugerencias señaladas, sobre todo en lo que respecta a su implementación y el nivel de atención que se le dé a las mismas para tenerlas en cuenta, de manera coordinada, en las actividades mensuales del Consejo y en el aseguramiento correspondiente para que resulten efectivas tanto a nivel individual como colectivo.

Los resultados anteriores fueron valorados mediante intercambio personal entre la investigadora y los especialistas participantes en esta dinámica grupal como manera de consensuar criterios y enriquecer las acciones propuestas en su versión inicial, por lo que de la manera en que se presentan pueden resultar válidos y confirman la pertinencia de las acciones a favor del perfeccionamiento del funcionamiento organizativo, en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la provincia con el interés de alcanzar un mayor nivel de desarrollo económico y social y satisfacer las demandas sociales y mejorar la calidad de vida de la población.

### **Conclusiones del Capítulo**

La caracterización estructural y funcional del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas permite entender como persisten insuficiencias en el funcionamiento organizativo del mismo das fundamentalmente en el no completamiento del personal requerido para ello que permita, desde lo interno, establecer niveles de coordinación e integración que aseguren, desde cada área funcional y en el sistema en su conjunto, que faciliten desde la formulación de objetivos la proyección de actividades que aseguren organizativamente estos y, además, pueda hacerse un seguimiento sistemático de su cumplimiento mediante el uso más racional y óptimo de los recursos.

Las acciones que se proponen para el perfeccionamiento organizativo en este Órgano de dirección a partir de las nuevas concepciones en que se institucionaliza la administración local cubana pueden resultar efectivas para transformar desde el saber hacer procedimental y actitudinal, desde los directivos y funcionarios que desempeñan la labor administrativa en el mismo, nuevos modos de concretar relaciones de intercambio y trabajo interáreas y con las entidades que se le subordinan, en beneficio de una mejora continua de los procesos relacionados con la gestión pública en función de niveles más altos de desarrollo local desde lo endógeno.

Los propios beneficiarios de las acciones que se proponen valoran su pertinencia y consideran que de ser implementadas tal como sea concebido puede contribuir favorablemente a resolver insuficiencias presentes en el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración provincial de Las Tunas.

## CONCLUSIONES

1. La fundamentación teórica y metodológica demuestra la validez de abordar el funcionamiento organizativo en el contexto de los órganos de dirección encargados de la gestión pública en Cuba, centrado en la significación de establecer, desde la organización como función, criterios estructurales y funcionales que desde la coordinación e integración de recursos garanticen el cumplimiento de los objetivos proyectados con eficiencia y eficacia en momentos en que se operan cambios trascendentales para lograr satisfacer las demandas sociales y elevar la calidad de vida de la población cubana.
2. El funcionamiento organizativo en el Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas puede ser perfeccionado si se consideran las acciones propuestas en esta Tesis con ese propósito, a partir de ordenar institucionalmente las responsabilidades que, según sus funciones y atribuciones, les corresponden a cada área dentro de la estructura y ser consecuentes en el sistema de relaciones e intercambio interáreas y con las entidades que se les subordinan en función de asegurar adecuadamente la proyección objetivos – actividades de acuerdo a las políticas y normativas establecidas.
3. En las acciones propuestas el nivel de compromiso que se requiere, tanto de los responsables como de los participantes implicados en ellas para su posible implementación, tanto por el aseguramiento que las garantice como la coordinación necesaria para asegurar su proyección estratégica y operativa en los plazos de cumplimiento establecidos, si se pretende que resulten efectivas a corto y/o mediano plazo para contribuir a resolver las insuficiencias organizativas presentes en el Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas.
4. El criterio de especialistas, responsabilizados e implicados en las acciones que se proponen, avala la pertinencia de las mismas y de ser implementadas el posible impacto que en los modos de hacer y actuar del equipo directivo conducirían, desde un proceso organizativo ajustado a los requerimientos y necesidades de los objetivos formulados previamente, a que el proceso de gestión resulte más eficiente y eficaz para promover el desarrollo económico y social a nivel local.

## RECOMENDACIONES

1. Proponer al Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas, a través de la Vicepresidenta para el Órgano de Administración, la implementación de las acciones propuestas para el perfeccionamiento organizativo de ese Órgano y que se haga seguimiento y evaluación de sus resultados según se indica en la propuesta.
2. Evaluar, una vez implementadas las acciones propuestas, el impacto logrado en el proceso de gestión administrativa a nivel territorial en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y sus resultados en la medida en que el perfeccionamiento en el funcionamiento organizativo ha podido contribuir a resolver insuficiencias organizativas, sobre todo en el orden funcional, presentes en la actualidad.
3. Profundizar en los aspectos teóricos y metodológicos relacionados con el funcionamiento organizativo en las particularidades en que se desarrolla la gestión pública cubana en el marco de la actualización de su modelo económico y social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México D. F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
2. Aguilar, A. y Jaime, B. (2014). Nueva gestión pública y arreglo organizacional en el gobierno municipal de Texcoco. *Gestión y estrategia*, No. 46, julio – diciembre, p. 25 – 41.
3. Aucoin, P. (1997). *Fundamentos de la Administración y Gestión Públicas*. Material docente el Diplomado de Administración Pública. La Habana: Editora Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
4. Barzelay, M. (2003). *La nueva Gestión Pública*. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas. México D. F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
5. Bozeman, B. (1998). *La gestión pública*. Su situación actual. México D. F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
6. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. *Gobernanza y gestión pública*. México D. F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
7. Consejos de Estado y de Ministros (2011). Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros: Para la planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. La Habana.
8. Castro, F. (1997). *Discurso de clausura del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
9. Castro, R. (1974). Intervención en la clausura del Seminario a los Delegados del Poder Popular electos al iniciar la experiencia de Matanzas.
10. Consejo de Ministros (2007). Acuerdo 6176: Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular. La Habana.
11. Consejo de Ministros (2013). Implementación Acuerdo 6560/2008: Sobre la tramitación y solución de los planteamientos realizados por los electores en las reuniones de rendición de cuenta de los Delegados del Poder Popular y en los despachos de los delegados con sus electores. La Habana.



12. Consejo de Ministros (2017). Acuerdo 8223: Modificación del Acuerdo 6176/2007 de las Administraciones Locales. La Habana.
13. Consejo de Ministros (2012). Decreto 301: Sobre las funciones estatales y de gobierno que se ejercen y cumplen en las provincias y municipios objeto del experimento autorizado a realizar en sus respectivos territorios. La Habana.
14. Constitución de la República de Cuba (1976). Gaceta Oficial Edición Extraordinaria No. 3, 31 de enero de 2003. La Habana.
15. Chanduvi, R. (2015). Concepto y evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública. [Disponible en]: <http://www.derecho.isipedia.com/optativas/tgestión pública/or> [Consulta]: 11/05/2018
16. Chiavenato, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración. 4ta. Edición. México D. F.: Editorial Mc Graw - Hill Interamericana.
17. Cicuendez, R. (2009). La estructura organizativa. Tendencias y nuevos sistemas en la prestación de servicios públicos. Documentación sobre gerencia pública. Castilla – La Mancha: Editorial Escuela de Administración Regional, Consejería de Administraciones Públicas.
18. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
19. Dirección de cuadros del Estado y del Gobierno (2017). Precisiones con relación a la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, a partir de las facultades a delegar al Vicepresidente para el Órgano de Administración. La Habana.
20. Espacio virtual de Asesoría de la gestión pública (2016). Estructura organizacional. [Disponible en]: [www.funciónpublica.gov.co/web/eva/](http://www.funciónpublica.gov.co/web/eva/) [Consulta]: 11/05/2018.
21. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA - (1999). Gestión Pública adecuada: perspectiva general. 67° período de sesiones Junta Ejecutiva. [Disponible en]: <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/s/EB-99-67-INF-4.pdf>. [Consulta]: 18/11/2017.
22. García, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Salamanca: Editora Instituto de Estudios Fiscales.
23. Garcini, H. (1986). Derecho Administrativo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

24. Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. Revista digital universitaria, Vol. 2, No. 3, México D. F.: Editora Universidad Nacional Autónoma de México.
25. Gutiérrez, O. (2009). La contextualización de los modelos gerenciales y el desarrollo de procesos estratégicos en el sector público. Revista Strategos, Año 1, No. 2, enero-junio, Puerto Ordaz, Venezuela. p.35 - 42.
26. Hernández, R. y Jaime, V. (2009). Introducción a la economía y la hacienda pública. Valencia: Editorial Universidad de Valencia.
27. Jiménez, F.; Pons, H. M. y González, E. (2003). Gestión Pública: Algunas definiciones, conceptos y aplicaciones. La Habana: Editora Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
28. Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). Elementos de Administración. 5ta. Edición. México D. F.: Editorial Mc Graw - Hill Interamericana.
29. Lazo, J. E. (2017). Precisiones del Presidente de la Asamblea Nacional referentes al Acuerdo 8223/2017 del consejo de Ministros. La Habana.
30. Marañón, E. (2015). La organización como función del proceso administrativo. Material docente del curso de Dirección Empresarial del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial para cuadros y reservas del Estado y Gobierno, Universidad de Las Tunas.
31. Mesa, G.; Martínez, J. C. y Suárez, H. (s/a). Fundamentos de Administración. Cienfuegos: Editorial Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad de Cienfuegos.
32. Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
33. Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. Bogotá: Editorial Corporación Ocaso.
34. Ortún, V. (1995). Gestión Pública: conceptos y métodos. Seminario del Departamento de Economía de la Universidad de Oviedo. [En línea]: <http://www.econ.upf.edu/~ortun/publicacions/RAE95.pdf>. [Consulta]: 19/11/2015.

35. Partido Comunista de Cuba (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos y estratégicos. VII Congreso. La Habana.
36. Partido Comunista de Cuba (2016). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021. VII Congreso. La Habana.
37. Pérez, J. E. (2018). Identificación y normalización de competencias directivas en los Consejos de la Administración Municipal en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey.
38. Ponjuan, G. (2006). Gestión del conocimiento. La Habana: Material impreso, Universidad de La Habana.
39. Pons, H. M. (2000). Reflexiones acerca del concepto de política pública. La Habana: Editora Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
40. Pons, H. M. y González, E. (2003). Diseño, análisis y evaluación de Políticas Públicas: Cuestiones Fundamentales. La Habana: Editora Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
41. Ramírez, R. (Asesor: Marañón, E.) (2011). El sistema de trabajo del Consejo de la Administración del municipio de Colombia. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas.
42. Ricardo, J. I. (2012). La gestión estratégica de la cooperación internacional para el desarrollo local en el contexto de la economía cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey.
43. Robbins, P. y De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones. New York: Editorial Pearson Prentice - Hall.
44. Rodríguez, J. L. (2000). Notas de conferencias impartidas en el Curso Gestión Pública: Algunas definiciones, conceptos y aplicaciones Introducción a la política económica de la Revolución Cubana. La Habana: Editora Centro de Estudios de Economía y Planificación, Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.

45. Rojas, R. (Asesor: Bermúdez, F.) (2011). Propuesta de estructura organizacional para el Centro Universitario Municipal de Amancio. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas.
46. Santana, B. I. (Asesor: Pérez, J. E.) (2011). Procedimiento para el diseño de la planificación estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas.
47. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). Administración. 6ta. Edición. México D. F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
48. Strategor (1988). Estrategia, estructura, decisión, identidad política general de empresa. La Habana: Editorial Félix Varela.

## ANEXO 1

### ENCUESTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS

Compañero(a): Le solicitamos que con toda honestidad Ud. conteste esta ENCUESTA que es totalmente anónima, pero que permitiría que sus criterios pudieran resultar pertinentes para posteriormente proyectarse en acciones que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas. Le agradecemos de antemano su colaboración, muchas gracias.

**Objetivo:** Identificar las fortalezas, debilidades y posibilidades que brinda el entorno territorial del Consejo de la Administración para el cumplimiento de su misión a partir del correcto funcionamiento organizativo e integralidad y coordinación que deben desarrollar para el cumplimiento de ésta.

#### Sobre organización y funcionamiento organizativo

1. ¿Conoce Ud. la MISIÓN que tiene el Consejo de la Administración Provincial Las Tunas en el entorno territorial donde desempeña su labor? Por favor, refiérase a ella al menos en relación con los términos o elementos más significativos que la identifican.
2. ¿Conoce usted los documentos que norman la planificación del trabajo en relación con la formulación de los objetivos anuales y las disposiciones vigentes al respecto, para posteriormente proceder, desde lo organizativo, a coordinar e integrar las actividades que permitan su cumplimiento con eficiencia y eficacia?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_
3. De ser positiva la respuesta anterior, diga que artículo del Acuerdo 6176/2007 norma las funciones del Consejo de la Administración Provincial \_\_\_\_\_ y las de su(s) Vicepresidencia(s) \_\_\_\_\_; así como el documento base que orienta la planificación de los objetivos y actividades \_\_\_\_\_.
4. ¿Conoce usted las funciones propias de su contenido de trabajo? Mencione alguna(s) de las que Ud. considere como principales o fundamentales a los efectos de desempeñarse competentemente en el cargo:  
\_\_\_\_\_

---

---

A partir del cumplimiento de sus funciones, exprese honestamente como Ud. valora su efectividad ante las tareas o actividades que le competen según su cargo. Buena. \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

5. Enumere según sus consideraciones en relación con el perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial, ¿cuáles Ud. identifica en la actualidad cómo sus principales fortalezas y debilidades en cuanto a la manera en que se procede con relación a su funcionamiento organizativo. (Favor, relacionar al menos 3 de cada una)

**Fortalezas:**

**Debilidades:**

## **ANEXO 2**

### **ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS**

Compañero(a): Le solicitamos que con toda honestidad Ud. conteste esta ENCUESTA que es totalmente anónima, pero que permitiría que sus criterios pudieran resultar pertinentes para posteriormente proyectarse en acciones que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas. Le agradecemos de antemano su colaboración, muchas gracias.

**Objetivo:** Identificar, desde su desempeño como subordinado o colaborador, las fortalezas, debilidades y posibilidades que desde el interior posee la organización (Consejo de la Administración Provincial) para el cumplimiento de su MISIÓN a partir del correcto funcionamiento organizativo e integralidad y coordinación que debe desarrollar para el cumplimiento de ésta.

#### **Sobre organización y funcionamiento organizativo**

1. ¿Conoce Ud. la MISIÓN que tiene el Consejo de la Administración Provincial Las Tunas en el entorno territorial donde desempeña su labor? Por favor, refiérase a ella al menos en relación con los términos o elementos más significativos que la identifican.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Consideras existen los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios para alcanzar con efectividad los objetivos propuestos en la planificación anual en el Consejo de la Administración Provincial?  
  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_
  
  
3. Desde la Dirección donde laboras dentro del Consejo de la Administración Provincial, ¿entiendes que desde la estructura de la organización, según las áreas y departamentos que la conforman, se puede contribuir con el cumplimiento de los objetivos planificados para la provincia en el año y asegurar su sostenibilidad y desarrollo con vistas a la mejora continua de los procesos que se realizan para responder a las demandas económicas y sociales del territorio?.

Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_

4. ¿Conoces si cada uno de los trabajadores dominan las funciones que les competen, según su puesto de trabajo para responder a los objetivos generales de desarrollo de la provincia y lograr el cumplimiento de la MISIÓN del Consejo de la Administración Provincial?.

Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_

5. ¿Considera tienes un buen nivel de conocimiento, participación y compromiso en la planificación de los objetivos anuales y, en consecuencia, en la elaboración de los planes de trabajo mensual e individual en cuanto a las actividades que aseguren esos objetivos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ En parte \_\_\_

6. Enumere según su consideración en relación con la integración y coordinación en cuanto al perfeccionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial, cuáles Ud. considera que en el orden organizativo son sus principales fortalezas y debilidades (Por favor, al menos 3 de cada una).

**Fortalezas:**

**Debilidades:**



### ANEXO 3.

#### CARACTERIZACIÓN DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL LAS TUNAS

Por rango de edades:

Cargos	Menos de 35 años	36- 45 años	46 - 60 años	Más de 60 años
Directivos	1	18	1	1
Funcionarios	2	2	5	5

Nivel de escolaridad:

Cargos	Nivel Medio Superior	Técnico	Universitario	Otros
Directivos			17	4 (1 Dr. C., 3 MSc. )
Funcionarios	5	4	5	

Según años de experiencia en el cargo

Cargos	Menos de 2 años	3 – 5 años	6 – 10 años	Más de 10 años
Directivos	1	17	2	1
Funcionarios	2	11	1	1

Nivel de preparación en Administración – Dirección:

Cargos	Alto	Medio	Bajo
Directivos	21	-	-
Funcionarios	4	10	-

Plantilla de Funcionarios por Direcciones ó Departamentos

Áreas	Plan	Real
Secretaría CAP	5	4 (1)
Vicepresidencia del Órgano de la Administración	3	0 (3)
Vicepresidencia Consumo y Servicios	3	1 (2)
Vicepresidencia Producción Alimentos	4	1 (3)
Vicepresidencia Defensa	5	3 (2)
Vicepresidencia Economía	5	3 (2)
Vicepresidencia Transporte y Construcción	3	2 (1)

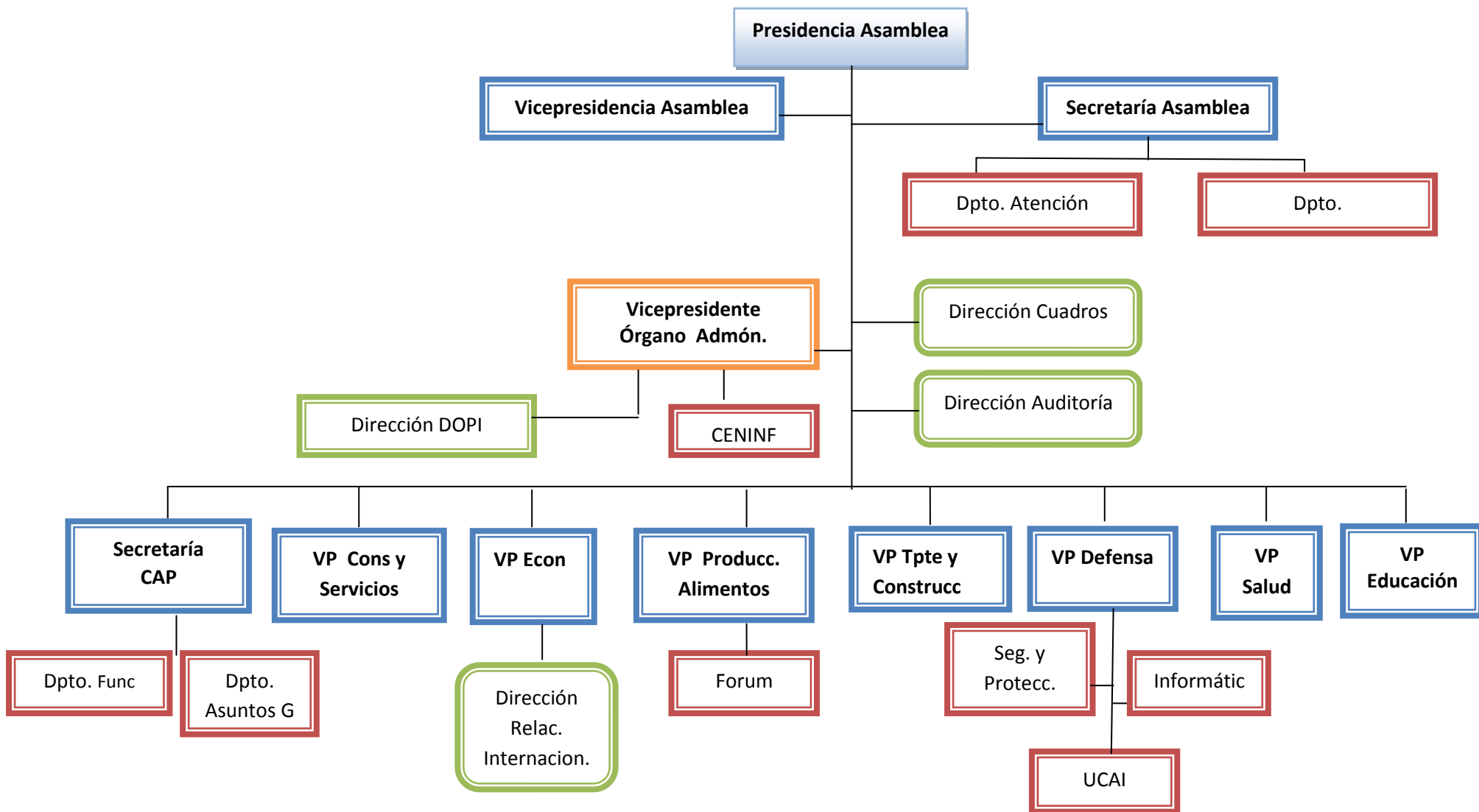
(Plantilla no cubierta)

Nota: No se incluyen las VP Salud y VP Educación porque funcionan de manera independiente y sólo los Directores se consideran miembros del Consejo de la Administración.

Plantilla DOPI (16)

Cargos	Plan	Real
Directivos	1	1
Funcionarios	15	0

#### ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL PODER POPULAR LAS TUNAS



## ANEXO 5

### ENCUESTA A ESPECIALISTAS PARA VALORAR LA PERTINENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS

Estimado (a) colega:

Como Ud. conoce estamos investigando acerca de cómo perfeccionar el funcionamiento organizativo del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas mediante acciones que contribuyan a resolver las insuficiencias presentes en la organización, tanto en lo estructural como lo funcional, en el órgano de dirección administrativo de gobierno y que puedan estar limitando el alcance de los resultados o lo que es lo mismo, la efectividad, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos, una vez establecidos estos y conformado el plan de actividades anual, mensual e individual, lo que dependerá en mucho del nivel de coordinación e integración mediante los recursos (humanos, materiales y financieros) que se logre en el sistema organizativo.

Por tal motivo, le solicitamos que con la mayor responsabilidad y honestidad contribuya a esta investigación, de la cual además de ser seleccionado, por su reconocido prestigio y trayectoria en su desempeño en la gestión pública, como especialista para participar con sus criterios mediante esta encuesta y al ser a su vez posible beneficiario de la misma. Por favor, la encuesta es anónima y, además, le pedimos no deje ninguna pregunta sin contestar y considere la siguiente escala de valores:

MUY SATISFACTORIO (5); SATISFACTORIO (4); POCO SATISFACTORIO (3); NO SATISFACTORIO (2)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

**Interrogante 1:** Según su experiencia en el desempeño en la gestión pública ¿Cree Ud. que sea necesario proponer estas acciones para resolver insuficiencias organizativas presentes en el funcionamiento del Consejo de la Administración Provincial?

MUY SATISFACTORIO (5)\_\_\_\_ SATISFACTORIO (4)\_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO(3)\_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2)\_\_\_\_

**Interrogante 2:** ¿Considera Ud. que las acciones tal como se proponen resultan comprensibles y factibles de implementar por los implicados en las mismas como Responsables y/o Participantes?

MUY SATISFACTORIO (5)\_\_\_\_ SATISFACTORIO (4)\_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO(3)\_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2)\_\_\_\_

**Interrogante 3:** Las acciones propuestas están enmarcadas en el período 2018 – 2020 dando respuesta a la implementación de los Lineamientos de la política económica del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 y en el contexto actual en que se procede con relación al Modelo económico y social cubano ¿cree Ud. que desde el punto de vista estratégico y operativo puedan realizarse según la secuencia que se presenta para su posible implementación?

MUY SATISFACTORIO (5)\_\_\_\_ SATISFACTORIO (4)\_\_\_\_ POCO SATISFACTORIO(3)\_\_\_\_ NO SATISFACTORIO (2)\_\_\_\_

**Interrogante 4:** ¿En qué medida Ud. entiende que las acciones que se proponen le pueden reportar un beneficio para su desempeño personal como directivo o funcionario del Consejo de la Administración Provincial o de las entidades que se le subordinan?

