

Trabajo de Diploma

**Título: Procedimiento para medir la Satisfacción de Electores
con la gestión de las Administraciones Locales en Cienfuegos**

Autora: Mayelin González Acea

**Tutora: MSc. Yuneisy Alonso
García**

Curso: 2014-2015

Pensamiento





El gobierno es un encargo popular: dalo el pueblo, a su satisfacción debe ejercerse: debe consultarse su voluntad, según sus aspiraciones, oír su voz necesitada, no volver nunca el poder recibido contra las confiadas manos que nos lo dieron, y que son únicas dueñas suyas

José Martí

Dedicatoria



Dedico este triunfo en primer lugar a Dios por estar conmigo en cada paso que doy en la vida y por permitirme lograr cada uno de mis planes y proyectos.

Con especial cariño y amor a mis padres, que me han enseñado todo lo que sé y que nunca han dejado de apoyarme en todas mis decisiones. Le doy gracias a Dios por tenerlos en mi vida. Toda una vida no me alcanzaría para agradecerles el amor que me han brindado.

A mi esposo y familia por estar junto a mí y hacerme la mujer más feliz de la tierra.

Agradecimientos



Gracias sean dadas en primer lugar a Dios el cual me lleva siempre de triunfo en triunfo y de victoria en victoria.

A mis padres por su amor y cariño, especialmente a mi madre, por su apoyo incondicional durante estos 6 años de carrera, sin ella no hubiera sido posible lograr este sueño.

A mi esposo que es mi alma gemela, mi ayuda idónea, mi amigo, mi confidente, la persona que siempre ha estado ahí para mí, quien me ha alentado e incentivado a seguir a delante, este triunfo es tuyo mi amor.

A mis hijos Samuel y Catherine que son la razón de ser de mi vida y en quienes espero dejar una huella indeleble de amor y perseverancia para lograr sus sueños y objetivos en la vida.

A mis amigas Vanet y Dailin quienes de una forma u otra aportaron su granito de arena en la realización de esta tesis.

A mi tutora Yuneisy gracias por su paciencia, tiempo, conocimiento dedicado en el desarrollo de esta investigación, por creer en mí y mostrármelo con su apoyo incondicional.

A Berkis, Paulito y las muchachitas de Atención a la población del Gobierno quienes me facilitaron la información necesaria para realizar este estudio. Especialmente a ti Berquis, yo no sé qué me hubiera hecho sin tu ayuda, este éxito también es tuyo.

A cada uno de los profesores que me impartieron clases y me inculcaron su conocimiento durante estos 6 años de carrera.

A mis compañeros de aula con quienes compartí este periodo de mi vida

A todos y cada uno de ustedes mis más sinceros agradecimientos.

Resumen



Resumen

La satisfacción del pueblo es el encargo popular que debe ejercer todo gobierno o legislador público, quién a su vez tiene la responsabilidad otorgada por la sociedad para tomar decisiones en torno a ella. Esas decisiones no deberán estar basadas en meras suposiciones sino que deberán surgir de un conocimiento puntual de las necesidades del pueblo y de lo que contribuye a que estos se sientan satisfechos, habrá que preguntar su voluntad, escuchar sus necesidades, actuar según sus deseos y aspiraciones. Para ello es fundamental que el Gobierno Municipal cuente con un procedimiento que le permita la obtención de este conocimiento, es por eso que la presente investigación se realiza en el Consejo de la Municipal con objetivo dotar al gobierno local de Cienfuegos de una herramienta que le permita conocer la satisfacción de los electores con su gestión. Se utilizaron diferentes técnicas de investigación para ello como la revisión de documentos, diagramas de flujos de procesos, diagrama Ishikawa, Método Delphi entre otras.

La realización de esta investigación constituye un importante avance en el conocimiento de la satisfacción de los electores, y en la toma de decisiones importante a nivel gubernamental que contribuyan a su mejoramiento. El diseño del procedimiento permitirá establecer en la Organización procesos de información de satisfacción de electores que incluirá métodos de recopilación de datos, fuentes de información, la frecuencia de recopilación y la revisión del análisis de los datos, con el fin de anticipar necesidades futuras.

Summary



Summary

The satisfaction of the town is the popular responsibility that should exercise all government or public legislator, who in turn has the responsibility granted by the society to make decisions around her. Those decisions won't drink to be based on mere suppositions but rather they will arise of a punctual knowledge of the necessities of the town and of what contributes to that these they feel satisfied, he/she will be necessary to ask their will, to listen their necessities, to act according to their desires and aspirations. For it is fundamental that the Municipal Government has a procedure that allows him/her the obtaining of this knowledge it is for that reason that it presents it investigation he is carried out in the Municipal Assembly of the Popular Power with objective to endow the local government of Cienfuegos of a tool that allows him/her to know the satisfaction of the voters with his management. Different investigation techniques were used for it, as the revision of documents, diagrams of flows of processes; diagram Ishikawa, Method Delphi among other.

The realization of this investigation constitutes an important advance in the knowledge of the satisfaction of the voters, and in the taking of important decisions at government level that you/they contribute to its improvement. The design of the procedure will allow to settle down in the Organization processes of information of voters' satisfaction that will include methods of summary of data, sources of information, the summary frequency and the revision of the analysis of the data, with the purpose of advancing future necessities.

Indice



Índice

Resumen

Summary

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Marco Teórico y Referencial.....	13
1.1 Gobierno y su relación con la Administración local	13
1.1.1 Definición y funciones de los gobiernos locales	14
1.1.2 Modelos de gestión de los gobiernos locales	18
1.1.3 Las Administraciones locales en Cuba.....	20
1.1.4 El papel de los electores en la gestión de las Administraciones locales	26
1.2 Satisfacción.....	28
1.2.1 ¿Qué es la satisfacción del Cliente?	29
1.2.2 Medición de la satisfacción del cliente	32
1.2.3 Satisfacción de electores	34
1.3 Conclusiones parciales del Capítulo 1	37
Capítulo 2. Diagnóstico del Proceso Atención a la Ciudadanía en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos	39
2.1 Diagnóstico de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos	39
2.1.1 Caracterización del Poder Popular Municipal de Cienfuegos	40
2.1.2 Gestión del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos para cubrir las necesidades de los electores	42
2.1.3 Descripción de los Procesos del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.....	49
2.1.4 Diagnóstico del proceso de atención a la ciudadanía	52
2.2 Herramientas en el diseño del procedimiento.....	56
2.2.1 Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes	56
2.2.2 Cuestionarios.....	58
2.2.3 Diagrama de Pareto	61
2.2.4 Diagrama de Ishikawa	62
2.3 Conclusiones parciales del Capítulo 2	64
Capítulo 3: Procedimiento para medir la satisfacción de los electores con la gestión del Consejo de Administración Municipal	65

3.1 Percepción sobre la satisfacción de los electores en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos	65
3.2 Procedimiento para medir la satisfacción de los electores con la gestión de los Consejos de la Administración Municipales	68
3.2.1 Paso 1: Estratificación de los Consejos Populares en el Municipio	70
3.2.2 Paso 2: Identificación de necesidades y expectativas de los electores	75
3.2.3 Paso 3: Medición de la Satisfacción de los Electores	80
3.2.4 Paso 4: Procesamiento de los datos recogidos	83
3.2.5 Paso 5: Observación de resultados	87
3.3 Conclusiones parciales del Capítulo 3	89
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Bibliografía	94
Anexos	97
Anexo 1: Estructura del Sistema del Poder Popular	97
Anexo 2: Métodos para poner en práctica un Sistema de Inteligencia del Cliente	98
Anexo 3: Estructura organizativa o jerárquica de la Asamblea Municipal del Poder Popular	99
Anexo 4: Mapa de procesos del Gobierno Municipal Cienfuegos	100
Anexo 5: Ficha del Proceso de Rendición de Cuentas	101
Anexo 6: Diagrama de flujo del proceso de Rendición de cuentas	102
Anexo 7: Ficha del Proceso de despacho	103
Anexo 8: Diagrama de flujo del proceso de Despacho	104
Anexo 9: Ficha de proceso Atención a la Población	105
Anexo 10: Diagrama de flujo del proceso de Atención a la Población	106
Anexo 11: Listado de Expertos	107
Anexo 12: Diagrama Causa y efecto o Ishikawa	108
Anexo 13: Resultado de la votación de los Expertos	109
Anexo 14: Calculo del método Delphi	110
Anexo 15: Diagrama de Pareto elaborado según votación de los expertos	113
Anexo 16: Entrevista estructurada para conocer las necesidades y expectativas de los electores a nivel de Consejo Popular	114
Anexo 17. Encuesta de Satisfacción de Electores	119

Introducción



Introducción

Los gobiernos locales en la actualidad no son aquellas administraciones volcadas casi en exclusiva a un reducido núcleo de funciones básicas, ni son aquellas instituciones simplemente ejecutoras de decisiones siempre tomadas en niveles superiores de gobierno. Por el contrario desde la década de los años 80 los gobiernos ofrecen una oferta de políticas públicas orientadas a la construcción de un modelo de bienestar social.

El estudio de los mismos cobra interés por las nuevas y variadas competencias, consecuentes del proceso de descentralización que se vivió en Latinoamérica en la década del 1980 y, con el nuevo rol que se le asigna a esta institución a partir del auge de los conceptos del Desarrollo Local y Regional.

Por lo que desde ese periodo el objetivo de los mismos fue que los ámbitos locales fueran fortalecidos y se profundizara directamente con las necesidades de la población y su satisfacción, por lo que hubo que incorporar a sus agendas cuestiones emergentes tales como; cooperación al desarrollo, diversidad cultural, nuevos espacios educativos, nuevos yacimientos de empleo, entre otros. Es decir que ya no operarían sólo como referentes normativos sino como valores practicables y hasta como requisitos para la resolución eficaz de problemas.

Toda esta nueva labor que se ha ido desarrollando ha logrado que se produzca un importante cambio en la percepción de la relación que el ciudadano mantiene con los poderes públicos y en el caso de América Latina y el Caribe se puede decir que no han quedado ajenos a estos avances en lo que respecta a las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno sobre todo en estos últimos tiempos en los que en América amanece con los nuevos gobiernos que han ido surgiendo en algunos países de esta latitud, donde sus líderes provienen del mismo pueblo y están luchando por un porvenir mejor.

En Cuba los gobiernos locales o el poder popular de las diferentes provincias, se enfoca en cubrir las necesidades básicas del pueblo. Estas necesidades son planteadas durante las asambleas de rendición de cuentas o los despachos de los delegados y son elevadas a niveles superiores y entidades correspondientes, donde se toman las medidas pertinentes para solucionar los problemas que les fueron comentados.

Por ello, es relevante contribuir al estudio de los gobiernos locales, además, por las siguientes razones: el gobierno local es el ámbito más próximo a los ciudadanos y sus respectivas demandas y necesidades, porque a pesar de su heterogeneidad (en cuanto tamaño poblacional, recursos, territorio) proporcionan varios servicios para el bienestar de los ciudadanos, también porque son ámbitos relevantes para la participación política, la manifestación de los intereses políticos de la gente y, finalmente, porque los gobiernos locales son un elemento clave para legitimar, desarrollar y reforzar las nuevas estructuras y prácticas democráticas sobre todo para aquellos países que han transitado hacia la democracia. La dirección del país reconoce que muchos de los problemas que hoy enfrenta la sociedad son locales, y es preciso enfrentarlos y resolverlos de manera directa en este contexto. Para ello, se hace necesario que los órganos de gobierno cuenten con mecanismos y herramientas que coadyuven a la identificación de esos problemas y faciliten el proceso de toma de decisiones para su solución.

Unas de las directrices de vital importancia para el crecimiento de la Administración local es la orientación al cliente (elector) la cual se ve también corroborada tanto en el modelo de Gestión de la Calidad de las normas ISO 9000, como en los modelos de excelencia, de los cuales el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) es el más utilizado, como principio básico de la gestión de las organizaciones. Poner en práctica este principio supone, entre otros aspectos, conocer y comprender a los clientes, tanto los actuales como los potenciales, identificar sus necesidades y expectativas para traducirlas en requisitos y dar respuesta a los mismos con el fin de aumentar su satisfacción y así alcanzar altas cuotas de fidelidad.

El Poder Popular de la Provincia de Cienfuegos se encuentra inmerso en este proceso y se han encaminado estudios para conocer el nivel de satisfacción de sus electores con la labor que realiza. Actualmente la vía con la que se cuenta para conocer la opinión o problemas del pueblo con la labor de la Administración local es a través de los planteamientos que este formula a los delegados y las oficinas de quejas de las Asambleas y Consejos de Administración. En la medida en que se solucionen o no los problemas que se plantean, se debería conocer la satisfacción del pueblo con la gestión que realiza la Administración local para dar respuesta a los mismos.

Actualmente el Gobierno de Cienfuegos está dando sus primeros pasos en cuanto a estudios de satisfacción del cliente (electores) se refiere, en aras de abrirse pasos en el

actual ámbito que experimenta la gestión empresarial. Pues anteriormente se realizó un estudio que permitió llevar a cabo un concepto de estratificación para los Consejos Populares en el Municipio, partiendo del Consejo Popular de Pueblo Grifo, en el que se dividió el Consejo Popular en grupos de electores con necesidades similares como vía para poder conocer mejor el grado de satisfacción de los electores. A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno de Cienfuegos para adecuarse a los nuevos tiempos se puede decir que actualmente el gobierno no cuenta con herramientas que permitan conocer o medir el nivel de satisfacción de los electores que responda a sus necesidades.

Lo anteriormente explicado se reconoce como la situación problémica de esta investigación, por lo que el **Problema científico** es: Las herramientas con las que cuentan las Administraciones locales en Cienfuegos no facilitan conocer la satisfacción de los electores con su gestión.

Es por ello que esta investigación tiene el siguiente **objetivo general**: Dotar al Consejo de la Administración en Cienfuegos de una herramienta que le permita conocer la satisfacción de los electores con su gestión, el cual se pretende cumplir a través de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar un estudio bibliográfico sobre satisfacción, gestión de la Administración local y herramientas para medir la conformidad de los electores.
2. Diagnosticar los procesos de interacción de la Administración Local de Cienfuegos con sus electores.
3. Diseñar un procedimiento para la medición directa de la satisfacción de los electores con la gestión de las Administraciones locales en Cienfuegos.

Justificación de la investigación

Existe la necesidad de conocer cuál es la satisfacción de los electores con la gestión que realizan las Administraciones locales para solventar sus necesidades y así dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Una manera de satisfacer estas necesidades es a través de la mejora de los servicios que se prestan, lo cual debe plantearse siempre desde el punto de vista de las personas usuarias. Un “servicio de calidad” es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan. Es necesario, por tanto, conocer la opinión y el grado de satisfacción

de estas personas para lograr un mayor grado de compromiso y confiabilidad de la gente en su aparato gubernamental, de ahí que la mejora de los servicios se basará en el análisis de los puntos débiles identificados por los electores a través del proceso de comunicación con este. Este conocimiento será una fuente de información que permitirá determinar puntos fuertes y puntos débiles en la prestación de los servicios en aras de proporcionar a la Administración pública la base para proceder en el diseño de programas y estrategias que le permitan actuar con el fin de lograr una mayor calidad de vida de la población y del servicio que prestan a esta.

Para ello es fundamental disponer de una herramienta que permitan conocer ese grado de satisfacción logrado de ahí que quede planteada la siguiente **Idea a Defender**: El diseño de un procedimiento para la medición directa de la satisfacción facilita medir la satisfacción de los electores con la gestión que realiza el Consejo de la Administración local de Cienfuegos.

Lineamientos a los cuales tributa la investigación

Las propuestas realizadas permiten la implementación de 6 lineamientos presentes en 2 políticas: I. Modelo de Gestión Económica (L – 01, 05, 11, 34). Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente (L-130, 137)

Tipo de investigación: Descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva debido a que se necesita la recopilación de datos del Consejo de la Administración Municipal y del proceso con el que se trabajará, realizando también la búsqueda de información referente a los planteamientos y a la forma en que se mide la satisfacción actualmente.

Técnicas y métodos utilizados

Para facilitar el estudio se utilizaron técnicas de investigación como la revisión de documentos, Mapeo de Procesos, Ficha de Proceso, diagrama de flujo del proceso objeto de estudio, Diagrama de Pareto, la Tormenta de ideas que generó como resultado un Diagrama Causa Efecto de las causas que generan insatisfacción en la población. Para el posterior procesamiento de la información se utilizó el procesador de datos Microsoft Excel, y el procesador de texto Microsoft Word.

La presente investigación científica ha sido estructurada de la siguiente manera:

Comienza con un breve resumen e introducción a cerca del tema que se analiza y prosigue con la información concerniente a los capítulos:

El Capítulo I contiene un estudio bibliográfico referente al tema de la satisfacción en su forma más general y particular con respecto a la satisfacción de los electores. También se tocan aspectos teóricos relacionados con los gobiernos locales, y culmina en un panorama visto desde las Administraciones locales en Cuba.

El Capítulo II se divide en dos epígrafes, en el primer epígrafe se realiza una caracterización del Poder Popular Municipal, o como también se conoce Asamblea Municipal de Poder Popular en Cienfuegos y de su órgano de Administración Municipal como gestor principal de las necesidades de los electores en el municipio. En el segundo epígrafe se realiza un diagnóstico del proceso de Atención a la ciudadanía.

En el Capítulo III Se diseña un procedimiento para la medir la satisfacción de los electores con la gestión de las Administraciones locales en Cienfuegos. Este procedimiento está orientado a la profundización en los procesos de medición directa de la satisfacción de los electores con la gestión que realiza el gobierno local de Cienfuegos, entendiéndose como tal a aquella que recoge la percepción que éstos tienen respecto al cumplimiento de sus necesidades.

Se culmina con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capitulo I



Capítulo 1. Marco Teórico y Referencial

Por el lugar que ocupa en el sistema de gobierno de una sociedad, dada, por las tareas que atiende en la dirección de la comunidad, por la capacidad decisoria y a pesar de los limitados recursos financieros la Administración local ha de ser considerada como un actor social de importancia para el desarrollo local. Por otra parte el desarrollo local, en su interacción con el gobierno local se acelera o retarda, se beneficia o perjudica. En este sentido, las Administraciones locales pueden interpretarse como uno de los sujetos del desarrollo local, que concentra una elevada significación. Es por ello que el presente capítulo hace referencia a los principales hallazgos encontrados durante el estudio de la bibliografía referente al tema de las Administraciones locales y la satisfacción de los electores.

En primer lugar se abordará las principales definiciones, funciones y procesos de las Administraciones locales, así como sus características en Cuba. Posteriormente se traerá a colación, por la importancia que tiene en la actualidad, la satisfacción del cliente como premisa fundamental en la mejora continua de las organizaciones sean estas gubernamentales o no, con la finalidad de que el cliente pueda percibir un servicio con mayor calidad teniendo en cuenta los constantes cambios que enfrentan hoy en día los mercados a nivel mundial. Además se estará hablando sobre el papel que juegan los electores en la gestión de las Administraciones Locales y cómo se podrá conocer la satisfacción de estos con el trabajo de las mismas.

1.1 Gobierno y su relación con la Administración local

A lo largo de la historia de la humanidad el uso del vocablo gobierno ha estado vinculado a otros términos, como Estado, Autoridad, Legitimidad, Administración Política, Subordinación-Dominación, etcétera.

El gobierno identifica la administración del poder político de unos grupos humanos sobre otros que, consciente o inconscientemente, permiten la autoridad del gobernante o de los gobernantes, en los cuales reconocen autoridad para someterlos a la condición de subordinación. Puede ser definido como la parte encargada de llevar a cabo y ejecutar las funciones de Estado, quién le delega una serie de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades. Asimismo, el gobierno puede ser considerado como el ejercicio de conducir,

dirigir durante un periodo limitado, las políticas del Estado. Existen diferentes niveles de gobiernos a nivel mundial entre los que se encuentran los gobiernos locales, federales y estatales, cada rama tiene diferentes objetivos y responsabilidades. (Tejera Escull, 2003)

Ahora bien el Gobierno y autoridad se expresan como una relación necesaria en todas las sociedades clasistas, es por ello que la interrelación en el centro (Estado o Gobierno Nacional) y los territorios al interior es lo que permite hablar de un gobierno local en estrecha vinculación con un gobierno central que lo presupone y determina su estructura, funciones y atribuciones. Por tanto se puede decir que un gobierno central es eficiente, en la misma medida en que sean eficientes los gobiernos locales, cuya actividad se despliega en el espacio de las pequeñas comunidades.

Es impensable la existencia de uno sin el otro, especialmente, si se analiza el fenómeno real de que la sociedad humana se ha ido integrando a niveles más complejos cada vez, proceso a través del cual, en el orden político, el centro se ha ido alejando de la localidad, incrementando el volumen, responsabilidad y alcance de su actividad en la vida de los individuos independientes y, por tanto, ha tenido que conceder mayor importancia a la existencia de las estructuras intermedias y de base, donde vienen a jugar un papel fundamental los gobiernos locales que es donde se alimenta el poder político que permite su existencia. (Dilla, González, & Vicentelli, 1993)

1.1.1 Definición y funciones de los gobiernos locales

De lo antes expuesto resalta la pregunta ¿Qué entender por gobierno local?

La esencia del gobierno local se define como: la estructura de base del gobierno en un territorio dado, cuyos fines radican en gobernar y administrar los asuntos locales, en interés de la clase o las clases económicamente dominantes en la sociedad dada. Lo definitorio es asegurar la protección de los intereses de las clases sociales locales dominantes.

Ahora bien, desde el punto de vista fenoménico, reúne un conjunto de rasgos significativos que pueden expresarse, como: nivel de base del Estado, de acuerdo a la división político - administrativa dada, donde se expresan los rasgos esenciales típicos de todo Estado, sus elementos sociológicos clásicos (autonomía, población y territorio

locales), una estructura y funcionalidad específicas, que siempre incluirá acciones y órganos de legislación, ejecución y administración de justicia, legitimadas mediante normas jurídicas específicas; una burocracia gubernamental local, con mecanismos de selección y legitimación, la sujeción a un centro de autoridad gubernativa; los fines encaminados al desarrollo local; símbolos que le identifiquen la autoridad local y; así como la existencia y ampliación de los espacios para la participación ciudadana en la gestión local.” (Tejera Escull, 2003 n.d.)

Se puede decir también que el gobierno local viene a ser el proceso de administración de los recursos naturales, financieros y socioculturales, de un determinado espacio territorial pequeño, en relación al gobierno regional y/o Nacional.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa; en los asuntos de su respectiva competencia y que está normado según las leyes específicas de cada país.

En Cuba la Constitución de la República establece que los gobiernos locales son las Asambleas del Poder Popular, constituidas en las demarcaciones político-administrativas en que se divide el territorio nacional, son los órganos superiores locales del poder del Estado, y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno. Además, coadyuvan al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las unidades establecidas en su territorio que no les estén subordinadas, conforme a lo dispuesto en la ley.

Se puede decir que los Gobiernos Locales se reflejan en Provincia y Municipio puesto que dentro de un espacio territorial regional, se ubican varios gobiernos Locales (provincia), y dentro de estas existen varios gobiernos municipales, a la vez que la capital de provincia asume función de municipio, estos municipios suelen subdividirse administrativamente en barrios, distritos, cuarteles, secciones, delegaciones, donde cada distrito es diferente a otro; esto se expresa en su diversidad en lo económico, social, cultural y ambiental. Por lo tanto, las realidades, potencialidades, fortalezas y amenazas, existente en un espacio territorial pequeño, es diferente al de otro por lo que cada gobierno local tiene que elaborar las herramientas, instrumentos y diseño de políticas públicas, de acuerdo a su realidad local. Según lo antes expuesto cabe resaltar que los distritos, son los que se

encuentran más cerca a la población, conocen sus problemas y necesidades. Se encargan de administrar y brindar servicios, a la vez que implementan políticas de desarrollo. Por lo que se hace evidente, a partir de lo antes señalado, que la expresión más concreta de lo local en materia de gobierno es el municipio (gobierno municipal).

El ascenso de un gobierno y sector público de corte empresarial tiene su expresión más clara en la *New Public Management*, que pone el énfasis en la eficiencia y la eficacia del gobierno. Fieles exponentes de este enfoque, como Osborne y Gaebler (1994), sugieren manejar el sector público con espíritu emprendedor y postulan una “revolución global” cuyo nuevo estilo de gobierno, lo resumen en 10 puntos, que serían la base para el éxito: catalizador, propiedad de la comunidad, competitivo, inspirado en objetivos, dirigido a los resultados, inspirado en el cliente, de corte empresarial (ganar en lugar de gastar), previsor, descentralizado y orientado al mercado.

Para eso se tiene que dejar de considerar a los gobiernos locales como apéndices del gobierno central pues, en él se desarrollan funciones que en otras áreas de gobierno no se podrían ejecutar y porque allí radican demandas que sólo son de interés de los que habitan en un determinado gobierno local (Vanaclocha, 1997)

Los gobiernos locales (municipal) se han dedicado tradicionalmente a la administración de las ciudades, brindando principalmente bienes y servicios relacionados con el desarrollo y el mantenimiento de la infraestructura urbana local así como el alumbrado y la limpieza de las calles. Sin embargo, a lo largo de los últimos veinte años, la mayoría de los gobiernos locales en el mundo han asumido nuevas y crecientes responsabilidades, producto de los procesos de descentralización y de las crecientes demandas sociales. Los gobiernos locales, por su proximidad, han sido más sensibles a los cambios sociales, económicos y tecnológicos y en general han demostrado mayor iniciativa y eficacia para dar respuestas. Pero, fundamentalmente, evidenciaron más capacidad para actuar con flexibilidad y para innovar a la hora de crear instrumentos y mecanismos que respondan a los desafíos actuales.

Jordi Borja cita algunas de las nuevas responsabilidades que han asumido los gobiernos locales en los últimos años, las que al mismo tiempo requieren formas innovadoras de participación:

- ✓ La promoción exterior de la ciudad, el marketing urbano, la atracción de inversiones y de nuevas actividades, la valorización de la marca local.
- ✓ La reconversión de la base económica, la generación de lugares de trabajo, la formación continua de recursos humanos, la calidad de la educación.
- ✓ La formulación de planes integrales para zonas obsoletas o en crisis, degradadas, marginales o mal urbanizadas (tantos en áreas centrales como periféricas); la creación de nuevas centralidades.
- ✓ El desarrollo de programas de sustentabilidad, de calidad ambiental y de salud pública.
- ✓ La aplicación de políticas específicas hacia grupos vulnerables o con problemáticas específicas.
- ✓ El desarrollo de programas de seguridad ciudadana y de cohesión social (en especial, de carácter preventivo), así como el establecimiento de una ágil justicia local.
- ✓ La protección o defensa de oficio de los ciudadanos ante otras administraciones o empresas de servicios de naturaleza pública y, en general, de sus intereses como usuarios y consumidores.
- ✓ La concertación y coordinación con el Estado (en algunos casos también con entidades económicas) de las grandes infraestructuras comunicacionales, energéticas, tecnológicas, industriales o comerciales que tengan fuerte impacto sobre el territorio.
- ✓ La constitución de redes de cooperación con otros municipios y entidades supramunicipales para definir estrategias conjuntas y prestaciones de servicios en común (Jordi Borja, 2002)

Con el transcurso de los años Cuba también ha obtenido avances en el funcionamiento integral de los órganos locales del poder popular, entre otros motivos, por existir un mayor grado de conocimiento sobre la importancia de las funciones y atribuciones de sus respectivas asambleas como órganos superiores locales del poder del Estado. Al mismo tiempo se han introducido nuevas normas organizativas y reglamentarias, adecuadas a las experiencias adquiridas.

Es obligación de los Órganos Locales del Poder Popular conocer todo lo que pasa en el territorio, no solo en las entidades de su subordinación, sino que tiene que preocuparse

también por todas las ramas económicas que son atendidas directamente por los ministerios, instituciones y empresas nacionales.

A los Órganos del Poder Popular corresponderá cumplir con eficiencia las funciones que en materia de control y fiscalización le corresponden, además de apoyar y cooperar en todo lo necesario con el trabajo de la contraloría en cada territorio. Aprobar el Plan de desarrollo económico-social y el presupuesto también quedará desde sus funciones principales.

De lo antes dicho se puede concluir que los gobiernos locales, tienen que diseñar políticas públicas locales, dentro de los diversos sectores, que busque en todo momento mejorar las condiciones y calidad de vida de la población; así como el desarrollo económico local. A la vez, debe contar con resultados y metas, que les permita evaluar y medir dichos cambios.

1.1.2 Modelos de gestión de los gobiernos locales

Dentro de un gobierno local, en muchos de los casos se cuenta con dos tipos de modelos: el primer modelo de Gestión, está vinculado al enfoque Vertical, Autoritario o también se puede denominar individual, donde el gobierno local, es el que se encarga de generar el desarrollo, de forma individual sin tener la participación de otros actores. Mientras que el segundo modelo de Gestión de un gobierno local, es de carácter participativo, donde asume un liderazgo, y a la vez convoca a los demás actores a participar en el diseño de desarrollo que se debe implementar. Para lo cual, actúa en forma concertada y le da participación a la ciudadanía en el proceso de la elaboración de los instrumentos de desarrollo local. (Paredes Villarreal, 2012)

En esta concepción, los gobiernos locales se convierten en gestores y promotores del desarrollo económico y social local. Para responder a este desafío, a nivel urbano deben generarse condiciones competitivas, estimular el esfuerzo fiscal y crear fuentes innovadoras de generación de recursos propios y promover los adecuados incentivos que, en últimas, permitan un mejoramiento de la calidad de vida de la población. (Paredes Villarreal, 2012)

La presente década viene siendo escenario de un significativo resurgimiento de la institución municipal, donde se plantea un importante rol del gobierno local como

representante de los intereses de las comunidades y en la satisfacción de sus necesidades básicas, a través de soluciones reales a problemas concretos de los ciudadanos. En este escenario, las ciudades están en mejor posibilidad que cualquier otro nivel de gobierno (principio de subsidiariedad) para atender las demandas locales mediante la realización de programas y proyectos de inversión. (Paredes Villarreal, 2012)

La cercanía del gobierno frente a las necesidades sociales se hace más expedita cuando la capacidad de generación de soluciones se aproxima al lugar de la expresión de los problemas. Se crean espacios y mecanismos complementarios de las acciones del gobierno, el sector privado y la sociedad civil en las metas de desarrollo económico y social; se busca cofinanciar los recursos presupuestarios y financieros en los diferentes niveles territoriales y sectoriales, al igual que los esfuerzos de cooperación y la destreza en el procedimiento tanto operativo como de coordinación, de tal manera que se prevenga la duplicación de funciones y el uso inadecuado de recursos. (Paredes Villarreal, 2012)

Se espera que la participación de la sociedad civil contribuya a un gasto e inversión más equitativo y, fundamentalmente, a la democratización de la sociedad. En razón a ello, la adecuada institucionalización de la participación requiere de su inclusión en distintas etapas del proceso de administración y gestión, pero además, la creación de instancias participativas obligadas en el proceso de toma de decisiones locales, y la creación y operación de cuerpos de consulta y resolutivos con sus atribuciones legales definidas adecuadamente. Es central a la incorporación de la participación, el cambio de actitud por parte de la autoridad y el sistema de administración, en cuanto a abrir espacios de acción participativa.

El proceso de descentralización apunta a la formación de una institucionalidad sólida a nivel local, que busca elevar la eficiencia de la administración municipal y que reconoce al gobierno local como contribuyente al proceso de desarrollo nacional en sus dimensiones económica y social. Los altos costos e ineficiencias que acompañan la administración centralizada de buena parte de los servicios e inversiones de desarrollo que tienen lugar en el escenario local, sugieren que el traspaso gradual de estas funciones de administración al ámbito municipal puede reportar beneficios al desarrollo local. Sin ser exhaustivos, entre las ventajas que se prevé que tenga la gestión local para enfrentar estas decisiones, están: el conocimiento detallado de la realidad socio-económica local, que facilite la identificación y priorización de las inversiones; la oportunidad que ofrece la

localidad, en cuanto a mejorar la coordinación entre diferentes actores y ejecutores de trabajos; el manejo de información básica de caracterización socio-económica, que permita mejorar la focalización del gasto público, corrigiendo así problemas de equidad; la generación de tipologías de proyectos que se ajusten a la realidad local; la posibilidad de incorporar a los usuarios y beneficiarios en el proceso de mejoramiento urbano; la condición de control que puede ejercer la comunidad sobre las acciones de la administración local. (Paredes Villarreal, 2012)

1.1.3 Las Administraciones locales en Cuba

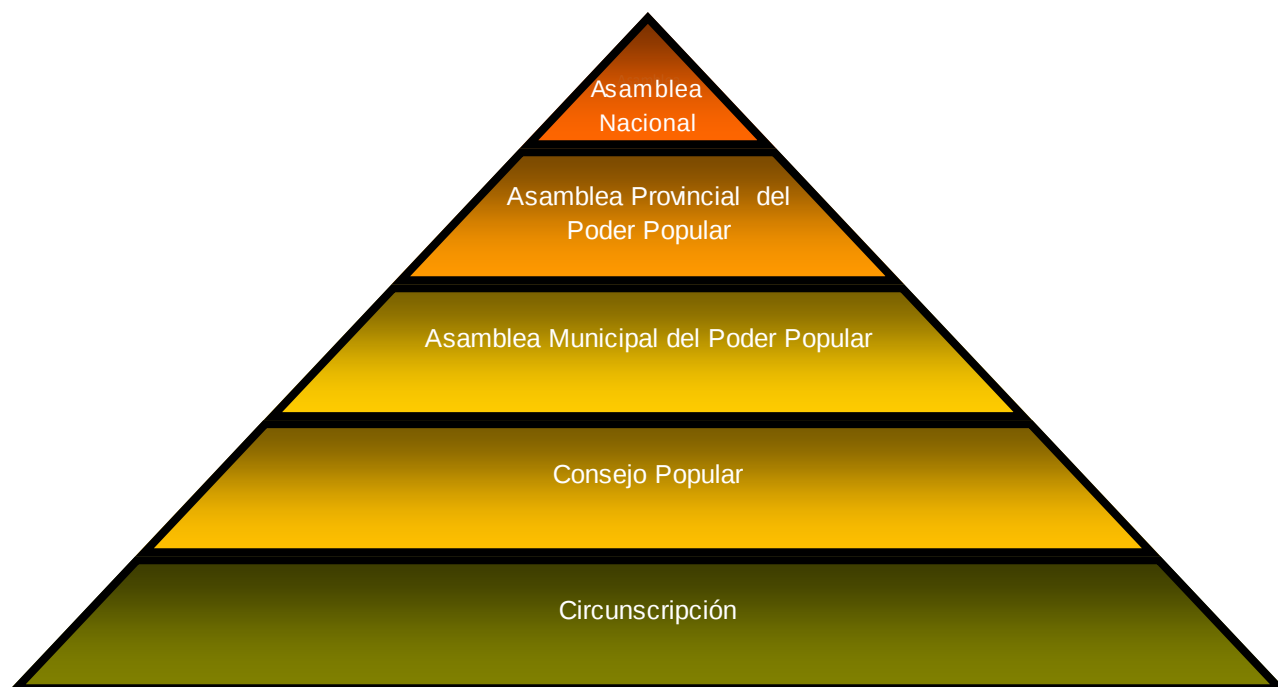
La Constitución de la República, que rige desde 1976 en el país la cual fue modificada en el 2002, establece que Cuba es un Estado socialista de obreros, campesinos y demás trabajadores manuales e intelectuales. Desde el comienzo de la Revolución se ensayaron varias formas de gobierno y de participación Popular que se dieron origen a partir del año 1959 y hasta 1960 con la institucionalización del gobierno de los comisionados integrados primeramente por tres personas; y finalmente por un comisionado único con las mismas funciones que los antiguos alcaldes. De 1961 a 1964 se establecieron las juntas de coordinación, ejecución e inspección (JUCEI), nuevo tipo de gobierno local que como novedosa forma de poder estatal buscaba incorporar a las masas a la función de gobernar. En la etapa de octubre de 1965 a noviembre de 1970 se establecen las Administraciones Locales, bajo la dirección de una Coordinadora Nacional del Poder Local (CONAL) hasta que en 1974 se constituyen los Órganos del Poder Popular como parte de la experiencia que se desarrolló en la provincia de Matanzas y se eligieron democráticamente a sus representantes. Dos años más tarde en 1976, después de los necesarios ajustes, se extienden a todo el país creándose así el sistema del Poder Popular.

En la República de Cuba según establece la constitución en su artículo 3 la soberanía reside en el pueblo, del cual dimana todo el poder del Estado. Ese poder es ejercido directamente por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ella se derivan, en la forma y según las normas fijadas por la constitución y las leyes.

Lo referido en este artículo explica claramente lo que establece la esencia del Poder Popular en la sociedad Cubana: que es servir de instrumento idóneo y eficaz para permitir

que el pueblo ejecute el gobierno real y administre el estado, para lo que resulta indispensable que pueda participar en la toma de decisiones estatales y gubernamentales desde la comunidad hasta la nación. Para ello el pueblo cuenta con un sistema del poder popular diseñado y estructurado de forma tal que desde el nivel nacional hasta la base las masas puedan ejercer gobierno. En la figura 1.1 aparece representada esta estructura

Figura 1.1 Estructura del Sistema del Poder Popular



Fuente: Elaboración propia.

En la cúspide del sistema la Asamblea Nacional del Poder Popular y el Consejo de Estado, este último representa a la Asamblea Nacional entre uno y otro período de sesiones de la misma, es elegido por la propia Asamblea, le rinde cuenta de todas sus actividades y ostenta la representación del Estado.

En las 15 provincias las Asambleas Provinciales del Poder Popular y en los 169 municipios las Asambleas Municipales del Poder Popular. A nivel inmediato inferior de los municipios los 1531 Consejos Populares y en la base, la (Comunidad) que representa la circunscripción.

La circunscripción aunque no constituye un órgano del poder popular ni una instancia intermedia, a los fines de la división política administrativa es, no obstante la célula básica

de toda la estructura del Poder Popular cuya concepción y funcionamiento convergen esencialmente en la figura del delegado. (Anexo 1)

La Asamblea Nacional del Poder Popular es el Órgano Supremo del Poder del Estado. Representa y expresa la voluntad soberana de todo el pueblo. Es el único Órgano con potestad constituyente y legislativa en la República y la componen diputados elegidos por el voto libre directo y secreto de los electores, en la proporción y según el procedimiento que la ley determine. La misma se elige por un término de 5 años.

Las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular son constituidas en la demarcación político-administrativa cuyos límites están fijados por la ley, es el órgano superior local del poder del Estado, y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su territorio y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno. Una vez constituida las Asambleas Locales del Poder Popular (Provincia, Municipio) eligen, de entre sus delegados, a su presidente y vicepresidente, según el procedimiento establecido en la ley electoral. Para el ejercicio de sus funciones las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular se apoya en las Comisiones de Trabajo, en los Consejos Populares, así como en la iniciativa y amplia participación de la población, en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales.

Las Asambleas Provinciales del Poder Popular se renuevan cada cinco años, mientras que la Asamblea Municipal lo hace cada dos años y medio que es el período de duración del mandato de sus delegados. Estas Asambleas sesionan de forma ordinaria cuantas veces lo estime necesario, la propia Asamblea o su presidente, como mínimo lo hará tres veces al año. En la sesión ordinaria que acuerde la asamblea o decida su presidente, el Consejo de la Administración Provincial o Municipal en cada caso rinde cuenta de su labor por lo menos una vez al año y en ella se examina la actividad desarrollada por este.

Las Comisiones Permanentes de trabajo son constituidas por las Asambleas Provinciales y Municipal atendiendo a los intereses específicos de su localidad, para que la auxilien en la realización de sus actividades y especialmente para ejercer el control y la fiscalización de las entidades de subordinación municipal y de las demás correspondientes a otros niveles de su demarcación territorial.

La ley 91 de los Consejos Populares plantea que el Consejo Popular es un órgano del Poder Popular, local, de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones. Comprende una demarcación territorial dada, apoya a la Asamblea Municipal del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción.

El Consejo Popular no constituye una instancia intermedia a los fines de la división política-administrativa y sin disponer de estructuras administrativas subordinadas, ejerce las atribuciones y funciones que le otorgan la Constitución y las leyes, con la participación activa del pueblo en interés de la comunidad y de toda la sociedad; representa a la demarcación donde actúa y es, a la vez, representante de los Órganos del Poder Popular Municipal, Provincial y Nacional ante la población, las instituciones y entidades radicadas en ella. Contribuye con sus acciones, a que la Asamblea Municipal del Poder Popular y los Consejos de Administración Municipales tengan conocimiento de las actividades económicas, productivas y de servicios a cargo de las entidades que actúan en sus respectivos territorios.

Los Consejos Populares se crean en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales. Los mismos comprenden cinco circunscripciones como mínimo. Excepcionalmente, puede tener un número menor de circunscripciones, por encontrarse éstas alejadas de las áreas más pobladas, por dificultades de comunicación, o por otras causas que lo justifiquen. Igual razones pueden aconsejar no incorporar determinadas circunscripciones a un Consejo Popular.

Se integran por los delegados elegidos en las circunscripciones que comprenden y a ellos pueden pertenecer, además, representantes designados por las organizaciones de masas, las instituciones y entidades más importantes de la demarcación..

La participación popular, en la actividad del Consejo Popular, constituye la vía fundamental para realizar su labor. Ella está presente desde la identificación de los problemas y necesidades y sus posibles soluciones, hasta la adopción de las decisiones, así como en la planificación, desarrollo y evaluación de las principales acciones que se ejecutan en la demarcación.

El Consejo Popular analiza en sus reuniones los problemas que aquejan a la comunidad y promueve las posibles soluciones, con la activa participación de los delegados, las organizaciones de masas, las instituciones y las entidades del lugar. De considerar que la atención al problema no se encuentra dentro de sus posibilidades, lo traslada a quien corresponda. Evalúa los resultados que se logran y la atención que reciben los planteamientos que formulan los electores en las reuniones de rendición de cuenta y en los despachos de los delegados.

Los Consejos Populares establecidos en el territorio mantienen estrecha relación de trabajo con los Consejos de Administración constituidos en la demarcación donde ellos actúan. Estos últimos son de gran importancia en la dirección local, debido a su carácter y sus objetivos de promover el desarrollo económico y social, además de trabajar colegiadamente en función de la satisfacción de los ciudadanos y en el cumplimiento de los acuerdos adoptados por la respectiva Asamblea del Poder Popular. Por el papel que juega en la dirección del territorio y en la satisfacción de las necesidades de la población el Consejo de la Administración constituye una pieza clave en el desarrollo de esta investigación que tiene como fin dotar al Consejo de la Administración Municipal de una herramienta que le permitirá perfeccionar su labor en busca de un mayor bienestar social a través del conocimiento de la satisfacción de los electores.

En el Acuerdo número 6176, Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular se define el Consejo de la Administración como el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicio de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Además, dirige las actividades él subordinadas y controla las de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación.

Para ser miembro del Consejo de la Administración no se requiere la condición de delegado de la correspondiente Asamblea del Poder Popular, con las excepciones del Presidente y el Vicepresidente de dicha Asamblea, por razón de los cargos que ocupan en ambos órganos. El número total de miembros del Consejo de la Administración es de hasta 21 en los municipios y hasta 25 en la provincia. Excepcionalmente puede ser superior, para lo cual se requiere la aprobación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Dentro de sus funciones y atribuciones está cumplir y hacer cumplir con la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la Asamblea del Poder Popular, coordinar la ejecución de los programas, políticas y planes aprobados por los órganos superiores del partido y el estado. Elaborar y proponer a las respectivas Asambleas los proyectos de Plan económico y presupuesto que corresponde a las entidades subordinadas, rendir cuenta al menos una vez al año a las Asambleas del Poder Popular sobre los temas que esta decida, prevenir y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades, y manifestaciones de corrupción, entre otras que le atribuya la ley. (Lage Dabila, 2007)

Conocer, evaluar y decidir sobre los informes que le presenten las entidades administrativas y económicas que le están subordinadas, así como, en el marco de su competencia, lo que interese a entidades de otra subordinación, sobre actividades y temas que incidan en el desarrollo económico – social del territorio. Conocer, evaluar y proponer decisiones, según el procedimiento establecido, sobre los informes que le presenten las entidades no subordinadas, radicadas en el territorio en aras del mejor desarrollo del trabajo de prevención y atención social en el territorio, acorde con la política trazada al respecto. Convocar a los dirigentes de las entidades, organizaciones empresariales, unidades presupuestadas y establecimientos de cualquier subordinación, excepto en los casos previstos por la ley, siempre que estén radicados en su demarcación, para que ofrezcan los informes pertinentes o reciban informaciones de interés para el territorio.(Reglamento de las Administraciones locales del Poder Popular, 2007)

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 que se detecten en verificaciones fiscales, auditorías, inspecciones y controles, así como a rectificar errores resultantes de las violaciones de las normas, regulaciones y demás disposiciones dictadas por dicha entidad dentro de sus facultades, adoptando las medidas disciplinarias que correspondan.(Reglamento de las Administraciones locales del Poder Popular, 2007)

1.1.4 El papel de los electores en la gestión de las Administraciones locales

Para los cubanos existe un solo poder, el poder del pueblo, que es ejercido por el propio pueblo a través de los órganos del Poder Popular mediante sus representantes o directamente cuando participa en votaciones, ya sea para aprobar o reformar la constitución o sobre otros asuntos de su absoluta incumbencia. Se puede decir que el poder del estado emana del pueblo pues es el propio pueblo quien propone y nombra a sus representantes, el pueblo elige por voto libre, secreto y directo a sus representantes y el pueblo controla, revoca y participa junto a sus representantes en la toma de decisiones más importantes, más estratégica para cada ciudadano, para la familia o para el estado mismo.

Hoy cuando se cumplen cuatro décadas de la elección de los primeros representantes del pueblo como parte de la experiencia de Matanzas el 22 de agosto de 1974 donde se convertían jurídicamente en realidad la participación de las masas en el ejercicio del poder estatal en todas las instancias, como principio esencial de nuestra democracia socialista, vale resaltar el papel que juegan los electores en el ejercicio del poder popular, o sea, el poder del pueblo el cual se ve claramente expresado en las palabras dichas por el compañero Raúl en la clausura del seminario a los primeros delegados como parte de la experiencia de Matanzas: “En la circunscripción electoral la máxima autoridad no la tiene el delegado elegido, sino el conjunto de sus electores: son estos los que le otorgan el mandato para que los represente en sus problemas, quejas y opiniones: son estos los que pueden revocarlo en cualquier momento cuando no responda a sus intereses. Por ello, es el delegado el que rinde cuenta ante los electores y no a la inversa. Son las masas de la circunscripción las que tienen el máximo poder, el poder primario; el poder del delegado es derivado, otorgado por las masas.” (Cárdenas García & Lezcano Pérez, 2007)

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los electores dentro de la circunscripción y en la toma de decisiones en la comunidad es necesario partir de elementos esenciales que establecen la Constitución de la República y la Ley Electoral acerca de quienes ostentan la función de electores dentro del ámbito nacional, sus derechos, requisitos e incapacidades.

La Ley Electoral establece que todos los cubanos, hombres y mujeres, incluidos los miembros de los institutos armados, que hayan cumplido los dieciséis (16) años de edad, que se encuentren en pleno goce de sus derechos políticos sean residentes permanentes en el país por un período no menor de cinco (5) años antes de las elecciones y no estén comprendidos en las excepciones previstas en la Constitución y la ley, tienen derecho a participar como electores en las elecciones periódicas y referendos que se convoquen.

Se encuentran incapacitados para ejercer el derecho de sufragio activo, las personas que estuvieren comprendidas en los casos siguientes:

- ✓ Los incapacitados mentales, previa declaración judicial de su incapacidad.
- ✓ Los sancionados a privación de libertad.
- ✓ Los que se encuentren cumpliendo una sanción subsidiaria de la privación de libertad.
- ✓ Los que hayan sido sancionados a privación de sus derechos políticos.

En un artículo publicado en el Periódico Granma, el compañero el Presidente de la Asamblea Nacional Esteban Lazo Hernández hace un llamado a reflexionar sobre el Poder Popular y aprovecha la ocasión para precisar conceptos importantes sobre el papel de los representantes del pueblo y en especial de la máxima autoridad de la circunscripción que son los electores, puesto que si esto no se reconoce, desvirtúa o ignora, precisó, entonces ellos no se sentirán en el disfrute pleno de sus derechos ni de participar y trabajar en la solución de muchos de los problemas que le atañen o afectan.

Disímiles son las tareas en las que se ven involucradas los electores de la circunscripción en aras de ejercer gobierno e intervenir en todas las decisiones estatales que afectan a la comunidad. Pues son ellos los que tienen en sus manos la responsabilidad de elegir o revocar en su circunscripción a los integrantes de las Asambleas Municipales del Poder Popular, dos de los cuales ocupan los cargos de Presidente y Vicepresidente, en la aprobación del plan de desarrollo económico social y el Presupuesto del territorio.

En sus hombros está la responsabilidad de designar a los principales dirigentes administrativos de la subordinación Municipal y proclamar a los candidatos para las elecciones de diputados y delegados provinciales.

Una vez electos los delegados a las Asambleas Municipales del Poder Popular de estos salen la cantera de delegados a las Asambleas Provinciales y Diputados que integrarán en su momento la Asamblea Nacional e incluso los que formarán parte del Consejo de Estado. Si a esto se le añade, que también participan junto a los Consejos Populares en el control y fiscalización de las entidades existentes en su circunscripción, y participan en la identificación de los problemas que afectan a la comunidad donde viven, al igual, controlan que se hagan las gestiones pertinentes para resolverlos.

1.2 Satisfacción

El vocablo satisfacción se define conceptualmente según el diccionario de la lengua española como el sentimiento de bienestar o placer por el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en representación de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a la prestación de un servicio determinado.

Satisfacción tiene como sinónimos alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento, entre muchas otras, y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción.

Con lo antes expuesto se llega a la conclusión de que la satisfacción contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento. Entonces vale la pena preguntarse cuándo fue la última vez que Usted o alguien conocido declaró estar, haber quedado o sentirse 'satisfecho' después de ver una película, ir a la peluquería, realizar un viaje en ómnibus urbanos o después de una visita a las oficinas de atención a la población de la Empresa Eléctrica, Acueducto, Comunales o Vivienda.

Partiendo de lo antes expuesto se puede decir que la satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que la organización o entidad esté dispuesta a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente. Por tal motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización incluyendo la Administración local, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la

satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente y así contribuir a brindar servicios y productos de excelencia para la comunidad.

Para ello las Administraciones locales cubanas deben enfocarse aún más en lo que a satisfacción del cliente se refiere, deben preocuparse por conocer si sus electores están satisfechos o no con la gestión que estas realizan y si el servicio que se brinda cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. A continuación se exponen una serie de concepciones relacionadas con el tema.

1.2.1 ¿Qué es la satisfacción del Cliente?

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los ocho principios de gestión de la calidad (en los que se basan la familia de normas ISO 9000) sugiere que las organizaciones adopten un enfoque al cliente.

En este mismo sentido se orienta la Norma UNE-EN ISO 9001, cuyo objetivo final es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo. Así, en esta norma, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes.

Parece, por tanto, oportuno considerar todas las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización sistemática y de la manera más eficaz y eficiente posible.

La satisfacción del cliente a escala mundial está teniendo un gran impacto en las organizaciones empresariales pues busca satisfacer las necesidades de los consumidores siguiendo la terminología de que no basta con satisfacer a los clientes sino que es necesario deleitarlos, e incluso, asombrarlo produciendo así beneficios para la empresa.

La Norma Internacional ISO 9000:2005 establece que la satisfacción del cliente es la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del mismo. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (Norma internacional ISO 9000:2005)

Otro criterio referente a este concepto y que coincide con el anterior se puede encontrar en el libro Control estadístico de la calidad y seis sigmas donde se plantea que la satisfacción del cliente no es más que la percepción de este acerca del grado con el cual sus necesidades o expectativas han sido cumplidas. (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2004)

Están ligadas a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa entre otras. Se puede decir que un cliente se encuentra satisfecho si recibe al menos lo que esperaba. (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2004)

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la organización.
- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

- ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influye en el cliente.
 - ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
 - ✓ Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
- ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - ✓ Experiencias con servicios anteriores.
 - ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (artistas).
 - ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la organización, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego que le sea proporcionado el servicio.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✓ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
 - ✓ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - ✓ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, recibir.
3. Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
- ✓ Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

- ✓ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ✓ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca u organización, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Con lo antes mencionado se puede percibir que existe coincidencia entre los criterios expuestos acerca de qué es satisfacción del cliente, por lo que se logra resumir que esta se encuentra relacionada con la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, necesidades o expectativas.

1.2.2 Medición de la satisfacción del cliente

Se vive en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado.

Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización. Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente. Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, a partir de datos obrantes en la propia organización.

Las direcciones de las organizaciones deben utilizar la medición de la satisfacción del cliente como una herramienta vital para conocer lo que los clientes desean, valoran, de los productos, o servicios que brindan, este conocimiento debe llevarse a cabo de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable, ya que en la actualidad, las necesidades, expectativas y requisitos de los consumidores son cambiantes (o sea están en continua transformación), lo que conlleva a mantenerse continuamente informados sobre las necesidades de los clientes para poder, al menos, tratar de cubrirlas.

Se trata no solo de conocer en términos generales lo que los clientes desean si no, precisar cómo lo desean (características y atributos que valoran), cuándo lo desean y qué sacrificios están dispuestos a hacer para obtener el producto o servicio en cuestión, bajo qué términos y condiciones acompañado de que prestaciones, por qué lo prefieren (respecto a los competidores). Un competidor que mejora los atributos de sus servicios genera, de manera automática, un cambio en las expectativas de los clientes.(México. ISMI- International Service Marketing Institute., 2002)

Para eso la organización deberá establecer y utilizar fuentes de información de satisfacción del cliente y cooperar con sus clientes a fin de anticipar necesidades futuras, así como planificar y establecer procesos para escuchar la “voz del cliente” de manera eficaz y eficiente. La planificación de esos procesos define e implementa métodos de recopilación de datos, incluyendo fuentes de información, la frecuencia de recopilación y la revisión del análisis de los datos (“NORMA INTERNACIONAL ISO 9004,” 2000)

La NORMA INTERNACIONAL ISO 9004:2000 muestra ejemplos de fuentes de información sobre la satisfacción del cliente dentro de los cuales se incluyen: las quejas del cliente, comunicación directa con los clientes, cuestionarios y encuestas, recolección y análisis de datos subcontractados, grupos de discusión (focus group), informes de

organizaciones de consumidores, informes en varios medios, estudios de sector e industria.

El seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente según la norma se basan en la revisión de la información relacionada con el cliente. La recopilación de dicha información puede ser activa o pasiva. La dirección debería reconocer que hay muchas fuentes de información relativas al cliente, y establecer procesos eficaces y eficientes para recopilar, analizar y utilizar esta información para mejorar el desempeño de la organización. Es conveniente identificar fuentes de información del cliente y del usuario final disponibles, internas o externas, tanto en forma escrita como verbal.

Es por ello que la empresa no debe escatimar esfuerzos a la hora de atender a sus clientes y preocuparse por cuanto y en qué medida se encuentran satisfechos para ello debe incluir en su juego de herramientas administrativas una serie de instrumentos que le permitan medir dicha satisfacción de manera continua y dinámica.

Existen varias formas de medir la satisfacción del cliente, existe la posibilidad de hacer una llamada de seguimiento, una encuesta estructurada, una entrevista individual, panel de personas usuarias, dependiendo de los recursos que tenga cada organización. Estos tipos de medición permiten saber después de pasado un tiempo si la promesa se cumplió o no. Día a día para saber si una promesa se cumplió se pueden realizar canales o sistema de quejas y reclamos, aquí el cliente puede retroalimentar diariamente sobre lo que está pasando, y este sistema permite a la organización hacer cambios inmediatos para mejorar la estadística de servicio al cliente

En el número 169 de la revista *Marketing de servicio del International Service Marketing Institute (ISMI)*, aparecen 11 métodos para obtener información permanente del cliente también conocido como Sistema de Inteligencia del Cliente (SIC) de los cuales se explican algunos en la tabla del Anexo 2.

1.2.3 Satisfacción de electores

Al entrar el siglo XXI se presencia el perfilamiento de un mundo cualitativamente distinto, caracterizado por el policentrismo, la diversidad de estilos de vida, la paradoja y el desencadenamiento de la complejidad; es decir, una sociedad pluralista, multiopcional y policéntrica. Por ello, la actual centuria plantea grandes retos al sector público. Para

adecuarse a los nuevos tiempos, éste requiere cambiar su mentalidad, su funcionamiento y sus estructuras, sumándose a la revolución que experimenta actualmente el ámbito de la gestión (Friedmann, 2003)

Dentro de las tareas actuales de la Administración local se encuentra la de lograr una mejor calidad de vida de sus habitantes. Para conseguirlo es fundamental la administración de los recursos naturales, económicos y sociales, a través de una gestión pública que garantice altos niveles de satisfacción en la población. La ciudadanía hoy en día tiende cada vez más a evaluar la gestión pública por los resultados. Hoy, el ciudadano desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho (Krieger, 1995). Lo que significa orientar el sector público hacia el usuario que es considerado “cliente”, pasar de una “administración de potestades” a una “moderna empresa de servicios (García, 1992). Implica transitar de administrar (seguir instrucciones) a gestionar (conseguir resultados). Así, el control se utiliza para crear las condiciones que motivan a una organización para obtener resultados predeterminados (Carenys, 2010)

Resultados que deben estar encaminados a la satisfacción de las necesidades de población, determinando cuáles son, cómo se sienten y se expresan y como se puede satisfacer mejor utilizando herramientas que permitan conocer cuan satisfecho se encuentran los electores con la gestión del gobierno local en la comunidad y el mantenimiento de enlaces de comunicación entre la administración pública y la ciudadanía.

Es necesario proceder a realizar un análisis de la estructura, el funcionamiento general y las actividades específicas de la administración pública con el propósito de establecer todos los cambios necesarios para hacerla más abierta, participativa, democrática y eficiente. Esa realidad que enfrentan hoy las Administraciones locales debe ser estudiada de forma multifactorial para modificar lo que sea necesario.

Los Presidentes de las Asambleas Municipales y Provinciales, los miembros de los Consejos de la Administración y demás cuadros y funcionarios, por su parte se ven enfrentados a un grupo creciente de realidades que impactan en la vida de las personas. Ello implica más consagración, planificar y organizar mejor su labor, trazar estrategias de comunicación hacia lo interno y externo e innovar y cambiar estilos de trabajo en aras de llevar a cabo lo dicho por el Compañero Raúl: “Deben ustedes, les plantea Fidel, crear, en

todas las dependencias administrativas del Poder Popular y en todos los centros de producción y servicio de Poder Popular, el hábito de tratar esmeradamente exquisitamente al público y tomar las medidas que sean necesarias para lograr este importante propósito.” (Cárdenas García & Lezcano Pérez, 2007)

La revolución cubana propicia espacios para la comunicación con los electores estos son: los mecanismos del sistema de órganos locales del Poder Popular en la comunidad, la circunscripción, el Consejo Popular, las Asambleas y sus Comisiones de Trabajo, así como las organizaciones políticas y de masas, en los centros de trabajo, de educación de investigaciones sociales y en las secciones de opinión en la prensa o mediante carta.

Un agente importante por el que se puede conocer la satisfacción de los electores con la gestión que llevan a cabo los gobiernos locales es el delegado, debido a que sobre él recae la responsabilidad de trabajar en el órgano del poder popular que integra, en la búsqueda de soluciones a los problemas que plantean las masas en las diferentes circunscripciones electorales del Municipio. Esta es precisamente una de las formas en las que se manifiesta la participación de las masas, en la solución y decisión de los asuntos estatales. Los delegados tendrán la responsabilidad de trasladar a la dirección de la Asamblea Municipal, a los Consejos de la Administración, a las Comisiones de trabajo y al Consejo Popular, según el caso, las necesidades, dificultades y preocupaciones, que sobre determinado asunto le tramitan los habitantes de la circunscripción electoral que representa. Es decir tramitarán con un estricto criterio político a través de los canales del poder popular el sentir del pueblo.

A los delegados corresponde dar a conocer a sus electores la política que sigue el órgano del poder popular, el accionar que desarrolla para enfrentar los problemas y las dificultades que confronta para dar soluciones a las necesidades planteadas por la población. Los delegados no solo deben trabajar y gestionar las soluciones de los innumerables problemas materiales que afectan a la población, sino que tiene que atender puntualmente y con total dedicación importantes asuntos, como son la atención de los desocupados, de los ancianos y madres solas, los casos sociales, otros grupos vulnerables, y las familias que requieren un determinado apoyo.

Los electores de su circunscripción constituyen una fuente permanente de información, que unida a la que recibe en su centro de trabajo, le permiten conocer las quejas, las

deficiencias, con que funcionan los servicios que se prestan y los problemas que afectan la calidad de vida de la población. Este conocimiento le facilita participar activamente a fin de que se adopten las medidas pertinentes para solucionar esas deficiencias.

El delegado se vincula con los electores a través de audiencias, despachos, asambleas de rendición de cuentas, donde se presentan demandas que se califican como «planteamientos» y es obligatorio dar respuesta a cada elector, y a la asamblea de las rendiciones de cuentas. Su trabajo se mide por la cantidad y la calidad de las explicaciones y/o soluciones que ofrece.

Por su parte, el delegado está obligado a incrementar el control y seguimiento a los planteamientos, así como dar respuesta a sus electores, para lo cual deberá trabajar con la firme convicción de no cejar en la exigencia hasta que el problema que afecta al ciudadano que se queja, que denuncia una arbitrariedad esté resuelto y la causa que lo generó haya sido erradicada para que no se repita.

1.3 Conclusiones parciales del Capítulo 1

De lo antes expuesto se puede concluir que:

1. Lo local suele abarcar la propia órbita regional completa, municipio, provincia, región y nación, ya que las regiones constituyen espacios locales mirados desde el país, así como la provincia es local desde la región y el municipio es local desde la provincia. En este sentido, se puede concluir que el municipio o gobierno municipal, se puede ver como la máxima expresión de gobierno local en Cuba, pues es el escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, donde se pueden satisfacer más directamente las necesidades de la población, crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo económico y social, el espacio donde gana terreno el aprendizaje como cultura de la localidad y transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno.
2. Las Administraciones locales del Poder Popular, en su ejercicio de dirección en sus demarcaciones respectivas, cumplen funciones claves en la exigencia para que se cumplan, por quienes correspondan, las medidas que permitan satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de caracteres

asistenciales, educacionales, culturales, deportivos y recreativos de la colectividad del territorio.

3. Satisfacción del cliente es la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, necesidades o expectativas y se mide a través de la revisión de la información relacionada con él, mediante encuestas entrevistas o por otras fuentes de comunicación, con el fin de prever sus necesidades futuras y para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas con el servicio que le será ofrecido.
4. El hecho de contar con un sistema socialista, con instituciones genuinamente representativas del pueblo, propuestas, nominadas y elegidas directamente por él convoca a la búsqueda de métodos y estilos de trabajos novedosos que permitan, cada vez más, perfeccionar la labor, y que proporcionen una mayor participación del pueblo en su sistema de gobierno, tanto en la labor de identificación de los problemas y posible soluciones, como en el control de la gestión de la administración local en el perfeccionamiento de los mecanismos ya existentes en materia de conocimiento de lo que la población desea.
5. La revolución cubana cuenta con un sistema de gobierno representativo del pueblo e íntimamente vinculado a este, de ahí la necesidad de establecer formas de trabajo innovadoras en la estructura del Poder Popular que incluya no solo un conocimiento de las necesidades, expectativas y exigencias de los electores sino el estudio de cómo estas han sido cumplidas (satisfechas), teniendo en cuenta para el criterio de los electores.

Capitulo II



Capítulo 2. Diagnóstico del Proceso Atención a la Ciudadanía en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos

En el presente capítulo se hace referencia al proceso de interacción del Consejo de la Administración de Cienfuegos con sus electores. Se comienza primeramente con una caracterización del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y de la gestión que este realiza para proporcionar a la población la satisfacción de sus necesidades más vitales.

Se hace una descripción de los procesos de la organización y se trabaja para identificarlos en un mapa de procesos. Continúa con un diagnóstico del proceso objeto de estudio que es el proceso de Atención a la Ciudadanía al cual tributan los subprocesos de despacho con el delegado, la Asamblea de Rendición de cuenta y el servicio de atención a la población, que se lleva a cabo en la sede del Gobierno Municipal. Para la realización del diagnóstico se tuvo en cuenta algunas técnicas como la revisión de documentos, diagrama causa efecto, Ficha de Proceso, Diagrama de flujo, Diagrama de Pareto, Tormenta de Ideas y Método Delphi.

2.1 Diagnóstico de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos

Cienfuegos, como muchos también la llaman La Perla del Sur, es una ciudad de Cuba, ocupa el decimotercer lugar en extensión entre las provincias del país con 4 180,02 km², representando el 3,8% de la superficie total del país. Posee 8 municipios que son: Abreu, Aguada de Pasajeros, Cruces, Cumanayagua, Lajas, Palmira, Rodas y Cienfuegos.

El municipio es el espacio clave donde la sociedad espera encontrar contestaciones a sus deseos, donde se pueden solucionar más directamente las necesidades de los ciudadanos, establecer escenarios de igualdad en la aplicación de los elementos del desarrollo económico y social, es donde ocurre la relación más directa entre el pueblo y el gobierno.

Es por ello que la presente investigación se realiza en el Poder Popular Municipal con el objetivo de conocer de forma más directa la satisfacción de las necesidades de la población con el fin de realizar una mejor gestión.

2.1.1 Caracterización del Poder Popular Municipal de Cienfuegos

El Municipio de Cienfuegos se encuentra ubicado en el centro sur del país, es el Municipio cabecera de la Provincia del mismo nombre, limita al norte con los Municipios de Rodas y Palmira, al Sur con el Mar Caribe y la bahía de Cienfuegos, al este con el municipio de Cumanayagua y al oeste con el municipio de Abreu. Posee una extensión superficial de 355,63 km², con 0,70 de cayos adyacentes y 354,93 km² de área de tierra firme. Según el Censo de Población y Viviendas del año 2012, editado en Marzo del 2014 la población residente en el municipio es de 171 946 habitantes, de los cuales 85 168 son masculinos y 86 778 son femeninos para una densidad poblacional de 483,5 hab/km². Posee 38 asentamientos poblacionales rurales y otra población dispersa independientemente de la cabecera municipal.

La Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos es el órgano superior local del poder del Estado en su demarcación, y como resultado de ello se encuentra investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales. Está compuesta por un presidente de la Asamblea y un Vicepresidente que se eligen de entre los 132 delegados que la componen, de los cuales 46 son mujeres. Para apoyar en el cumplimiento de sus funciones como órgano de gobierno, la Asamblea Municipal del Poder Popular se nutre de del resultado, contenido y funcionamiento de los restantes órganos que la conforman. (Anexo 3). Estos órganos son: El Consejo de la Administración Municipal, las Comisiones Permanentes de Trabajo y los Consejos Populares en combinación con la participación de las masas de la circunscripción.

El Consejo de la Administración Municipal es el órgano encargado de dirigir la actividad administrativa del Municipio junto a las resultantes del trabajo y funcionamiento de las 9 comisiones permanentes de trabajo y los 19 Consejos Populares existentes en el territorio, sus principales funciones se basan en: la fiscalización y control a las entidades independientemente del nivel de subordinación enclavada en el territorio, promover la iniciativa creadora del pueblo; estimular la participación popular y hacer cumplir la legalidad socialista entre otras múltiples, son portadores de la mejor práctica del ejercicio

de gobierno en un mayor nivel de concreción, es donde es más posible reducir la brecha entre representado y representante. En último lugar, pero no por eso menos importante, cuenta con la iniciativa y amplia participación de la población residente en el territorio de los cuales 127 046 funcionan como electores, siendo a estos últimos a quienes va dirigido todo el efecto de su labor.

En el XV período de mandato la Asamblea Municipal del Poder Popular sesionó en 16 ocasiones de forma ordinaria y 5 de manera extraordinaria, donde se han adoptado un número importante de acuerdos tendentes a la solución de los problemas que más aquejan a la población y que tienen que ver con la prestación de los servicios básicos (higiene comunal, electricidad, telefonía, acueducto y alcantarillado, la educación, la salud, la alimentación) entre otras, encargándosele acciones al Consejo de la Administración Municipal como órgano rector de las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local. Cada uno de estos acuerdos fueron instrumentados y se les dio seguimiento hasta su cumplimiento, lográndose que las respuestas tuvieran argumentación, y en todos los casos se trataron previamente en reuniones de dicho órgano. En estas reuniones, además del control e implementación de los acuerdos, que es un punto permanente, se han discutido 216 temas, que abarcan las actividades fundamentales del desarrollo económico y social del territorio y aquellas de mayor incidencia en la población.

Por la vía del CAM, la Asamblea articula su carácter participativo con otras instituciones y organismos independientemente de su nivel de subordinación. Está integrado por el Presidente y el Vicepresidente de la correspondiente Asamblea del Poder Popular quien a su vez es el Primer Vicepresidente del Consejo los cuales son miembros por derecho propio, un Secretario y demás vicepresidentes; así como otros miembros. Excepto el Presidente y el Primer Vicepresidente, todos los demás miembros del Consejo de la Administración son designados por la Asamblea del Poder Popular, a propuesta del Presidente, funciona actualmente con un total de 18 miembros.

Mantiene relación de trabajo con los Consejos Populares instaurados en el municipio, en sentido de que se analiza y dan respuesta a los planteamientos que reciben de estos últimos y de los delegados de circunscripción.

Dentro del marco de su competencia se encuentra adoptar decisiones que contribuyan de forma priorizada a la mejor atención de los planteamientos, las quejas y solicitudes realizadas por los electores a sus delegados, y trabajar en la identificación y erradicación de sus causas. Para ello exige a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas del municipio que den solución adecuada a los planteamientos de los electores o explicaciones convincentes en caso que no tengan solución inmediata o a corto plazo. Ante la imposibilidad material de la solución inmediata de los planteamientos formulados por los electores, por requerir recursos no disponibles en ese momento el Consejo de la Administración Municipal de conjunto con los organismos de la administración central del estado, de común acuerdo establecerá las prioridades con vista a proponer su inclusión en el plan de la economía. El CAM en todos los casos dará seguimiento y mantendrá las medidas de control, analizando cualquier discrepancia o inconformidad que pueda existir con el tratamiento dado algún planteamiento hecho por los electores a sus delegados cuando este último no esté de acuerdo con la respuesta otorgada por la entidad encargada de darle solución, el Consejo de la Administración evaluará las causas y en caso necesario lo pondrá a disposición de la Asamblea.

2.1.2 Gestión del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos para cubrir las necesidades de los electores

El accionar del Consejo de la Administración en el Municipio se encuentra orientado hacia la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Para conseguirlo es fundamental la administración de los recursos naturales, económicos y sociales del territorio, a través de una gestión pública que garantice altos niveles de satisfacción y de calidad de vida. En este sentir se evalúa trimestralmente por parte del CAM los objetivos de trabajo con las entidades que tributan al cumplimiento de los mismos, basándose en el análisis de los programas utilizando diferentes criterios de medidas que son evaluados de Bien, Regular y Mal.

Entre los Objetivos de trabajo a evaluar de forma periódica por el CAM se encuentran:

- ✓ Controlar que las producciones alimentarias del municipio proporcionen los niveles nutricionales requeridos por la población.

- ✓ Controlar que se continúe elevando la cultura general de la población a través de la gestión adecuada del proceso docente educativo, la cultura, el deporte y la recreación sana.
- ✓ Controlar la estabilidad y calidad de los servicios comunales, de transporte, comunicaciones, electricidad, acueducto, alcantarillado, salud para que generen altos niveles de satisfacción de la población.
- ✓ Controlar el mejoramiento del fondo habitacional, patrimonial e infraestructural.
- ✓ Controlar la preparación de la economía para la defensa y la garantía de la seguridad nacional.

En esta labor se han efectuado por parte del CAM una serie de acciones dirigidas a dar cumplimiento a estos objetivos que redunden en beneficio de la población y de sus necesidades más elementales.

La producción agropecuaria y de alimentos es evaluada en ocasiones por el CAM, el cual se inserta a través de la Vicepresidencia que atiende estos programas, de conjunto con el Partido en chequeos directos que se hacen semanalmente en el Municipio y en los análisis integrales que mensualmente se realizan que incluye la ampliación, organización y mejoramiento de la base productiva que asegure los niveles de producción previstos para el consumo de la población y crecimientos sostenidos para los próximos años.

El abastecimiento de viandas, vegetales y frutas para el consumo social de los sectores priorizados como educación, salud y la gastronomía, cuentan con un sistema de seguimiento y control sistemático, pero aún no se satisfacen las demandas en lo que inciden diversas causas tales como inestabilidad de algunas producciones, precios no respaldados en el presupuesto de las entidades consumidoras lo cual requiere de un mayor control y seguimiento.

Se necesita ir en la búsqueda de planes que respondan a las condiciones objetivas del territorio y que satisfagan las necesidades de la población, en este sentido el CAM deberá seguir acompañando y exigiendo a la Estructura de Dirección de la Agricultura, para el logro de mejores resultados y el cumplimiento de lo contratado.

Se mantiene por el CAM, la dirección de Economía y Planificación y los directivos un control y seguimiento permanente al plan de inversiones, mantenimiento y reparación del

territorio, incluyendo las viviendas, instalaciones de las entidades de subordinación local y los viales, así como las restantes obras de impacto para el territorio, con evaluaciones semanales de conjunto con la dirección del Partido en el territorio, y recorridos por las obras, que incluyen la producción local de materiales de la construcción como elemento fundamental para estas obras y la venta a la población, así como el control a la ejecución de las viviendas. En la venta de materiales para la construcción, programa que es atendido por el CAM y por la empresa de comercio, no se cumplió con las entregas pactadas, teniéndose dificultades con los proveedores: ENSUNA y PROVARI, principales responsables de suministrar los productos necesitados por la población.

Al programa de subsidio se le ofrece seguimiento y control de manera priorizada por el CAM evaluándose de forma sistemática en reuniones de dicho órgano la cual ha permitido a muchas personas con baja solvencia económica realizar acciones constructivas en su vivienda según la resolución de lineamientos que rige la política económica y social del país específicamente en el lineamiento 299. Hasta la fecha se han presentado 760 casos al Consejo de la Administración asunto al que se le ofrecerá mayor seguimiento a través de intercambios sistemáticos con los técnicos de la UMI y el grupo responsable del programa, para mantener actualizada a la Dependencia Interna del Poder Popular y actuar según los contratos realizados. Como estrategia este año nuevamente serán visitados todos los subsidiados para impedir incumplimientos en los contratos establecidos con la Dependencia Interna.

Para la evaluación de la actividad del Transporte de pasajeros, existe un sistema de trabajo que comprende la participación en los Consejos de Dirección de la Unidad Básica de Transporte, chequeos semanales del transporte urbano de pasajeros y marítimo, así como el análisis semanal por el CAM del reordenamiento del transporte, dando solución a muchos de los planteamientos de la población por este concepto.

La recreación y ocupación del tiempo libre de la población, en actividades que incidan en su la calidad de vida, ha sido un asunto atendido con prioridad, a partir de mantener un intercambio sistemático de orientación, control, exigencia e integración de todas las instituciones que tributan a este objetivo que es analizado semanalmente a nivel de municipio y en dos ocasiones en lo que va de año fue evaluado en reunión del Consejo de la Administración, realizándose comprobaciones sistemáticas de la actividad, fundamentalmente en horario nocturno y fines de semana.

También constituye un elemento fundamental la recreación, la organización y desarrollo, del Programa del Verano, con la conducción directa del CAM, centrado en los barrios como el espacio fundamental, y dentro del mismo la actividad del Carnaval, así como las fiestas populares y tradicionales en los asentamientos donde se realizan.

Se está ejecutando un plan de atención a los asentamientos más distantes y con mayor problemática social el cual se rediseña a partir de un análisis profundo efectuado recientemente por la Dirección de la Asamblea y el CAM de la recreación integralmente, se completaron los promotores culturales y se esclareció la implicación de los organismos con responsabilidades en la misma en el municipio, así como los sistemas de control existentes.

El Deporte, ha contado con la atención directa del Consejo de la Administración, priorizando el mantenimiento y reparación de las instalaciones deportivas, llegando a acondicionar las instalaciones previstas en el plan, lo que responde a la solución de muchos de los planteamientos de los electores.

La Educación en el territorio exhibe resultados favorables que se han evaluado en el CAM encaminando su accionar al trabajo político e ideológico y a la implementación de las flexibilidades para la educación, garantizando la preparación de estudiantes, docentes y estructuras de dirección a través de su sistema de trabajo. A este sector educacional, el CAM le brindó un acompañamiento sistemático con evaluaciones periódicas en reuniones de este órgano y análisis con el Consejo de Dirección Municipal en el transcurso del año. Se ofreció seguimiento a través de las reuniones del sistema a la aplicación de la Resolución Ministerial 306 (continuidad de estudios) y al proceso establecido para el cumplimiento de la misma, prestándole especial atención a la cobertura docente, la cual se ha visto afectada por el déficit de profesores en algunas enseñanzas que entorpece el proceso docente educativo de los alumnos.

A nivel municipal se crea un grupo para el enfrentamiento a las ilegalidades y las indisciplinas a través de un plan de trabajo que comenzó por cada uno de los Consejos Populares, dándose seguimiento y control, por la dirección del CAM, desde el diseño del mismo, tema al que se le continúa ofreciendo prioridad y el cual se continúa chequeando en las entidades administrativas del territorio comprobándose la efectividad de los

dirigentes en la base, así como el cumplimiento de las acciones y los acuerdos emanados de los intercambios y reuniones diseñadas al respecto.

Con el objetivo de mejorar y estabilizar el abasto de agua se desarrollaron un conjunto de acciones programadas por el CAM que permitieron dar solución a problemas que constituían planteamientos. Es de destacar que este año, de conjunto con la conducción y chequeo del Partido, así como de las empresas del territorio, se acometen trabajos que posibilitarán eliminar la mayoría de los salideros existentes en los Consejos Populares.

La recogida de desechos con varias alternativas, fue un asunto analizado en diversos escenarios en lo que va de año, pero aún no se han logrado los resultados esperados, a consecuencia del mal diseño realizado en relación al personal a laborar en cada zona comunal o por la falta de seguimiento y control a los trabajadores por los jefes de zonas.

Las comunicaciones, fue otro de los servicios fundamentales de la población atendidos directamente por el CAM, la instalación de 33 servicios públicos en los Consejos Populares Tulipán, la Barrera, Pastorita, La Juanita y Punta Gorda, a mejorando considerablemente la densidad telefónica en estas zonas, aunque se continúan con las insatisfacciones con los traslados y la instalación de teléfonos en Buena Vista, y la Barrera (Los Pilotos) inversión que quedó pendiente y en la cual se trabaja. Se le está dando seguimiento por parte del CAM a la mejora de la calidad del servicio de telefonía básica con la digitalización de la planta del Consejo Popular Pepito Tey.

En el municipio existe un programa de atención a las afectaciones de bajo voltaje, las que han ido disminuyendo, aunque aún no con la rapidez que se necesita, manteniéndose personas afectadas, fundamentalmente en los Consejos Populares de Guaos, Paraíso, Pepito Tey y Caonao, la Josefa, Lajitas y algunos en la zona urbana, asunto que constituye una prioridad para la Empresa Eléctrica y tiene solución futura a partir del programa de bajo voltaje el cual está distribuido por meses su ejecución al que se le ofrecerá seguimiento y control por el CAM, ya que el pasado año no se cumplió en su totalidad.

A pesar del seguimiento y control que se le ha efectuado al sector de la salud en aras de disminuir la infestación del mosquito Aedes Aegyptis en el Municipio, el Consejo de la Administración, ante esta problemática crea brigadas de trabajo de diferentes entidades

aportando 100 hombres para el apoyo en la campaña. Aún persisten incumplimientos en los principales indicadores de calidad de la cadena de dirección y en la exigencia sanitaria por parte de los inspectores ante violaciones sanitarias. Por otra parte ha sido objeto de análisis por parte del CAM a través de distintos escenarios la reparación y mejora de las condiciones de casas de abuelo y Consultorios Médicos de la Familia los cuales constituyen planteamientos de la población.

La atención a la solución de los planteamientos de los electores, se sustenta en un grupo de acciones por el CAM y la dirección de la Asamblea, debido a la importancia, que esto tiene para la población se establece un control para los planteamientos, enmarcándolos en fecha de solución por meses y a los que dependen de recursos materiales se incluyen en los planes de la economía del año. Además se diseña una estrategia que posibilitará el seguimiento y control de los planteamientos de los electores los miércoles y sábados de cada mes por los Consejos Populares con el acompañamiento de los directores municipales, el resto de los días por el Vicepresidente del CAM que atiende el programa y el director de cada entidad.

Hasta la fecha se han resuelto 7112 planteamientos que equivalen 69,45% y quedan pendientes de solución 3128. En este aspecto es fundamental el monitoreo y control de compromiso de problemáticas a solucionar por cada entidad a partir de su incorporación en el plan de la economía y los planes de inversiones y mantenimiento de cada una de ellas, en correspondencia con los recursos de que disponen tanto materiales como presupuestario. Con la exigencia y control se intenciona la solución de las problemáticas de la población al estar en vínculo directo con la población desde las comunidades.

Hasta aquí se ha podido abordar de manera general la labor que realiza en el día a día el CAM con el propósito de solventar las necesidades de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo y recreativo en el municipio. En este sentido el CAM debe ser consciente de que trabaja para el pueblo, por tanto el resultado de su labor ha de estar direccionado más que a la solución de las problemáticas de la población, a su satisfacción vista no únicamente desde el punto de vista de la solución de los planteamientos sino de aquello que contribuye a que el elector se sienta complacido, esto se logra con un conocimiento puntual de la satisfacción de los electores, a través de la cual el CAM podrá exigir mejor a las entidades e instituciones u organizaciones del municipio para que trabajen en la atención de las necesidades de la población que es su

objetivo primordial teniendo en cuenta datos y hechos reales que lo respalden, y no basados en suposiciones u especulaciones lo cual puede conllevar a una versión sesgada de la realidad que experimentan hoy los electores, pues la organización a su parecer puede creer que está llevando a cabo una eficiente gestión y cuando lo confrontan con lo que los electores piensan, puede resultar contraproducente.

Entonces ¿cómo se puede lograr esto? A través de una herramienta que le permita al Consejo de la Administración Municipal estudiar el comportamiento de la satisfacción de los electores y conocer hasta qué punto se encuentran a gusto o no con los servicios públicos municipales que el gobierno gestiona y controla, de esta forma se estará contribuyendo a la calidad de los servicios que generen altos niveles de contentamiento de la población.

Teniendo en cuenta algunas técnicas de investigación como la revisión de documentos y la entrevista se pudo constatar que no existe establecido en la organización un procedimiento u herramienta directa que le permita al CAM hacer un análisis y seguimiento de satisfacción de los electores. Más bien lo que se analiza es la solución de los planteamientos de los electores con Vicepresidentes del CAM, Directores y Presidentes de Consejos Populares, en reuniones periódicas que se realizan, lo que incluye diferentes actividades como recorridos por los consejos populares para chequear solución de los planteamientos, reunión de análisis de los planteamientos con los vicepresidentes del CAM y Direcciones Administrativas lo que quiere decir que el resultado de su labor gira en torno a la solución de los planteamientos más que a su satisfacción.

Esto se pudo visionar a través de la evaluación de los documentos rectores que rigen el funcionamiento de la Asamblea y CAM, específicamente el Manual de Procedimiento de la Secretaría de la Asamblea y el CAM. Este manual establece las normas y principios que regulan el funcionamiento de la Asamblea Municipal del Poder Popular y de los Órganos que la componen incluyendo los procesos de rendición de cuenta, despacho, atención a la población y procesos electorarios.

2.1.3 Descripción de los Procesos del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos

En el presente sub epígrafe se identifican en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos, los procesos que favorecen al cumplimiento de sus objetivos y que emplean los recursos de la organización, en interés de promover el desarrollo económico-social del territorio y de satisfacer las necesidades de la población. Se determinaron los procesos estratégicos, claves y de apoyo que tienen lugar en la organización identificándolos en el mapa de procesos elaborado para la misma.

Cabe destacar que dentro de los clientes de la organización se encuentran los electores del municipio que reciben los servicios municipales y el resultado de los procesos que realiza el CAM.

Se identificaron como **Procesos Estratégicos** aquellos procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, su política y estrategia, que facilitan el cumplimiento de su misión. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección de la Asamblea y apoyados por su órgano administrativo, tienen como fin el desarrollo de la gestión y perspectiva del servicio, dentro de los cuales se encuentran: Proceso de desarrollo local y Proceso para la proyección del Plan de la economía y el presupuesto del territorio.

Como **Procesos Clave** se identificaron aquellos procesos que están orientados a la población e involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización. Identificándose cuatro procesos que son la razón de ser de la organización y definen su actividad, estos son: Proceso de Mejoramiento de Infraestructura, Proceso para incrementar la cultura general de la población y la formación de valores, Proceso de Atención a los servicios básicos de la población y Proceso de Atención a la ciudadanía.

Se denominó como **Procesos de Apoyo** al Proceso de gestión de la política de cuadro, cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de ejecución y efectividad de los procesos clave.

Para tener una panorámica general de lo que representan estos procesos en la organización se ofrece una breve explicación de cada uno de ellos.

Procesos estratégicos

1. Proceso de desarrollo local. Este proceso apunta a descentralizar algunas funciones en los CAM contribuyendo al desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno a esta instancia, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos y lograr progresivamente con ello una base económica de financiamiento.

En ese período transcurrido, en el municipio se han gestado 4 proyectos por esta modalidad, todos impulsados y operando desde el CAP, gestionándose actualmente la reorientación de la distribución de las utilidades hacia el CAM de tres de ellos, proceso que conlleva a que el territorio también asuma el seguimiento y control de la ejecución de los mismos.

2. Proceso para la proyección del Plan de la economía y el presupuesto del territorio. Está sustentado por los lineamientos uno y cinco de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. El plan de la economía territorial del municipio es aprobado y se da seguimiento por la Asamblea y su órgano de la administración que es el Consejo de la Administración; y tiene como objetivo controlar la gestión económica del territorio en función de elevar la eficiencia y el superávit.

Procesos clave

1. Proceso de Mejoramiento de Infraestructura. El Consejo de la Administración como órgano administrativo prevé controlar y direccionar dentro de sus objetivos principales de trabajo el mejoramiento del fondo habitacional, patrimonial e infraestructura, a partir de la intención en sus planes de la economía y el plan de reparación y mantenimiento, la infraestructura vial para propiciar el incremento de las vías en buen estado; el mejoramiento de las vías de interés municipal que dan acceso y conectividad entre los diferentes poblados e interconecta a otros municipios y provincias. De igual manera el mantenimiento y reparación de la infraestructura productiva y social de la subordinación local a partir del desarrollo de varias acciones colegiadas entre las distintas partes que intervienen en el asunto.

Se intenciona y controla en este proceso el crecimiento del fondo habitacional por los diferentes programas existentes para la construcción de viviendas estatales, por la vía del esfuerzo propio y por la vía del subsidio. Se integra a estos procesos el cumplimiento del

cronograma y acciones de urbanización, la Producción de materiales de la construcción que propicia la existencia de surtidos de producción para garantizar los diferentes programas constructivos de producción local y para la comercialización.

2. Proceso para incrementar la cultura general de la población y la formación de valores. El mismo está direccionado a implementar y llevar a cabo en el territorio las acciones indicadas para elevar el papel de la escuela como institución para aprender por excelencia, abierta a la comunidad y como vía para involucrar desde los contextos específicos a la familia y a la sociedad en las gestiones y necesidades educativas e instructivas de los alumnos así como elevar la eficiencia del proceso de diagnóstico integral para asegurar el tránsito eficiente de los alumnos por cada grado del nivel educacional en que se encuentren, sobre la base de la concepción de una educación potenciadora del desarrollo y de atención a la diversidad.

3. Proceso de Atención a los servicios básicos de la población. Tiene como propósito garantizar y controlar la estabilidad de los servicios básicos que recibe la población y en los cuales se integran como objetivos esenciales los que tienen que ver con la calidad de los servicios dentro del sector de la Salud percibida por la población, la calidad de vida de la población en sentido general. Unido a ello garantizar los servicios de transporte de pasajeros; los servicios de comunicaciones, los servicios de suministro de electricidad y calidad de los servicios de acueducto y alcantarillado.

4. Proceso de Atención a la Ciudadanía. Este proceso se basa en la atención a la ciudadanía como principio inherente al sistema de gobierno popular, que establece el derecho de todo ciudadano a dirigir quejas y opiniones y recibir de las autoridades gubernamentales respuestas y atención adecuada. En este proceso la Asamblea del Poder Popular instrumenta las medidas para garantizar una adecuada atención a la ciudadanía, y propiciar que por el Consejo de la Administración se organice controle y evalúe sistemáticamente esta atención por las respectivas direcciones Administrativas. Este proceso se alimenta de tres subprocesos que constituyen la vía en que el gobierno interactúa con la población, estos son: Proceso de atención a la población con sede en las oficinas del Gobierno Municipal y por medio del delegado los procesos de despacho y procesos de rendición de cuenta, cada uno de estos procesos serán descritos más adelante en el epígrafe subsiguiente.

Las técnicas de estudio y seguimiento, así como la proyección de soluciones están enfocadas en dirección a este proceso.

Proceso de Apoyo

1. Proceso de gestión de la política de cuadro. Este proceso abarca todo lo concerniente a control de las plantillas de cargos administrativos de las entidades subordinadas, conforme a la política que fija el Consejo de Ministros. Tiene la intención de dirigir, en el ámbito de su competencia, lo relacionado con las políticas de cuadros y empleo, que orienten los órganos superiores, abarcando lo concerniente a la nomenclatura y estrategia de preparación y superación de cuadros, que se subordinan a la respectivas Asambleas del Poder Popular. Igualmente este proceso incluye designación, liberación y aplicación medidas disciplinarias tanto al personal y los funcionarios que le están subordinados, como a los de otra subordinación radicada en el territorio de su demarcación, cuando a su juicio haya razones que lo justifiquen de acuerdo con la legislación vigente en esta materia.

Cada uno de estos procesos aparece identificado en el Mapa de Proceso que se muestra en el Anexo 4.

2.1.4 Diagnóstico del proceso de atención a la ciudadanía

De los procesos considerados como procesos fundamentales o clave dentro de la organización, identificados en el mapa de procesos, se tomará el Proceso de Atención a la ciudadanía como proceso objeto de estudio ya que en este es donde se ve claramente representada la interrelación gobierno–electores, constituye una fuente de conocimiento inagotable de las necesidades del pueblo, es donde se puede satisfacer mejor esas necesidades debido al contacto directo con estas a través de los subprocesos que a él tributan. Dejando claro que es importante en un futuro próximo, analizar el proceso de atención a los servicios básicos de la población, por la importancia que estos tienen en la vida de los ciudadanos.

Por lo tanto en la presente investigación, se busca recolectar información sobre los electores, y sobre el grado de satisfacción de estos con el fin último de contribuir a la mejora de los productos y servicios que se le ofrecen a la población, que satisfagan sus necesidades y expectativas.

A continuación se procede a realizar una descripción de los procesos de interacción del CAM de Cienfuegos con sus electores los cuales constituyen subprocesos del proceso de Atención a la ciudadanía. Para realizar una descripción más detallada de estos procesos se procede a utilizar la ficha de proceso y diagrama de flujo, confeccionándose una para cada uno de los subprocesos que tributan al proceso objeto de estudio. Haciéndose alusión a los mismos en el momento en que se procede a explicar cada uno de los procesos involucrados.

1. Subproceso Rendición de Cuentas. Una vez transcurrido un periodo de aproximadamente 6 meses el delegado debe organizar a través de un cronograma de trabajo el Proceso de rendición de cuentas. Donde primeramente planificará el calendario de rendición de cuentas de las diferentes áreas de la circunscripción, estableciendo fecha, hora y lugar, y una vez terminado es aprobado por la Secretaría de la Asamblea para su puesta en marcha con el visto bueno del Consejo Popular.

En este proceso que ocurre dos veces al año el delegado explica los resultados de su gestión y su labor como delegado con un criterio amplio e integral, abordando los resultados de su gestión con los planteamientos de despacho, y los planteamientos de la rendición de cuenta anterior. Además se receptionan los nuevos planteamientos hechos por los electores de cualquier inquietud, inconformidad o problema que puede existir en la demarcación.

Una vez concluida la asamblea de rendición de cuentas el delegado dedica un tiempo al llenado de los modelos correspondiente a los planteamientos y el parte que al día siguiente deberá llevar a la Secretaría de la Asamblea junto con el Acta del proceso de Rendición de cuentas, y los despachará con los funcionarios destinados para tales efectos.

La relación de los planteamientos será entregada por la Secretaría de la Asamblea al Consejo de la Administración Municipal para su tramitación Oficial con las entidades correspondientes. Esto se realizará independientemente de las gestiones personales que realiza el delegado en este sentido. Una vez que dichas organizaciones den solución o no al problema que le fue expuesto, el delegado debe dirigirse a los electores que formularon el planteamiento y darle respuesta de la decisión que se tomó con su planteamiento. Ver Anexos 5 y 6.

2. Subproceso Despacho con el Delegado. Entre una y otra reunión de rendición de cuentas los delegados realizarán despachos individuales con los electores de la circunscripción. En estos fines cada delegado fija un día a la semana para recibir aquellos electores de su circunscripción que le soliciten entrevista o le hayan escrito planteándole alguna cuestión que él deba atender. El delegado el día de despacho debe revisar el estado de los asuntos tratados anteriormente, examinar los casos de los electores que él ha convocado para dar respuesta o seguimiento a algo planteado, debe registrar los planteamientos y dejar constancia de cuándo y qué respuesta se le ofreció al elector.

Controla y tramita por las vías pertinentes los planteamientos formulados en el despacho y recoge si no tiene solución los elementos que lo impiden. Proporciona al elector la respuesta que corresponda con la tramitación realizada, para ello cita al elector para el propio día del despacho o lo visita en su casa con esta finalidad. Entrega a la Secretaría de la Asamblea mensualmente estos planteamientos siguiéndose el procedimiento descrito anteriormente para su tramitación o puede despacharlos directamente con el CAM. Con el fin de proporcionar una mayor comprensión del proceso se procede a representarlo en la ficha de proceso y Diagrama de flujo que se anexa. Ver Anexos 7 y 8.

Los planteamientos que los electores formulan a través de estos procesos pueden representar un indicador de baja satisfacción ya que detrás de cada planteamiento suele haber una deficiencia administrativa con la cual la población está descontenta, pero la ausencia de los mismos no implica necesariamente una elevada satisfacción del elector.

Incluso cuando los planteamientos de estos hayan sido solucionados, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción de los mismos pues puede suceder que la solución de un determinado planteamiento no satisfaga las expectativas del elector que lo ha formulado. Debido a que el elector considere que su planteamiento ha sido analizado superficialmente, que se han tomado decisiones a la ligera, y no se ha llegado a la raíz del problema por tanto en breve tiempo esa problemática puede volver a surgir e incluso multiplicarse sus agravantes. Por tanto se hace imprescindible que el delegado indague y registre el nivel de satisfacción de los electores con la solución que se le da a su planteamiento como resultado para alcanzar la eficiencia en la labor que realiza para la comunidad, ya que como representante electo por la población se debe a ella y a su satisfacción.

3. Subproceso Atención a la Población en las Oficinas del Poder Popular. Las oficinas de atención a la población que radican en la sede del Poder Popular garantizará la atención de los ciudadanos que a diario se personan en su sede. Los funcionarios de Atención a la población ofrecerán orientaciones aclaratorias sobre los aspectos planteados por el ciudadano entrevistado, sin necesidad de trámites ulteriores y solo se harán esto si la índole del asunto lo requiere, similar tratamiento tendrán los que se formulen por escrito pasándose a habilitar el expediente correspondiente. No se habilitará expediente cuando solo es orientada la persona atendida lo cual debe reflejarse en el registro. Si se considera por el funcionario de atención a la población que dada la complejidad o reiteración del asunto planteado, el ciudadano debe ser atendido por el presidente, vicepresidente o secretario de la asamblea este coordinará la entrevista e informará a la persona de la gestión realizada.

La respuesta se ofrecerá verbalmente a la persona y excepcionalmente se dejará constancia si la índole del asunto lo requiere elaborándose el informe correspondiente a la autoridad que remitió el caso. La respuesta al elector se ofrecerá en el término de los 60 días establecidos por la ley, el cual comienza a decursar a partir de la fecha en que fue recibida por la atención a la población. Al trasladarse el asunto a otra entidad se precisará el término que se ofrece para la atención y respuesta, en virtud de que este está de cursando desde que se recibió en la oficina de atención a la población.

Sistemáticamente se efectuarán verificaciones, con visitas a comprobar con los interesados las respuestas dadas a sus planteamientos por las entidades que se le remitió. El funcionario de atención a la población mantendrá informada a la secretaría de la Asamblea sobre los asuntos que se recibieron por solicitud, quejas, denuncias y sugerencias. Ver Anexo 9 y 10

Con el análisis de los subprocesos que componen este proceso de Atención a la Ciudadanía, se pudo comprobar que la culminación de los mismos se establece, una vez que se le proporciona una respuesta al elector, lo que conlleva a que no se indague sobre la satisfacción de estos con la respuesta que se le dio a su planteamiento o queja. Este hecho lleva a que exista una necesidad de establecer un procedimiento que permita no solo mejorar los procesos de la organización sino que indague sobre el nivel de satisfacción de los electores como vía para alcanzar realizar una mejor gestión en aras de un mayor bienestar social.

2.2 Herramientas en el diseño del procedimiento

La satisfacción de los clientes a nivel mundial está dejando una huella cada vez mayor en las organizaciones sean estas gubernamentales o no ya que se busca satisfacer las necesidades de los clientes produciendo bienes y servicios adecuados a estos, con el objetivo de alcanzar su satisfacción y, con ella, su fidelización. Esto quiere decir que las organizaciones a escala internacional ya no buscan tan solo satisfacer las necesidades de sus clientes sino que busca de alguna manera deleitarlos e incluso sorprenderlos, obteniendo con esto no solo beneficios entorno al cliente sino también a nivel organizacional.

Se puede afirmar que la satisfacción de los electores es el indicador más importante de calidad a evaluar por el Consejo de la Administración Municipal; de ahí la necesidad de llevar a cabo estudios que permitan conocer el grado de satisfacción de estos y efectuar un monitoreo de la misma. Esto requiere una mejor comprensión de lo que hace que los ciudadanos estén satisfechos y de cómo esto se puede medir y analizar.

La figura 2.1 que se muestra a continuación pretende ilustrar las etapas por las que deberá transitar el CAM para diseñar en la organización un procedimiento que permita medir la satisfacción de los electores, aun cuando esto incida en un cambio en la forma de actuar del CAM y en su manera de establecer una relación con el elector. El procedimiento diseñado tomó como base la Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes utilizándose las herramientas que se describen a continuación en la confección del mismo.

2.2.1 Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes

Dentro de la metodología utilizada para la confección de este procedimiento se encuentra la Guía para la Medición Directa de la Satisfacción de los Clientes elaborada por centros de excelencia. Esta Guía guarda relación con las normas de calidad ISO 9000, 9001 y con el Modelo EFQM de Excelencia que es uno de los modelos, más utilizado en Europa siendo plataforma de premios nacionales y regionales de calidad. Está orientada para su aplicación en todo tipo de organizaciones desarrollándose con un enfoque eminentemente práctico para favorecer el aprendizaje. Cuenta con una primera parte en la que se describen enfoques y metodologías y una segunda parte en la que se recogen

experiencias reales de empresas y entidades, que pertenecen tanto al sector público como privado.

Figura 2.1 Etapas para la implementación del procedimiento.

ELECTOR SATISFECHO = SEGMENTAR + PREGUNTAR + MEDIR + TOMAR DECISIONES



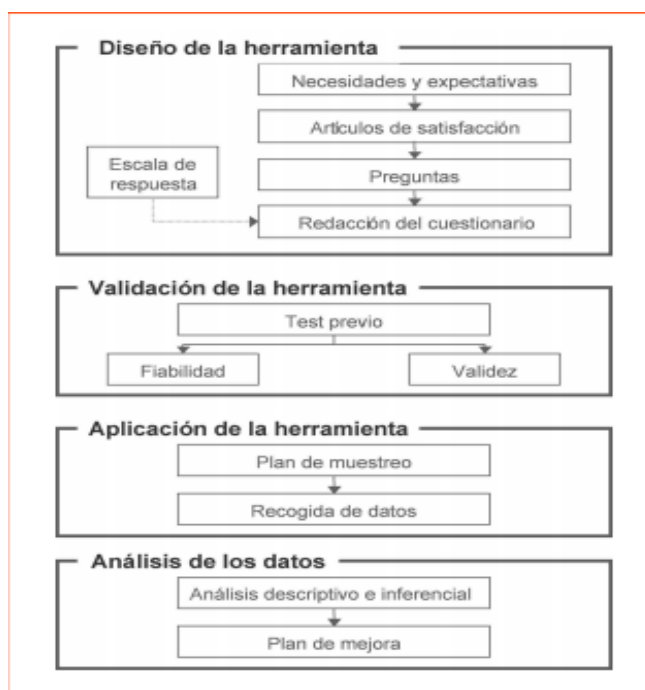
Fuente: Elaboración Propia.

De manera esquemática, se recogen en la figura 2.2 las principales etapas que conforman la metodología propuesta por la guía en cuestión. En la confección del procedimiento para la medición de la satisfacción de los electores solo se llega hasta el diseño de la herramienta debido a que es necesaria su evaluación y aprobación por parte del Presidente de la Asamblea para su puesta en marcha y el desarrollo de las sucesivas etapas correspondientes a la Validación, Aplicación de la herramienta y Análisis de los Datos.

Se cree que el procedimiento propuesto se adapta específicamente al contexto actual de trabajo del Poder Popular y permite llevar a cabo con eficiencia lo que se pretende conocer, el grado de satisfacción de los electores a través de un contacto directo con este pues en la elaboración del mismo se tuvo en cuenta el estilo de trabajo del CAM sus

funciones, su manera de establecer contacto con los electores de tal modo que pueda utilizarse como una herramienta más de trabajo para alcanzar sus objetivos.

Figura 2.2: Etapas de la metodología propuesta.



Fuente: González Bolea, Carmona Calvo, & Rivas Zapata, 2007.

2.2.2 Cuestionarios

En el desarrollo de este procedimiento se utilizan distintas técnicas que proporcionan un desarrollo eficaz de los objetivos del estudio, pero no cabe duda que la encuesta y la entrevista vienen siendo las técnicas más utilizadas y que sus resultados son muy útiles para ampliar el conocimiento que se tiene de los electores en torno a sus necesidades y expectativas, como para introducir mejoras en determinados servicios que se le ofrecen a la población que a su vez, redunden en la satisfacción.

¿Qué opciones de respuesta se podrá incluir en el cuestionario? Fundamentalmente existen dos tipos de preguntas mediante las que se puede obtener, información valiosa para la organización. Las mismas se clasifican, según la posibilidad de respuesta del encuestado en:

- ✓ Preguntas abiertas: para su respuesta se presenta un espacio en blanco, en el que la persona encuestada responde de manera espontánea a lo que se le pregunta redactando abiertamente su opinión proporcionando mayor riqueza y posibilidades a la interpretación de los resultados.
- ✓ Preguntas cerradas: son aquellas cuyas posibilidades de respuesta han sido establecidas de antemano y previamente codificadas, es decir, cada opción de respuesta se hace corresponder con un código numérico. Para ello, el redactor del cuestionario ha de anticipar cuáles pueden ser las alternativas de respuesta posibles, de manera que el encuestado pueda hallar su situación o su opinión entre alguna de ellas a la hora de responder.

Dentro de las preguntas cerradas suelen existir varias alternativas a utilizar, la primera opción se puede definir como: respuestas de Afirmación/Negación o como se conoce técnicamente respuestas con formato checklist (sí/no), aunque lo más habitual es realizar preguntas de manera que la respuesta consista en una evaluación por parte de la persona encuestada esto es la utilización de escalas de respuestas, que resulta más satisfactoria a la hora de analizar los datos y emitir un resultado.

Dentro de las escalas que más se utilizan se encuentran las escalas verbales o escala Likert las cuales utilizan palabras o frases para describir el nivel actitud a evaluar por el encuestado, habitualmente cuentan con cinco categorías de respuesta. El único problema que suele presentar esta escala es que al tener un valor central intermedio, es común que una parte de los encuestados se posicionen en este punto de indiferencia, o sea personas que no están satisfechos ni insatisfechos. Bien por no expresar claramente su opinión o por cansancio, de manera que para evitar este problema y forzar a que los encuestados se posicionen en algún punto de la escala, sea positivo o negativo, algunos estudios eliminan el valor central.

También existen otras denominadas técnicamente como Escalas SIMALTO o de (selección simultánea de características múltiples) en este tipo de escalas verbales se representan situaciones concretas entre las que la persona encuestada deberá escoger.

Otro tipo de escalas muy utilizadas en la medición de la satisfacción son las escalas numéricas, es decir, aquellas que permiten a los encuestados dar una nota para valorar su grado de satisfacción. Se suelen utilizar habitualmente dos tipos de escalas, cortas o

largas, donde el valor más bajo correspondería con la máxima insatisfacción y el valor más alto con la máxima satisfacción.

Dentro de las escalas cortas se encuentra las escalas diferenciales semánticas las cuales presentan una escala de alternativas entre dos adjetivos opuestos, sin que se precalifiquen estas opciones intermedias, de manera que el encuestado defina la intensidad de su actitud para decir si están o no satisfechos. Las escalas largas, por regla general, van de 1 a 10, o bien, de 0 a 10, es una escala escolar, perfectamente asimilada por las personas encuestadas, permite la obtención de respuestas espontáneas en la que el valor más bajo supone la peor percepción del aspecto evaluado, permitiendo un grado mayor de matices de respuesta, lo que permite precisar mejor al entrevistado su posicionamiento.

Utilizando toda la información suministrada anteriormente, se puede proceder a confeccionar el cuestionario, poniendo especial cuidado en el lenguaje y el vocabulario que se utilizará el cual deberá estar acorde a las personas a las que está dirigido. Además deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos que no deben faltar a la hora de complementar el cuestionario.

Se deberá elaborar en una breve introducción con:

- ✓ El nombre de la organización que realiza la encuesta y el título del estudio.
- ✓ Presentación e identificación de la persona responsable de aplicar la encuesta.
- ✓ Se informará sobre los objetivos de la encuesta, poniendo especial interés en la importancia que tiene para la organización la opinión ciudadana, para contribuir en la mejora de la calidad de los servicios y de la vida de la población.
- ✓ Se hará alusión al encuestado de que la información proporcionada será tratada con carácter confidencial.
- ✓ Se Informará al ciudadano de la duración de la encuesta y se solicitará su colaboración.
- ✓ Despedida y agradecimiento por colaborar.

Una práctica que se ha hecho cada vez más habitual en los cuestionarios es incluir una pregunta específica acerca del propio cuestionario, solicitando a la persona encuestada que indique si se han recogido los aspectos más importantes relacionados con el servicio

ofertado y, en caso de que falte alguno, apuntar qué aspectos deberían incluirse en el cuestionario.

Se deberá tener en cuenta la inclusión de una pregunta para conocer la satisfacción global de los electores con los servicios públicos municipales.

Preguntas para indagar sobre sugerencias de mejora. Suelen ser preguntas de tipo abierto que, en realidad, permiten identificar quejas encubiertas y sirven para identificar los motivos de insatisfacción en el caso de bajas valoraciones.

Formarán parte también de la estructura del cuestionario algunas preguntas de clasificación para el personal encuestado, esto es sexo, edad, ocupación, grado de escolaridad etcétera, fundamentalmente se utiliza cuando se quiere caracterizar la muestra por desconocer de antemano esa información.

En cuanto al número de preguntas, dependerá de los objetivos de la investigación y del modo de administración del cuestionario, pero se aconseja en general que sean breves y fáciles de contestar, que no cansen al entrevistado. Es conveniente cuidar también el formato del cuestionario, especialmente si es el propio entrevistado el que ha de rellenarlo, que sea muy claro, muy limpio y con espacios en blanco.

2.2.3 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es un Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión. Es una estrategia inteligente para la resolución de problemas detectados en la autoevaluación, que se basa en distinguir y atender las causas que son vitales para lograr que los procesos se realicen con mayor eficiencia. La causa vital será útil para la determinación de las acciones en el Plan de Mejora.

El resultado es una gráfica de barras verticales donde los datos están colocados de manera descendente de izquierda a derecha, lo que permite una fácil discriminación entre las causas más importantes de un problema, y las que no lo son.

Al analizar las múltiples causas de un problema, se observa que generalmente sólo una cantidad relativamente pequeña de esas causas provoca la mayor parte del problema.

Esto se conoce como el Principio de Pareto 80/20, es decir, el 80% de los problemas se resuelven atendiendo el 20% de las causas vitales. De esta forma una vez resueltas las causas vitales, se procede con el mismo criterio a resolver las demás y así, paso a paso, avanzar hacia la mejora continua.

El objetivo de este gráfico parte de identificar las causas esenciales o vitales de un problema según su nivel de efecto para la mejora de un proceso. Puede ser de mucha utilidad en:

- ✓ La identificación de las causas más importantes de un problema pues permite eliminar la atención de causas que son triviales.
- ✓ Se aplica en cualquier problema que tenga múltiples causas o factores.
- ✓ Proporciona una visión rápida de los aspectos de cualquier problema presente en un proceso de calidad, que deben ser mejorados y que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltos.
- ✓ Induce a tomar decisiones acerca de las acciones que deben realizarse con rapidez para modificar un proceso.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Seleccionar y/o definir el problema y recopilar la información acerca de sus causas para la construcción del diagrama.
2. Organización de las causas (por categoría, por puntaje obtenido)
3. Calcular el porcentaje relativo para cada causa.
4. Ordenar las causas de mayor a menor de acuerdo con su porcentaje relativo.
5. Calcular el porcentaje acumulado para cada causa.
6. Construir el gráfico de barras correspondiente a cada causa.
7. Definir la curva acumulada de frecuencia en las causas.
8. Analizar el diagrama.

2.2.4 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y subcausas que producen un efecto determinado. Es una herramienta que se utiliza para identificar las causas potenciales de un problema determinado y para ilustrar gráficamente las

relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado. Tiene como objetivo identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas de problemas específicos. Puede ser de gran utilidad a la hora de:

- ✓ Identificar las causas-raíz o causas principales de un problema o efecto.
- ✓ Visualizar en equipo las causas principales y secundarias de un problema.
- ✓ Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.
- ✓ Modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones muchas veces sencillas y poco costosas.

El procedimiento para confeccionar el diagrama se relaciona a continuación:

1. Definir el problema o el efecto a analizar. Esta definición debe estar hecha en términos operativos, lo suficientemente concretos para que no exista duda sobre qué se pretende, de manera que el problema o efecto estudiado sea comprendido satisfactoriamente por los miembros del equipo.
2. Situar el efecto o problema a examinar en el lado derecho de lo que será el diagrama, enmarcado en un recuadro.
3. Trazar una flecha horizontal hacia la izquierda, partiendo del recuadro.
4. Identificar las principales categorías causales. Éstas serán las ramas principales del diagrama y construirán las categorías bajo las cuales se especificarán otras posibles causas.
5. Situar cada una de las categorías principales de causas en recuadros conectados con una línea inclinada que se apoya en la flecha horizontal.
6. Identificar para cada rama principal otros factores que puedan ser causa del efecto o problema. Estos factores conformarán las ramas de segundo nivel. A su vez, éstas podrán conectarse a otras de tercer nivel, y así sucesivamente. Para esta expansión de causas será útil emplear series de preguntas que inicien con ¿por qué? Asimismo, para desplegar las ramas y sus distintos niveles puede usarse el método de “Lluvia de ideas”.

Es importante resaltar que los diagramas Causa-Efecto presentan y organizan posibles causas. Sólo cuando estas causas son contrastadas con datos se puede probar que realmente son el origen del problema que se está analizando.

7. Analizar el diagrama. Una vez que el diagrama está terminado, se discute, se analiza y, si es necesario, se le hacen modificaciones. La discusión debe orientarse hacia la identificación de la o las causas más probables del área de mejora sobre la que se está trabajando.

2.3 Conclusiones parciales del Capítulo 2

Una vez realizado el estudio se concluyó que:

1. El Consejo de Administración (CAM) desde su función principal de dirigir la actividad administrativa del territorio y en función de promover el desarrollo económico y social del mismo, que redunde en beneficio del pueblo, no cuenta con un procedimiento propio que le permita conocer los resultados de su labor en la vida de la población.
2. El mapa de proceso permitió identificar los procesos existentes en la organización que ayudan al desempeño de sus objetivos. Se identificaron los procesos estratégicos, clave y de apoyo. Dentro de los procesos clave se analizó el de Atención a la Ciudadanía dividiéndolo en tres subprocesos: Asamblea de Rendición de Cuentas, Despacho con el Delegado y Atención a la Población en las Oficinas del Poder Popular.
3. Del análisis de estos subprocesos se determinó que solamente se recogen los planteamientos que formulan los ciudadanos a través de los procesos existentes constatando que no siempre se indaga sobre la satisfacción de la población con la solución que se le da ha determinado planteamiento esto hace evidente buscar una herramienta que permita conocer la realidad de los electores.
4. En la confección del procedimiento propuesto de satisfacción fueron utilizadas algunas herramientas que contribuirán al conocimiento de la satisfacción de los electores, y de cómo esto se puede medir y analizar destacándose en este sentido el cuestionario como uno de los métodos más utilizados.

Capítulo III



Capítulo 3: Procedimiento para medir la satisfacción de los electores con la gestión del Consejo de Administración Municipal

El objetivo fundamental de este procedimiento es proporcionar al Consejo de la Administración en Cienfuegos una herramienta clara, sencilla y práctica para conocer el nivel de satisfacción de los electores con respecto a la gestión que realiza el CAM en Cienfuegos. Lo que se pretende es que la organización recoja periódicamente las opiniones de sus electores y establezca métodos para medir de forma directa la satisfacción de los mismos, manteniendo el contacto y la comunicación con las personas destinatarias, facilitando la toma de decisiones en pos de la mejora continua de la organización y en beneficio de sus clientes.

Este procedimiento se elaboró para dar solución a la problemática de no existencia en la organización de un procedimiento o herramienta propia para medir la satisfacción de los electores, sin la cual le es imposible al Consejo de la Administración Municipal hoy en día, llevar a cabo una eficiente gestión administrativa, ya se carece de un elemento muy importante para la gestión organizacional, esto es la medición de la satisfacción, la que permitirá percibir el efecto que tiene en la población su accionar diario. Por ello, la medición de la satisfacción deberá ser incluida como una herramienta para la gestión efectiva y garantizar su realización de manera sistemática, dinámica, adaptable y eficaz para la toma de decisiones.

Este procedimiento ha sido diseñado para uso de los gobiernos locales (específicamente el CAM), de aprobarse su uso por las autoridades competentes se procederá a su aplicación y de resultar factible, a su extensión a los restantes CAM que componen la Provincia. A continuación se abordará una explicación detallada del procedimiento que se propone.

3.1 Percepción sobre la satisfacción de los electores en el Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos

Las personas encargadas de atender directamente a los electores son quienes mejor conocen lo que estos demandan. Partiendo de lo antes expuesto y de la importancia que

tiene la satisfacción de la población para el Gobierno Municipal y como antecedentes de posteriores estudios de satisfacción se procede a reunir a un grupo de expertos para teorizar sobre las posibles causas que provocan, la insatisfacción de la población a través de la técnica de tormenta de ideas o (Brainstorming) con miembros de la Asamblea Municipal. Dicho panel estuvo compuesto por una representación de 15 personas que forman parte del personal que interactúa de forma directa con los electores en su mayoría Asistentes y Funcionarios del Poder Popular Municipal poseen años de experiencia en el trabajo con la población y un nivel científico y de preparación adecuado esto se puede constatar en el Anexo 11.

Una vez analizadas, evaluadas, organizada y categorizadas las ideas que dieron cada uno de los expertos, se pudo obtener el diagrama causa-efecto que se observa en el Anexo 12 el cual permite ilustrar gráficamente la relación existente entre el problema dado de (insatisfacción de la población) y los factores que según los expertos intervienen en este resultado, para ello se recogieron las ideas que aportaron cada uno de los participantes, detectándose 4 grandes grupos causales o espigas principales que son:

- ✓ Entidades Administrativas
- ✓ Consejo de la Administración
- ✓ Recursos Humanos (figura del Delegado)
- ✓ Planteamientos

Partiendo de los criterios dados por los expertos se diseñó un cuestionario teniendo en cuenta cada una de estas causales o espigas principales, las cuales serán evaluadas por los electores una vez que se proceda a aplicar el cuestionario propuesto.

Una vez aplicada la técnica de Ishikawa para identificar las posibles causas que provocan la insatisfacción de la población. El equipo de trabajo necesitaba conocer cuáles de estas causas según su criterio eran las que más incidían en la satisfacción de la población. Para ello se recurrió al método Delphi el cual se basa en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de expertos. Este método permite asegurar la confidencialidad de las opiniones de cada uno de los integrantes, al no realizarse intercambio de opiniones entre los mismos.

Para la implementación de este método se le proporcionó a cada integrante del panel, una hoja de papel en blanco, en ella cada uno los expertos anotó su puntuación respecto a la incidencia que consideraban, tenía cada uno de los factores, en el problema planteado. Se estableció una ronda para cada causal, en ella cada uno de los expertos dispuso de una escala de diez puntos para asignar a cada factor dando la puntuación máxima de incidencia con un número 10 y la puntuación mínima con un número 1 (Anexo 13). Como resultado de la aplicación del método Delphi se pudo constatar que existe concordancia perfecta en las valoraciones que dieron los expertos para determinar cuáles a su parecer eran los factores de mayor incidencia en la satisfacción de la población. En el Anexo 14 se puede apreciar la aplicación de este método.

Según el Gráfico de Pareto elaborado a partir de los resultados arrojados por el método Delphi, teniendo en cuenta los criterios dados por los expertos las causas de mayor incidencia son (Ver Anexo 15):

1. Exceso y lentitud de los trámites efectuados por la población.
2. Insuficiente análisis y valoración de los asuntos por las entidades administrativas.
3. Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población.
4. Insuficiente seguimiento a los Planteamientos por las entidades.
5. Irregularidades en los servicios que ofrecen a la población.
6. Establecimiento de Proyecciones Trabajo.
7. Inadecuada planificación de recursos materiales y financieros.
8. No recepción de todos los asuntos planteados por los electores.

Cabe destacar que la utilización de esta técnica no pretende suplantar en lo absoluto el conocimiento puntual satisfacción de los electores, pues una vez que se implemente por la organización el procedimiento para medir la satisfacción del mismo, se podrá corroborar a través de datos reales la concordancia o no de estos factores en la satisfacción de la población. Si se desea lograr una gestión de la Administración pública de excelencia orientada a la satisfacción que genere un mayor y más completo bienestar social, en pos de la mejora en la calidad de los servicios para el ciudadano, se debe contar con las percepciones de los electores y no solamente con la opinión interna propia de la organización.

3.2 Procedimiento para medir la satisfacción de los electores con la gestión de los Consejos de la Administración Municipales

Este procedimiento pretende orientar sobre cuáles son los pasos a seguir para identificar los niveles de satisfacción de los electores con la gestión que realiza el CAM en Cienfuegos de forma que los resultados puedan ser analizados y faciliten la puesta en marcha de mejoras concretas en los productos y servicios que se le ofrecen a la población como vía para contribuir a un mejor bienestar social. Además le facilitará al Consejo de la Administración la información útil y necesaria para la toma de decisiones importantes a nivel municipal. Cuenta con una serie de cinco pasos que aplicados de manera continua permitirán alcanzar beneficios favorables para la organización y en pos de la satisfacción de la población.

Este Procedimiento tiene como objetivo general servir como un instrumento práctico para la medición directa de la satisfacción de los electores y la toma de decisiones. Se exponen varias herramientas que permitirán alcanzar de forma efectiva el objetivo previsto dentro de ellas las que toman mayor impacto son la entrevista y el cuestionario.

A continuación aparece una tabla resumen de cada uno de los pasos descritos en este procedimiento, haciendo énfasis en las etapas, objetivos, resultados, herramientas y responsables.

Tabla 3.1: Resumen de Pasos del Procedimiento propuesto para medir la satisfacción de los electores.

Etapas	Pasos	Objetivos	Resultados	Herramientas	Responsables
1. Establecer Micro segmentos	Estratificación de los Consejos Populares	Establecer criterios que permitan segmentar la población del CP en subgrupos homogéneos de electores, denominados estratos	Clasificación de la población del Consejo Popular, respecto de algunas características de interés para el estudio	Muestreo Aleatorio Estratificado	Delegado
2. Escuchar la voz del elector	Identificación de necesidades y expectativas de los electores	Identificar las necesidades y expectativas de los electores teniendo en cuenta los diferentes segmentos.	Un listado exhaustivo de las necesidades y expectativas que tienen los electores de su circunscripción electoral y con él una Base de datos actualizada de las necesidades del Consejo Popular	Entrevista estructurada Grupos Focales	Delegado
3. Medir la satisfacción	Medición de la Satisfacción de los Electores	Conocer el nivel de satisfacción de los electores	Obtener información sobre grado de cumplimiento de las necesidades planteadas por los electores y sus expectativas	Cuestionario Grupos Focales	Delegado
	Procesamiento de los datos recogidos	Obtener información para la toma de decisiones	Un informe detallado de los resultados de la satisfacción de los electores	SPSS Excel Microsoft Access	Delegado
4. Tomar Decisiones	Observación de resultados	Orientar a la toma de decisiones que aumenten el nivel de satisfacción de los electores y cubran sus necesidades y expectativas.	Quedarán identificadas un conjunto de áreas de mejora que se convertirán en planes de acción específicos. Planes de Mejora	Diagrama de Pareto Matriz DAFO La Tormenta de ideas Diagrama de Ishikawa	CAM

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Paso 1: Estratificación de los Consejos Populares en el Municipio

Los electores son individuos con características muy diversas en cuanto a intereses, necesidades, opiniones, formas de actuar y de percibir los problemas, que se encuentran comprendidos internamente en una demarcación territorial dada, dentro del ámbito Municipal, en ella establecen igualmente su área de acción los Consejos Populares, como órgano del Poder Popular. Es por este motivo que al realizar un estudio para medir y conocer el grado de satisfacción de los electores a nivel de CAM resulte imprescindible partir del eslabón más pequeño dentro de la estructura del Poder Popular, los Consejos Populares. Pues al crearse en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales, facilita un mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de la población, e indiscutiblemente aporta cercanía de las Administraciones locales a la comunidad.

El objetivo de este primer paso es establecer criterios en el Consejo Popular que permitan dividir la población en segmentos o subgrupos homogéneos de electores, denominados estratos, teniendo en cuenta determinadas características, excluyentes de interés para el estudio. Como resultado de una investigación anterior se determinaron varios criterios de estratificación para segmentar los Consejos Populares estos son: Sexo, Edad, Circunscripción y Asentamientos Poblacionales. (Lleonart Álvarez, 2013).

Estos se pueden clasificar en dos grandes grupos: geográficos y demográficos a través de los cuales se van a identificar las necesidades e intereses que afectan a cada subgrupo de los electores dentro del Consejo Popular.

A continuación se explica en qué consiste cada uno de los criterios de estratificación definidos:

Geográficos (Ubicación): Locación donde reside el elector. Este criterio permite identificar electores con características o necesidades similares dentro de una localidad definida. Ejemplo: Una circunscripción o Asentamiento Poblacional, teniéndose en cuenta todos los electores que pertenecen a cada uno indistintamente.

Demográficos:

- ✓ (Edad): Consiste en clasificar los electores por rangos de edades, que tengan ciertas características de similitud. Este criterio de estratificación incluye todas

aquellas personas mayores de 15 años de edad que pertenezcan al Consejo Popular. Este criterio es importante, pues suele tener relación con las variables intrínsecas y de comportamiento, especialmente por la influencia de los eventos que afectan a cada generación, los cuales pueden incidir en sus necesidades. Tanto es así que las necesidades de un niño no son las mismas que las de un joven o un anciano.

- ✓ (Sexo): Para este criterio es necesario tener en cuenta que sean hombres y mujeres mayores de 15 años. Este criterio es importante, especialmente por la influencia que tienen las diferencias biológicas de cada género, pudiendo incidir estas en las necesidades específicas de cada individuo. Por ejemplo en la mayoría de los hogares cubanos la obligación de la crianza de los hijos recae en gran medida sobre las madres ya que la función del padre en este sentido está más enfocada en el sustento de la familia y la provisión para el hogar, de ahí que la necesidad de un círculo infantil para una mujer que es madre, es prioritaria debido a que algunas mujeres se han visto afectadas por esta situación, al punto de tener que dejar su empleo para dedicarse completamente a la crianza de los hijos.

Como resultado de este proceso, se obtiene la clasificación de la población del Consejo Popular, respecto de algunas características de interés para el estudio que se va a realizar.

Para la realización efectiva de este proceso es necesario emplear herramientas que permitan obtener como fin, resultados verdaderamente representativos de la población que se pretende entrevistar. Para ello, lo fundamental es contar con un muestreo apropiado que facilite el método de selección de los individuos que conformarán la muestra pero que al mismo tiempo permita lograr mayor precisión en las estimaciones para ello el Muestreo aleatorio estratificado es significativo y además es uno de los más utilizados.

Para la utilización inequívoca de esta herramienta es preciso definir sobre la satisfacción de quiénes se va a recabar información o cual es la población que va a ser objeto de estudio. Lo mejor, en este caso sería, recurrir a la totalidad de los electores que conforman el Consejo Popular, pero dividido a que la población de este es muy grande la aplicación de los cuestionarios o entrevistas a toda ella supondría incurrir en costos muy

elevados para la organización, por tanto se estará obligado a realizar el estudio pidiendo colaboración a una muestra o subconjunto representativo del total. Para ello se deberá tener en cuenta una serie de factores que influyen en la determinación del tamaño muestral esto son:

La varianza o heterogeneidad poblacional (σ^2 , p/q). La varianza poblacional es una medida de dispersión de los resultados, cuánto más heterogénea es la población, mayor es la varianza y mayor será el tamaño muestral requerido. En el caso particular de esta investigación los grupos poblacionales serán bastante homogéneos debido al proceso de estratificación que se está realizando.

El error muestral admisible: es el nivel de precisión que se establecen para las estimaciones que van a obtener. Como regla general, cuánto mayor precisión se desee, menor deberá ser el error elegido y mayor habrá de ser el tamaño de la muestra. Lo más frecuente es fijar este error de antemano entre el 5% u 8%. En cualquier caso, se aconseja siempre valores inferiores al 10%.

El nivel de confianza de las estimaciones ($1 - \sigma$): es la probabilidad de que la estimación que se ha obtenido, en ausencia de sesgos, se ajuste a la realidad. Normalmente se trabaja con niveles de confianza al 95% igual (1,96 sigmas). Los valores más habituales de este coeficiente, basados en una distribución normal se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Valores del nivel de confianza estadística.

$Z \alpha/2$	$1 - \sigma$
1	68 %
1,96	95 %
2,47	99 %

Fuente: Tablas Estadísticas.

El tamaño del universo o población a la que se dirige el estudio: Pueden ser poblaciones finitas, cuando están compuestas por menos de 100.000 individuos, o infinitas, si la población destinataria supera esa cifra.

Teniendo en cuenta los factores anteriores, se utilizan las siguientes fórmulas genéricas para el cálculo del tamaño muestral con poblaciones finitas. ¹

$$n = \frac{Z^2 pq.N}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población o universo. Para esta investigación se considerará la variable N como el número total de electores de un determinado Consejo Popular.

p= proporción de elementos que poseen en la población una característica de estudio. En caso de desconocerse, se aplicará el valor de máxima dispersión: p=0,5.

q= proporción de elementos que no poseen en la población una característica de estudio (1-p).

e = error muestral. Comúnmente puede tomar valores 5% al 10 % según se estime conveniente. Por ejemplo para un error del 5%, se sustituirá en la fórmula e=0,05.

Z; $Z_{\alpha/2}$ = nivel de confianza del 95 % corresponde en las tablas de distribución normal $Z=1,96$ siendo este valor es el que se inserta en la formula.

Una vez calculada la muestra de electores que se va utilizar es conveniente determinar la cantidad de individuos que conformarán los estratos, los cuales se eligen de forma aleatoria, teniendo en cuenta un número previamente determinado para cada estrato según la muestra. La cantidad de personas a asignar a cada estrato recibe el nombre de afijación de la muestra o clases y puede realizarse de diferentes formas como:

- ✓ Afijación simple: a cada estrato o grupos se le asigna la misma cantidad de personas. Se obtiene dividiendo el valor de la muestra entre la cantidad de estratos.

¹ Hay que tener en cuenta que la variabilidad y el error pueden expresarse por medio de porcentaje lo que quiere decir que habrá que convertir todos esos valores a sus respectivas proporciones según sea el caso.

- ✓ Afijación proporcional: la cantidad de individuos que componen la muestra se asigna de manera proporcional a cada estrato. Se calcula multiplicando la proporción o por ciento que representa los estratos en la población o universo de estudio por el valor de la muestra.²
- ✓ Afijación óptima: La asignación de individuos que se realiza a cada categoría está en función de la desviación típica y la varianza poblacional de cada estrato en las variables de estratificación. Esto quiere decir que cuando la desviación típica es muy pequeña, la muestra también lo será y si por el contrario es muy elevada la muestra también deberá aumentar. Se calcula multiplicando el tamaño de la muestra por la proporción que surge de multiplicar la desviación típica por la proporción de cada estrato.

La utilización de este tipo de muestreo puede presentar como principales ventajas e inconvenientes los siguientes:

Ventajas:

- ✓ Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas.
- ✓ Se obtienen estimaciones más precisas.
- ✓ Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a las variables de estratificación se refiere.
- ✓ Facilita la organización del trabajo de campo.

Inconvenientes:

- ✓ Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación.

² Por ejemplo para un estudio de satisfacción puede ser interesante estudiar por separado las opiniones de los hombres y las mujeres, en este caso si la población a estudiar está compuesta por el 55% de mujeres y el 45% hombres, se tomaría la muestra que contenga también estos porcentaje de Hombres y Mujeres

- ✓ En los casos de muestreo aleatorio estratificado con afijación aporportional o afijación óptima, es necesario utilizar pesos o ponderaciones para generalizar los resultados obtenidos.

3.2.2 Paso 2: Identificación de necesidades y expectativas de los electores

Una vez que se han definidos los criterios de estratificación que se pretenden evaluar para determinado Consejo Popular el siguiente paso consiste en conocer el interés de cada uno de los micros segmentos identificados en el Consejo Popular.

Es importante destacar la necesidad de conocer de forma sistemática cuáles son las necesidades que existen de forma integral, en la comunidad, y como impactan estos en los diferentes subgrupos de personas, con la mayor amplitud posible de intereses pues no todas las personas que conviven en el Consejo Popular perciben de igual forma los problemas, esto servirá como punto de partida para lograr una mayor satisfacción, pues no se puede satisfacer a los electores si primero no se conoce lo que estos necesitan. Entonces conocer las expectativas de los electores, lo que más importancia tiene para ellos y sus necesidades, sería el objetivo primordial de este paso.

Una vez concluido el proceso de identificación de las necesidades y expectativas de los electores, como resultado el delegado podrá tener en sus manos, un listado exhaustivo de las necesidades y expectativas que tienen los electores de su circunscripción electoral, que unida con la información de los restantes delegados que conforman el Consejo Popular se obtendrá una Base de datos actualizada de las necesidades y expectativas del Consejo Popular, la cual estará agrupada teniendo en cuenta los criterios de estratificación definidos e incluirá cada uno de los parámetros tenidos en cuenta en la entrevista con el elector. Esto servir para actualizar la caracterización del Consejo Popular y el diagnostico de cada circunscripción.

Para mantener actualizada la base de datos de las necesidades del Consejo Popular, ya sea eliminando aquellas necesidades a las cuales se le ha dado solución o incorporando nuevas que han surgido por el simple hecho de que las necesidades se encuentran en constante transformación, el delegado podrá basarse en los resultados de las reuniones

de Rendición de cuenta, los despachos con los electores, las reuniones de vecinos que se efectúan en el Consejo Popular, así como otra vía que se defina necesaria.

Lo anterior expuesto lleva a la interrogante ¿Cómo se puede conocer lo que los electores necesitan?, la mejor manera de conocer es preguntar y para ello el método de entrevista estructurada puede resultar muy interesante, pues se adecua perfectamente al estilo de trabajo del CAM y de los delegados. El delegado deberá añadir a su juego de herramientas, la entrevista estructurada y la técnica de grupos focales para identificar las variables más significativas a incluir en la audiencia con el elector. Las preguntas que se incluirán en la entrevista buscarán conocer las necesidades en materia salud, educación, vivienda, servicios comunales, electricidad, alimenticia, transporte, acueducto y alcantarillados, comunicaciones y recreación, así como las expectativas de la población respecto a lo que esperan recibir del CAM para dar respuesta a esas necesidades.

Herramientas utilizadas

✓ Entrevista estructurada

Este método consiste en elaborar un cuestionario de preguntas específico y uniforme para aplicar por igual a todas las personas entrevistadas. La entrevista se desarrolla a través de una conversación con el elector lo que conlleva que la persona entrevistada se siente más cómoda y relajada, facilitando la obtención de la información. Esta técnica permite profundizar en el razonamiento del entrevistado, solicitándole explicaciones detalladas acerca de sus valoraciones. No obstante, el tiempo dedicado a la entrevista no debe dilatarse para evitar el cansancio del entrevistado.

Es de suma importancia que el delegado cuente previamente con un bosquejo o esquema de la entrevista que ha de tener con el elector para que esta resulte fructífera y provechosa evitando improvisaciones y pérdidas excesivas de tiempo. Para ello, deberá tener en cuenta las siguientes fases de preparación de la entrevista.

- ✓ Plantear el objetivo de la entrevista, es decir, tener muy claro qué es lo que se quiere lograr con la entrevista, qué información se desea obtener. En el caso de esta investigación será conocer las necesidades y expectativas de los electores.

- ✓ Preparar el guión de la entrevista, esto es, una lista de asuntos que se quiere preguntar a los electores, con el fin de ayudar al delegado a organizar la información de una manera sistemática y a controlar la entrevista. Es muy importante definir las preguntas con cuidado, para que tengan relación con el objetivo de la entrevista. En el Anexo 16 aparece una propuesta de cuestionario para la realización de entrevista.

La entrevista tendrá como objetivo claramente definido:

- ✓ Revelar los problemas que aquejan a la comunidad o a una familia en particular.
- ✓ Conocer las expectativas de los electores para saber si se encuentran dentro de lo que el Gobierno puede proporcionarles y si concuerda con lo que la gran mayoría espera.

Esta técnica tiene como ventajas que Minimiza el impacto de la “no respuesta”. Buena comprensión del entrevistado, al adaptar las entrevistas a sus características. Permite efectuar preguntas complicadas, al ofrecer la posibilidad de realizar aclaraciones, por parte del personal que realiza la entrevista, aporta cercanía e imagen de la organización. También proporciona algunos inconvenientes como: cierto grado de dificultad a la hora de realizar preguntas personales sensibles y el periodo de recolección de los datos puede tornarse un poco más largo. Cierta grado de dificultad a la hora de la planificación y control del muestreo. Proporciona costes muy elevado y se requiere que de un sobreesfuerzo en la selección y preparación del entrevistador.

✓ **Grupos Focales**

Los grupos focales consisten en reunir a un grupo de entre 8 y 12 electores liderada por el delegado o experto según un guión establecido en función de los aspectos sobre los que se desea investigar. Es un método orientado a la generación de ideas partiendo de las apreciaciones de los participantes y en su aplicación se produce una retroalimentación a través de la conversación sobre diferentes percepciones de las necesidades por los participantes. Es muy útil para recoger opiniones en profundidad, buscar los puntos comunes y opiniones generalizadas.

Habitualmente se utilizan para conocer e identificar las expectativas respecto a los servicios, pero pudiera también manejarse para identificar las variables a incluir en una

encuesta cuantitativa, para explorar la opinión cualitativa de determinados segmentos de población con relación a los servicios públicos municipales y para profundizar en las causas de insatisfacción detectadas en estudios anteriores. Es muy recomendable la grabación de las sesiones, para lo cual se pedirá autorización a los participantes, que serán personas anónimas.

Hay que tener en cuenta que los miembros del grupo de discusión deben responder a un mismo perfil sociológico porque el objetivo del grupo es que los participantes se refuercen entre sí en sus planteamientos y no que polemiquen o debatan. Aun así, al estar formado por personas que no se conocen entre sí, se pueden crear situaciones de rechazo entre los participantes. También pueden surgir líderes dentro del grupo, que intenten imponer sus planteamientos a los demás participantes, por lo que los conocimientos y pericia del moderador del grupo o delegado son muy importantes.

Finalmente, y aunque el uso de esta técnica de investigación es muy tentadora porque se puede obtener una información de buena calidad y detallada sobre las necesidades y expectativas, entre sus desventajas pueden citarse la dificultad de realizar un buen reclutamiento de los participantes, su coste y la complejidad de análisis.

Para la aplicación de estas herramientas el delegado puede utilizar el propio día del despacho o recorrer la circunscripción e intercambiar con los vecinos en su casa. Para ellos deberá consta con un listado enumerado de los electores del Consejo Popular dentro del cual elegirá un individuo al azar y luego a partir de él, seleccionará las restantes personas, que conformarán la muestra de los estratos.³

³ Entonces si tiene un número de personas que es la población y se quiere escoger de esa población un número más pequeño el cual es la muestra se divide el número de la población por el número de la muestra y el resultado de esta operación arrojará el intervalo donde se deberá escoger un número al azar. El intervalo estará compuesto por los números desde el 1 hasta el número que dio como resultado la operación anterior.

Para seleccionar los restantes integrantes de la muestra se eligen los elementos que ocupan los lugares: $i, i+k, i+2k, \dots, i+(n-1)k$. Donde i representa un número elegido al azar y k es el valor que resulta de dividir la población entre la muestra. En caso de inconvenientes, éste deberá ser sustituido por el situado inmediatamente antes o después de él en el marco muestral numerado

En el caso de los grupos focales puede hacerse como parte de las reuniones que se realizan en la Circunscripción. El entrevistador deberá tener en cuenta las siguientes fases para lograr un mejor desarrollo y aplicación de las herramientas propuestas:

- ✓ **Apertura:** el objetivo de esta fase es crear un ambiente agradable y conseguir la colaboración del elector para que la conversación sea lo más eficaz posible. Comprende los siguientes pasos: saludo y presentación; charla introductoria; explicación de los objetivos que se pretenden conseguir en la entrevista y del contexto en el que desarrolla la entrevista, así como el objetivo de la evaluación y la contribución que realizará.
- ✓ **Cuerpo:** tan pronto como la conversación fluya con facilidad es el momento de comenzar la entrevista en sí misma. En esta fase se produce la verdadera conversación y en ella deben tratarse los puntos previamente preparados. Es necesario desarrollar un bloque por cada una de las materias generales que se vayan a tratar en la entrevista. En cada bloque se contemplan las líneas que se pretende investigar y las preguntas que hay que hacer.
- ✓ **Cierre:** en esta fase de la entrevista se aprovecha para hacer un repaso general de la información que ha sido facilitada por el elector a fin de detectar lagunas en esta información. Además, se debe ofrecer al entrevistado la oportunidad de facilitar opiniones espontáneas. En la fase de cierre, el delegado debe aprovechar para hacer un resumen de la información que cree haber obtenido de modo que pueda comprobar si ésta traduce las ideas del entrevistado. Un buen entrevistador dejará abierta la posibilidad de tener contactos posteriores en caso de que estos puedan ser necesarios.

Una vez concluido el proceso de entrevista, el delegado deberá separar las necesidades que conllevan un por ciento alto inversiones y recursos de aquellas que se resuelven con una gestión administrativa o con la participación de los integrantes de la comunidad y ordenará, según las prioridades, aquellas necesidades que deben ser consideradas por el Consejo de la Administración Municipal en los planes de la economía o en el presupuesto en el momento de su elaboración cada año para de esta forma buscar una articulación lógica en la atención a los asuntos que plantea la población. Pudiendo utilizar con este propósito la herramienta Diagrama de Pareto para la obtención de mejores resultados.

3.2.3 Paso 3: Medición de la Satisfacción de los Electores

La satisfacción del elector se entiende por el conocimiento que el Gobierno tiene de ellos y de sus necesidades más elementales, su sistema de servicio visto desde el punto de vista de la gestión de estas necesidades con las entidades correspondientes, su capacidad de respuesta a los planteamientos que estos formulan y su competencia para satisfacer los requerimientos y las expectativas de los electores. Para eso, es muy importante que el CAM conozca cuáles son los requerimientos de los electores, siendo esto un objetivo vencido en el paso anterior, e investigue el grado de cumplimiento de los mismos, que es precisamente este el objetivo de este tercer paso que consiste en medir o conocer el nivel de satisfacción de los electores como premisa para ganarse un lugar en la mente de ellos y para fortalecer la confianza del pueblo en su aparato gubernamental, así como ayudar al proceso de toma de decisiones en aras de un mayor bienestar social.

Como resultado de examinar los niveles actuales de satisfacción de los electores se podrá obtener información sobre grado de cumplimiento de las necesidades planteadas por los electores y si este coincide con sus expectativas. Es importante precisar que un estudio aislado sobre los niveles de satisfacción de los electores puede solo ofrecer una información instantánea de lo que ocurre en un momento determinado, para ello habrá que establecer métodos que permitan medir de manera continua, dinámica y progresiva la satisfacción de los mismos. Para llevar a cabo un estudio que permita conocer el nivel de satisfacción de electores es necesario constar con una herramienta de recogida de opiniones sencilla, clara y útil. Pero ¿Qué herramientas se pueden utilizar para medir el nivel de satisfacción de los electores?

Muchas son las herramientas que se pueden utilizar con este propósito pero sin duda alguna, una de las más utilizadas es el Cuestionario aunque también puede utilizarse la Herramienta de Grupo Focales que se trató en el epígrafe anterior. En este caso el Consejo de la Administración Municipal pudiera utilizar encuestas sociales aplicadas a nivel de Consejo Popular por los delegados para conocer el grado de satisfacción del conjunto de electores del municipio con relación a los servicios públicos municipales que gestiona como acueducto, transporte, comunicaciones, etcétera o para indagar sobre las causas de insatisfacción o problemáticas sociales.

Además pudiera resultar interesante la aplicación de encuestas a Dirigentes de las entidades administrativas que aunque no son el objetivo principal de la investigación hay que tener en cuenta que también forman parte del proceso e igualmente son generadores de opinión consideradas de importancia para el gobierno ya que representan la otra cara de la moneda, o para conocer las causas de insatisfacción de aquellas personas que utilizan servicios propios del Poder Popular como por ejemplo el servicio de Atención a la Población.

El diseño del cuestionario es un paso clave en el proceso de aplicación de una encuesta por lo que deberá ser minuciosamente diseñado poniendo especial énfasis en la elaboración de las preguntas y buscando no ser demasiado extenso en su composición. Todas las preguntas del cuestionario deberán entenderse con facilidad a la primera lectura lo que quiere decir que deberá cuidarse la redacción, y el lenguaje de modo que sean entendidas por aquellas personas de más bajo nivel cultural.

Es de vital importancia que al elaborar las preguntas se haga de manera escueta, que no den lugar a dobles interpretaciones, ni sean indiscretas sin necesidad, que asocien un solo pensamiento, de manera que si se quiere obtener más información, obviamente se tendrá que preguntar más, de lo contrario no se sabrá con certeza a cuales de las preguntas estarán contestando. Deberán ser corroborativas en la medida de lo posible y formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta, deberán ser formuladas de manera neutra, evitando influenciar en la respuesta.

Las preguntas deberán ser redactadas de forma sencilla, siguiendo preferiblemente un orden en su exposición y harán referencia a cómo el ciudadano ha percibido cada uno de los servicios gestionados por el CAM y que tienen que ver con salud, educación, vivienda, servicios comunales, electricidad, alimenticia, transporte, acueducto y alcantarillados, comunicaciones y recreación, en cada uno de los atributos más importantes recogidos en la base de datos de las necesidades, existente en el Consejo Popular y que fueron planteadas por los electores en entrevista con el delegado, ya que estos temas son los que van a orientar a la mejoras de los servicios que se le ofrecen a la población y por ende a su satisfacción. En el Anexo 17 aparece una propuesta de encuesta a aplicar.

Es conveniente probar la calidad del cuestionario antes de su difusión, la cual se puede realizar con un grupo reducido de electores que pueden ser de 15 a 20, con los que se contrastará la comprensión de las preguntas, las dificultades que pueden existir en las respuestas, el orden de las preguntas, la inclusión o eliminación de preguntas, las instrucciones necesarias, la redacción de las preguntas, el lenguaje y otras valoraciones que puedan aportar alguna mejora a aplicar. Esto es importante, pues una vez iniciado el trabajo de campo es imposible subsanar las posibles deficiencias, y la información que se recoja llevará incorporados errores que se podían haber solventado con una pequeña prueba piloto.

Variadas son las opciones que pueden ser utilizadas para facilitar el cuestionario para la recogida de opiniones, un cuestionario en formato de papel por ejemplo para entregar personalmente al elector puede ser una buena opción. Para ello el delegado puede citar a los electores en un lugar determinado del Consejo Popular y una vez allí aplicar el cuestionario, o puede también citar a un grupo de electores para el día del despacho. Es necesario recabar información sobre la satisfacción de los clientes de forma sistemática y permanente, por tanto la aplicación de este cuestionario pudiera hacerse trimestral, semestral o anual.

Al aplicarse la encuesta de forma auto administrada, o sea, que es el propio elector quien cumplimenta el cuestionario se incurren en algunas ventajas e inconvenientes.

Ventajas

- ✓ No hay problemas de distancia.
- ✓ Bajo coste unitario.
- ✓ El delegado no influye
- ✓ Discreción y anonimato
- ✓ .Variedad en su distribución.

Inconvenientes

- ✓ Índice de respuesta muy bajo, posible sesgo de no respuesta.
- ✓ Obtención lenta de datos
- ✓ .Requiere de cuestionarios cortos y bien elaborados
- ✓ .No se sabe quién responde realmente.

3.2.4 Paso 4: Procesamiento de los datos recogidos

Una vez que se dispone de toda la información procedente de los cuestionarios, hay que saber interpretarla y extraer de ella las conclusiones oportunas, para ello es que se establece como paso 4 de este procedimiento el procesamiento de los datos. El principal objetivo de este análisis es obtener información para la toma de decisiones por lo que el análisis de datos deberá suministrar, al menos, información sobre el grado de satisfacción de los electores y sobre su evolución, esto es en caso de realizarse encuestas anteriores. Orientación sobre aquellas cuestiones que puedan tener mayor repercusión en la satisfacción e identificar las áreas de mejoras prioritarias.

Como resultado del estudio exhaustivo de la información recogida de los cuestionarios habrá que elaborar un informe de los resultados de la satisfacción de los electores que permita conocer la puntuación obtenida en cada pregunta, las observaciones y sugerencias, además del Grado de Satisfacción Global subdivididas según las áreas reflejadas en el cuestionario, aportando datos por entidad y datos globales. Este se presentará estrictamente al Consejo de la Administración quien a su vez los proyecta a los distintos comités de trabajo de las entidades y organismos responsables.

Tanto para la recogida de información como para el posterior procesamiento de los datos es conveniente disponer de una herramienta informática adecuada, que facilite y agilice ambas tareas. Para ello existen disponibles en el mercado múltiples software informáticos especializados en la materia, siendo uno de los más utilizados el software de análisis cuantitativo de datos SPSS a través del cual se pueden llevar a cabo múltiples análisis como: Análisis descriptivo, análisis bivariable, análisis multivariable y análisis de regresión múltiple.

Pero de no considerarse factible para la organización bastará con adecuar cualquier programa con hojas de cálculos como puede ser el caso del paquete Ofimático Excel mediante el cual se pueden diseñar plantillas que servirán para el análisis automatizado y continuo de los datos recogidos o diseñar una sencilla base de datos con alguno de los programas más comunes Microsoft Access por ejemplo.

Además de herramientas informáticas, también podrán usarse otras como: Diagrama de Pareto, Histogramas de Frecuencias, Diagrama de Correlación entre otras, estas

herramientas están disponibles al alcance de la mano al utilizar cualquiera de los programas informáticos antes mencionados con excepción de Microsoft Access.

Para obtener información sobre el grado de satisfacción de los electores bastará con hacer análisis descriptivo de los datos que permitirá conocer, a través de histogramas, la frecuencia de las respuestas ofrecidas para cada una de las preguntas del cuestionario, porcentajes de clientes satisfechos, así como otros estadísticos de interés (como la media, la varianza o desviaciones típicas, la moda, así como valores extremos, esto es máximo y valor mínimo, utilizando el Diagrama de Pareto entre otras obteniendo así, un esbozo grafico de la forma en la que responden los encuestados.

Cuando se desea orientación sobre aquellos aspectos que puedan tener mayor repercusión en la satisfacción (aspectos bien valorados) e identificar las áreas de mejoras prioritarias (aspectos peor valorados) se puede llevar a cabo de dos maneras diferentes una a través del análisis de inferencia estadística a través de las denominadas matrices DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) representadas en un Diagrama de Correlación como se muestra en la figura 3.1 que aparece a continuación. Donde se representan en el eje Y los valores obtenidos para cada una de las respuestas frente a la influencia que cada uno de ellos tiene en la satisfacción global (en el eje X). Esta influencia se puede calcular a través del coeficiente de correlación r de Pearson, que se puede obtener fácilmente utilizando una aplicación informática (Excel, por ejemplo).

Figura 3.1 Análisis de inferencia estadística a través de las denominadas matrices DAFO.



Fuente: González Bolea, Carmona Calvo, & Rivas Zapata, 2007.

Para la identificación de los cuadrantes se procederá de la siguiente manera: la línea paralela al eje de abscisas corresponde al valor de la satisfacción global o de un área determinada de la encuesta, según los aspectos que se quieran analizar. La línea paralela al eje de ordenadas corresponde al valor de la mediana de los datos relativos a la variable independiente, por lo que será diferente según lo que se analice.

De esta manera, los aspectos evaluados en la encuesta adquieren el siguiente significado:

- ✓ Los situados en el “cuadrante 1” son aquellos que no han sido bien valorados pero tampoco tienen una influencia significativa en la satisfacción global, así que no forman parte de las áreas de mejora prioritarias y, además, se podrían eliminar de la encuesta.
- ✓ Los situados en el “cuadrante 2” son aquellos que, habiendo sido bien valorados, tampoco tienen una influencia significativa en la satisfacción. Son, por tanto, aspectos que, si no resultan básicos, se podría decidir sobre su eliminación de la encuesta.
- ✓ Los situados en el “cuadrante 3” son los aspectos clave para la satisfacción global del cliente y que han sido bien valorados, por lo que se deberían mantener los niveles alcanzados.
- ✓ Los situados en el “cuadrante 4” son los aspectos que potencialmente ofrecen las mayores oportunidades de mejora puesto que son los peor valorados y los que influyen con mayor fuerza en la satisfacción del cliente.

De esta forma queda claro que para conseguir aumentar la satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible, la organización debe centrar sus esfuerzos, en primer lugar, en aquellos aspectos que hayan sido peor valorados en la encuesta y que presenten una mayor correlación con la satisfacción global. Estos se corresponderían con los artículos situados en el cuadrante inferior derecho de la figura anterior.

La segunda es a través del cálculo del indicador de satisfacción global. Se estableció como indicador de satisfacción para diferenciar los puntos fuertes de las áreas de mejora

un valor 60% de modo que cualquier pregunta o ítem cuyo valor se situé por debajo de esta cifra podrá considerarse como área de mejora teniendo en cuenta que cuando más se aproxime a 0 mayor será la insatisfacción del elector con este aspecto del cuestionario. Entonces se podrá considerar que un elector se encuentra satisfecho cuando el porcentaje de respuestas positivas iguale o supere el 60%. El corte en el caso de las preguntas numéricas se estableció en un valor de 3 puntos.

Figura 3.2 Termómetro medidor de Satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la toma de datos, el delegado de la circunscripción deberá llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- ✓ El procesamiento informático de los datos recopilados.
- ✓ La elaboración de un informe a modo de resumen.
- ✓ Análisis del informe en una reunión del Consejo Popular, proponiendo las acciones de mejora que considere oportunas. Debe realizarse un estudio profundo que, además, ha de quedar reflejado en el acta de la reunión del Consejo Popular.
- ✓ Traslado posterior a la Secretaría de la Asamblea para su análisis con copia al Consejo de la Administración Municipal para que él como órgano Administrativo tome decisiones al respecto y exija a las direcciones administrativas, organizaciones empresariales y unidades presupuestadas implicadas por el cumplimiento de las mismas.

3.2.5 Paso 5: Observación de resultados

Hay que considerar la importancia que tiene para la organización toda la información emanada de este proceso, sobre todo a la hora de tomar decisiones y planificar estrategias de mejoras. Con los datos obtenidos de las encuestas se realizan diversos análisis, que difieren en contenido y complejidad, en función del destinatario final de los resultados de la encuesta.

De este modo, se elabora periódicamente información para el primer nivel de dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de Administración como órgano de dirección de la administración local municipal, la cual se utilizará posteriormente como apoyo para la realización de planes estratégicos o tácticos, y también como información para las Entidades u organismos implicados, orientada a su gestión mucho más directa en el día a día para satisfacer las necesidades de los electores.

La primera pregunta es ¿qué decisiones se deben tomar?, es precisamente la respuesta a esta interrogante la que permite establecer como objetivo fundamental de este paso orientar a la toma de decisiones que aumenten el nivel de satisfacción de los electores y cubran sus necesidades y expectativas.

Como consecuencia del análisis de los resultados de las encuestas se puede identificar un conjunto de áreas de mejora que deben convertirse en planes de acción específicos. Estas acciones vienen a ser el resultado final de este paso y último en toda medición de satisfacción. Se puede decir que el conocimiento de la satisfacción es el medio que le propiciará al CAM identificar los ámbitos de mejora sobre los que va a concentrar sus actuaciones. Todas esas actuaciones quedarán recogidas en un plan de acción en el que se fijará al menos, los objetivos, plazos de ejecución y quiénes son los responsables.

Para la realización de planes de mejora el Consejo de la Administración Municipal podrá apoyarse de una serie de herramientas que le permitirán obtener las mejores conclusiones para la adecuada planificación de las acciones a emprender. Estas herramientas serán abordadas en cada uno de los pasos que aparecen a continuación.

A modo de resumen, los principales pasos que se siguen para la realización de los planes de mejora son los siguientes:

1. Identificar los atributos susceptibles de mejora y, priorizar seleccionando aquellos que se pretendan abordar. Una herramienta que puede resultar muy útil en este sentido es el Diagrama de Pareto y las resultantes del cuadrante IV de la matriz DAFO de la encuesta, ya que son estos los artículos peor valorados por los electores en la encuesta y que presentan una mayor correlación en la satisfacción global. El diagrama de Pareto puede ser utilizado para identificar las valoraciones más bajas que los electores dieron en la encuesta.
2. Identificar problemas que hayan motivado la valoración de cada uno de los atributos seleccionados para la mejora y definir con claridad el problema, explicando qué es lo que está mal. La Tormenta de ideas puede ser una buena herramienta a utilizar en este sentido pues podrá ser utilizada para aflorar el máximo número de ideas de los participantes relacionadas con este concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo.
3. Diagnosticar las causas o el origen de los problemas para cada uno de los atributos seleccionados para mejorar. A través del Diagrama Causa-Efecto podrán ser identificadas y analizadas las causas que han ocasionado la valoración negativa. Este diagrama, al agrupar las causas de los resultados negativos facilitará la identificación de aquellos aspectos de la organización que necesitan mejorar. A partir de dicha identificación, se determina un conjunto de áreas de mejora más generales.
4. Definir el plan de acción con propuestas concretas y prácticas, solucionar las diferentes causas y problemas detectados en las etapas anteriores y concretar los planes de acción indicando qué, cómo, cuándo y quién va a implantar la solución. El objetivo último es definir el conjunto de acciones que darán soluciones a las causas de los problemas identificados y, por tanto, evitarán su repetición.
5. Seguimiento del plan de acción con el fin de comprobar que la solución implantada elimina el problema, a la vez que se diseña un sistema de control.

El Consejo de la Administración Municipal formará un equipo de trabajo que contendrá al menos una representación de los directivos de las entidades implicadas en el estudio que han sido valoradas negativamente por los electores, así como los vicepresidentes que

atienden cada uno de estos programas. Será el propio Consejo de la Administración quien, de forma consensuada con todas las áreas involucradas, y teniendo en cuenta cada una de las propuestas surgidas de los grupos de mejora establecidos en cada entidad quién será el encargado de definir según prioridades las acciones a desarrollar, y realizará los seguimientos oportunos para verificar la adecuada ejecución de las acciones previstas con la entidad correspondiente.

Para ello se elaborará un listado de propuestas surgidas de la constitución de los grupos de mejora y del debate generado en los mismos, esta será la fuente de retroalimentación de todo el proceso. A cada una de esas propuestas se le asignará una prioridad numérica, se establecerán los objetivos, el responsable, y se diseñará un plan de acción general que conllevará a un seguimiento posterior por parte del CAM con el objetivo de garantizar su cumplimiento, adoptándose todas las decisiones en las correspondientes reuniones del Consejo y garantizando su difusión a todas las entidades implicadas para su cumplimiento.

Los equipos de trabajo (grupo de mejora) se constituirán de no existir, en cada una de las entidades representadas en la encuesta que hayan sido peor valoradas por la población, los cuales trabajarán en función de los resultados obtenidos a través de las encuestas, reflejado en el informe del Delegado y teniendo en cuenta sus sugerencias, elaboran una propuesta de acciones a emprender las cuales será analizada posteriormente en reuniones del Consejo de la Administración con dichas entidades.

El propósito de este grupo de trabajo es analizar funcionalmente los grandes mensajes de los electores y diseñar conjuntamente planes de acción a aplicar según sus necesidades. En futuros estudios de satisfacción de electores establecidos por la organización se comprobará la eficacia de las acciones llevadas a cabo y se evaluará si han cumplido los objetivos para los que fueron propuestas.

3.3 Conclusiones parciales del Capítulo 3

Sobre el diseño del procedimiento se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. El Procedimiento para la medición directa de la Satisfacción de los electores es un conjunto de mecanismos y herramientas que le permitirán al Consejo de la

Administración Municipal y niveles de dirección de Gobierno mantenerse continuamente informados y al día sobre los eventos clave que inciden de manera directa e indirecta sobre los niveles de satisfacción de los electores.

2. Por ello ha sido diseñado y estructurado de forma tal que cumpla con el objetivo primordial de proporcionar información útil para la toma de decisiones, sus resultados estarán orientados a la identificación de acciones de mejora que incidan de forma positiva sobre la satisfacción de los electores y cubran sus necesidades y expectativas.
3. De esta manera se pretende poner de manifiesto que la verdadera importancia de un estudio de satisfacción de los electores no reside tanto en el conocimiento puntual del grado de satisfacción, sino en el hecho de poder analizar la evolución del mismo, evaluando la eficacia de las distintas actuaciones llevadas a cabo e intentando prever el comportamiento de la población ante posibles cambios que pudieran surgir en los servicios que se le ofrecen gracias al conocimiento de sus necesidades y expectativas.

Conclusiones



Conclusiones

Una vez concluida la investigación se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. El Consejo de la Administración Municipal es el órgano de la Administración local, que dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el fin de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo y recreativo de la colectividad del territorio.
2. La satisfacción del cliente encierra todo lo relacionado con el cliente y el conocimiento que este tiene sobre el nivel en que se han considerado sus requisitos, necesidades y expectativas. Para medirla existen disímiles métodos como la encuesta, entrevistas u otras fuentes.
3. El CAM cuenta con información acerca de las necesidades y problemáticas que presentan los electores las cuales son registradas a través de los procesos de despacho, rendición de cuentas y atención a la población, pero no cuentan con un procedimiento propio para obtener información directa acerca de la satisfacción de los electores respecto al grado de cumplimiento de sus requerimientos.
4. Es necesario considerar por el CAM todas las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización sistemática y de la manera más eficaz y eficiente posible.
5. No se pueden tomar decisiones basadas en suposiciones hay que consultar a los electores, conocer sus necesidades, pues no hay mayor experto en un problema que aquel que lo sufre en carne propia. Por tanto es importante contribuir a ese conocimiento ya que de nada vale saber, si ese saber no se utiliza como palanca para mejorar los servicios que se le ofrecen a la población.
6. Se hace necesario que los órganos de gobierno cuenten con mecanismos y herramientas que coadyuven al mejoramiento de sus procesos y faciliten la toma de decisiones. Con su aplicación, en este contexto, el desarrollo de este procedimiento garantizará el desarrollo de la gestión pública concentrada en la

satisfacción de las necesidades y expectativas siempre crecientes de la población y orientada al bienestar social de la población.

7. El análisis de toda esta información emanada del procedimiento le permitirá a cada organización involucrada identificar atributos sobre los que deberá trabajar para llevar a cabo las acciones de mejora que le permitan incrementar los niveles de satisfacción de la población a través de posibles planes de actuación.

Recomendaciones



Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Evaluar por parte del Presidente de la Asamblea en el municipio la implementación del procedimiento propuesto para la medición directa de la satisfacción de los electores.
2. La extensión de la herramienta propuesta para medir satisfacción de electores a todos los niveles del Gobierno local de Cienfuegos.
3. Realizar un estudio posterior que permita valorar la necesidad de establecer parámetros de tiempo para la realización de la entrevista en el servicio que ofrece la Oficina de Atención a la Población. Así, los funcionarios públicos que ejercen este servicio se sentirán obligados a realizar su trabajo en un tiempo adecuado, sin olvidarse de proporcionar servicios con calidad total para el usuario y de manera rápida y eficiente.
4. Utilizar el procedimiento descrito en esta tesis no solo para conocer la satisfacción de los electores con la gestión de los gobiernos locales sino también para conocer el nivel de satisfacción de los electores que utilizan el servicio de Atención a la Población.
5. Realizar un estudio de satisfacción de clientes internos (delegados, funcionarios o personas que trabajan en función del gobierno) y de las entidades que en definitiva también forman parte de los clientes de la organización. ya que en la medida en que estos se sientan satisfechos, podrán influenciar de manera positiva a que los usuarios externos también lo estén. Al contribuir a su satisfacción, se estará ayudando a proporcionar servicios con mayor calidad para el usuario, ya que los servidores públicos son la base para lograr la satisfacción de las personas que perciben estos servicios.

Bibliografia



Bibliografía

Aprobado por Acuerdo del Consejo de Estado. (1995a, September 13). Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular.

Aprobado por Acuerdo del Consejo de Estado. (1995b, September 13). Reglamento de las Asambleas Provinciales del Poder Popular.

Consejo de Ministro. (2007, de diciembre de 11). Acuerdo 6176 Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Constitución de la República de Cuba. (n.d.). (Norma Castillo). Belascoaín No 864, La Habana Cuba: Editora Política, 2010. Retrieved from www.pcc.cu.

Descentralización del Estado y Modernización de la municipalidad para enfrentar los desafíos del desarrollo local sostenible. (2015, de Abril del 9). Retrieved from <http://www.monografia.com>.

Equipo Técnico del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. Retrieved from <http://www.060.es>.

Ernesto Suárez Méndez. (2004, June 15). Análisis sobre algunos aspectos del funcionamiento de los órganos locales del Poder Popular.

Gabriel Aghón, & Patricia Cortés. (n.d.). Descentralización y Gobiernos Municipales en América Latina.

González Bolea, L., Carmona Calvo, M. Á., & Rivas Zapata, M. (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado el 31 de Julio de 2014.

Gutiérrez Pulido, H. (2004). Control estadístico y de calidad y seis sigma. Mexicana.

ISMI- International Service Marketing Institute. (2002). La Medición de la satisfacción del cliente. Once Métodos distintos.

Jorge Lezcano Perez. (2011). Tareas Actuales del Poder Ppopular (Poder Popular., Vol. 2).

Ley 91 de los Consejos Populares. (2000).

Ley Electoral. (29 de Octubre de 1992). 41. Ciudad de La Habana, La Habana, Cuba.
Recuperado el 17 de Abril de 2015

Leonart Álvarez, O. (2013). Elementos y criterios de estratificación para conocer la satisfacción de los electores con la gestión de los gobiernos locales en Cienfuegos. Tesis de grado, 125. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos. Recuperado el 2013.

Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. (2005).

Norma internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. (2000).

Norma internacional ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad (2000).

Tejera Escull, P. M. (n.d.). Reflexiones en torno a la relación entre gobierno local y desarrollo local.

Percy J. Paredes Villarreal. (2012). Una mirada al Estado Sud Nacional, Gobierno local y Municipalidades en Perú.

Poder Popular Municipal. Manual de procedimiento de la Secretaría de la Asamblea.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Hernández Collado, & Pilar Baptista Lucio. (n.d.). Metodología de la Investigación (Segunda.).

Servicio de Evaluación. Subdirección General de Calidad y Evaluación. (2011). Criterios de orientación para la realización de Encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid. Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública.

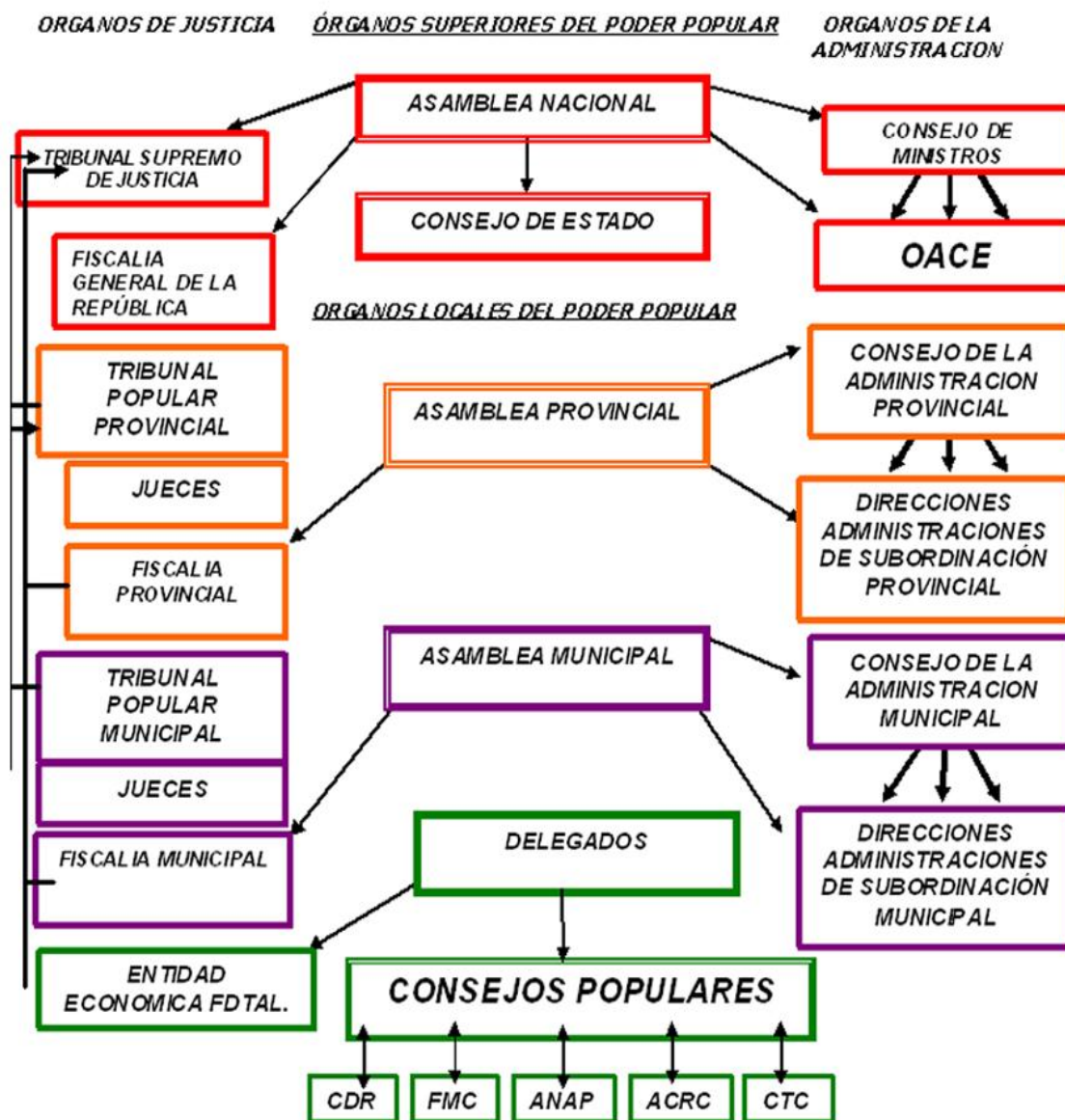
Tomas Cardenas Garcia, & Jorge Lezcano Pérez. (2007). El Delegado (Ra Cuesta Gutiérrez.).

Anexas



Anexos

Anexo 1: Estructura del Sistema del Poder Popular



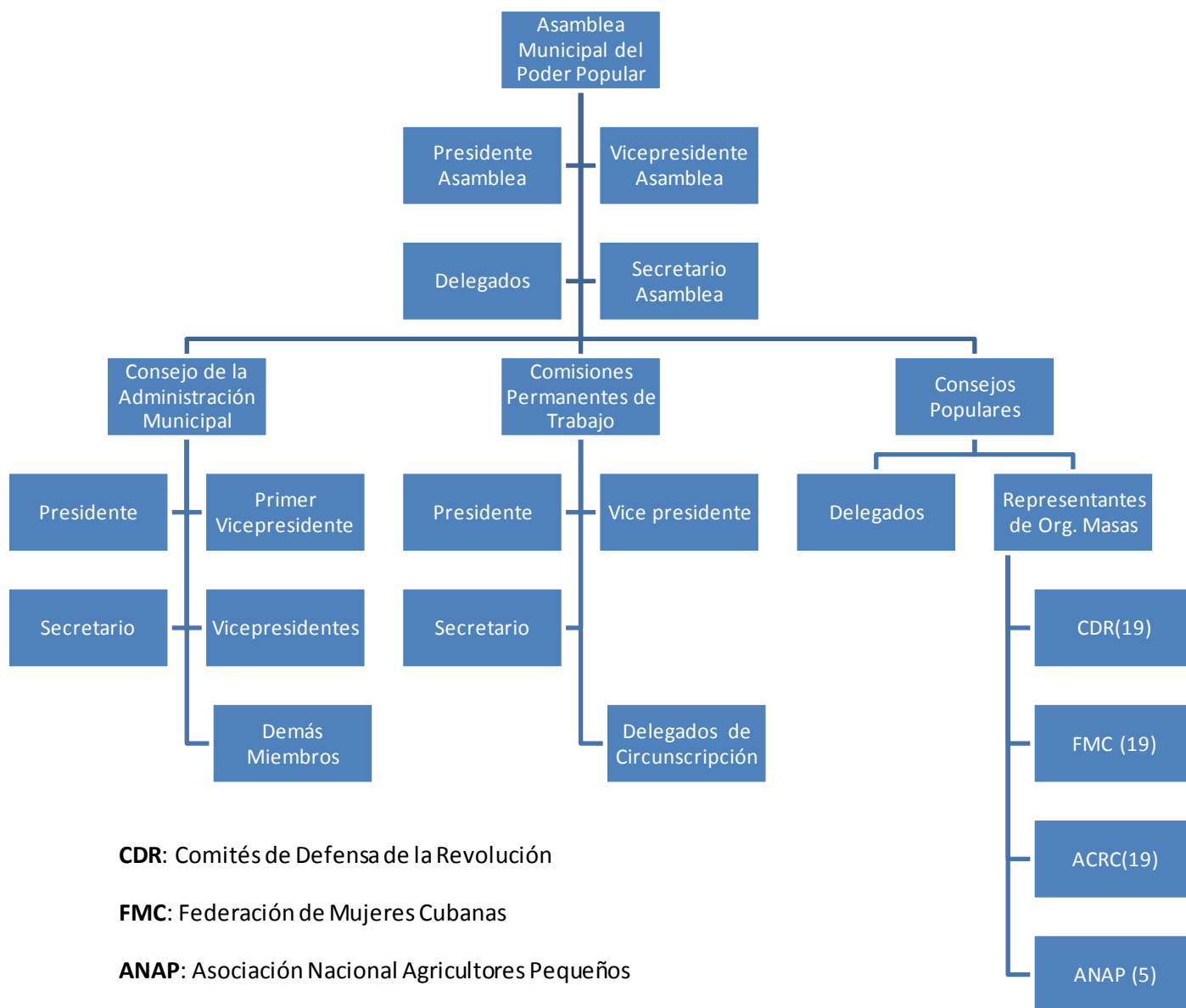
Fuente: Asamblea Municipal del Poder Popular.

Anexo 2: Métodos para poner en práctica un Sistema de Inteligencia del Cliente

Método	Descripción	Propósito	Limitaciones
Mystery shopping	Un investigador experimentado se hace pasar por un comprador para examinar y evaluar la calidad del servicio que la empresa entrega a sus cliente	Medir los comportamientos individuales de los empleados durante encuentro con fines de entrenamiento, formación, evaluación y mejora del desempeño	Identificar las fortalezas y debilidades sistemáticas del contacto de la empresa con el cliente.
Investigación integral de mercado	Investigaciones formales de todo el mercado con el fin de obtener una evaluación global de la producción/ servicio de la organización (la totalidad del mercado) la investigación debe incluir tanto los clientes de la empresa como la de los competidores.	Evaluar los productos/ servicio de la empresa en comparación con los ofrecidos por los competidores; identificar prioridades de mejora del producto / servicio; dar seguimiento al producto o servicio a través del tiempo.	Permite obtener la evaluación global que hacen los clientes de los productos /servicios de la empresa, pero dificulta la evaluación de determinados productos /servicios específicos o de determinados aspectos muy concretos.
Sistema de Medidas operativas	Un sistema que permite capturar, categorizar, dar seguimiento, analizar y distribuir, en toda la organización los aspectos claves de las operaciones internas que afectan directa o indirectamente la calidad de los productos/servicios y a la generación de valor para los clientes y, en consecuencia a sus niveles de satisfacción (por ejemplo un sistema basado en la gestión total de la calidad: TQM)	Establecer un conjunto de índices o indicadores internos que permitan dar seguimiento continuo a todos los aspectos operativos que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes, provienen fundamentalmente de la determinación precisa de cuáles son los índices o indicadores realmente válidos para medir las operaciones internas que inciden en los niveles de satisfacción de los componentes del mercado	Las posibles limitaciones de un sistema de medidas operativas
Quejas y reclamaciones	Establecimiento de un sistema de gestión que capte, registre, categorice y de seguimiento a las quejas, reclamaciones y otras comunicaciones de los clientes con la empresa y distribuya la información obtenida y sus análisis y resultados en toda la organización.	Identificar los tipos más comunes de deficiencias del producto o servicio con el fin de adoptar medidas correctas.	Identificar vía la comunicación recibida de los clientes, oportunidades de mejora del producto o servicio o cualquier otro factor que fortalezca la relación con los clientes.
Sondeos transaccionales	Cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan inmediatamente después de comprar el producto o recibir un servicio.	Obtener realimentación del cliente mientras la experiencia del encuentro esta aun fresca en su memoria. Permite reaccionar rápidamente cuando se detecta que ciertos comentarios negativos de los clientes se repiten con frecuencia.	Se centran en las experiencias más recientes del cliente y no en todo el conjunto de vivencias que han tenido durante la relación con la empresa. Excluye a los no clientes (por ejemplo clientes de los competidores)

Fuente: Tomado de ISMI-International Service Marketing Institute, 2002.

Anexo 3: Estructura organizativa o jerárquica de la Asamblea Municipal del Poder Popular



CDR: Comités de Defensa de la Revolución

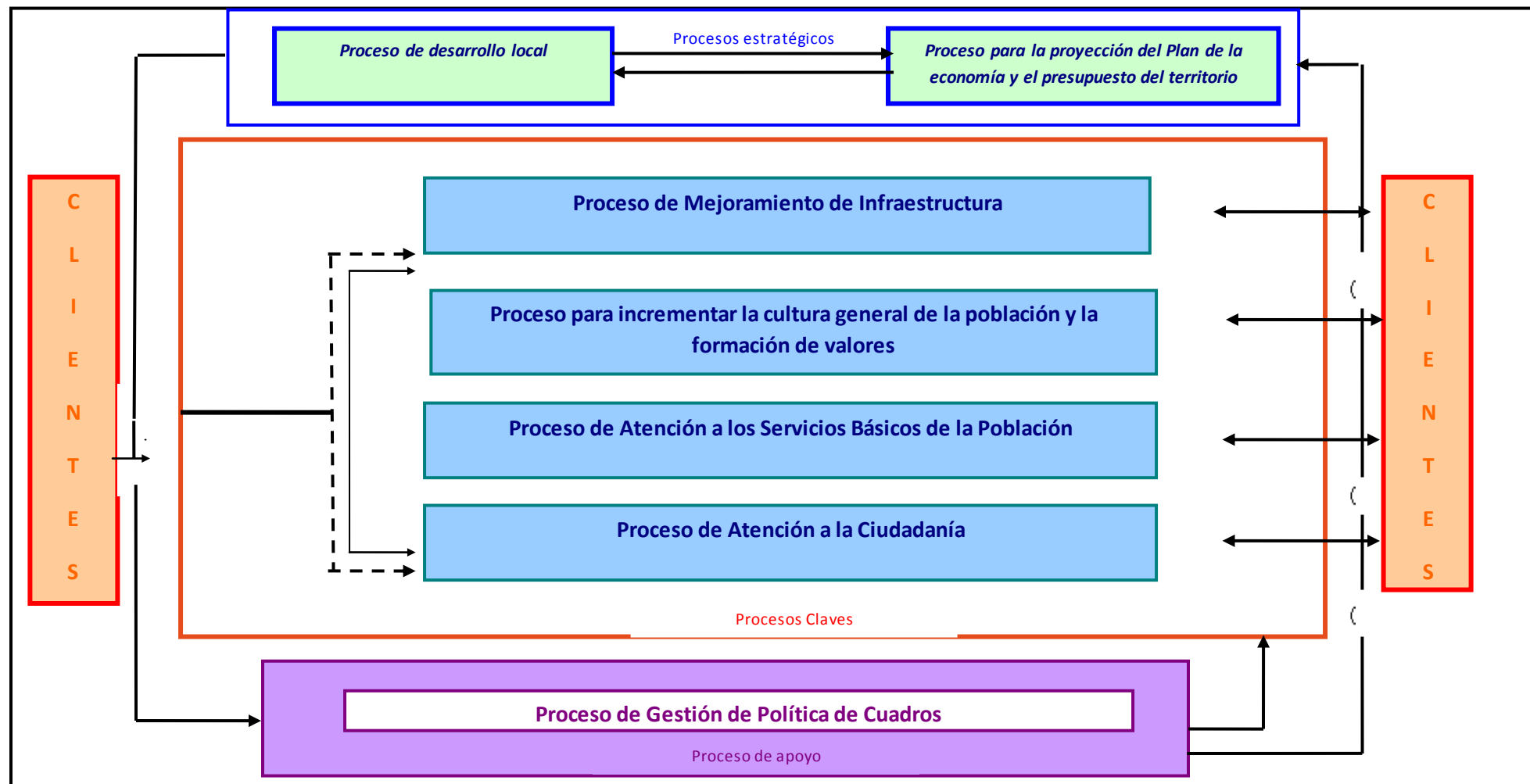
FMC: Federación de Mujeres Cubanas

ANAP: Asociación Nacional Agricultores Pequeños

ACRC: Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Mapa de procesos del Gobierno Municipal Cienfuegos



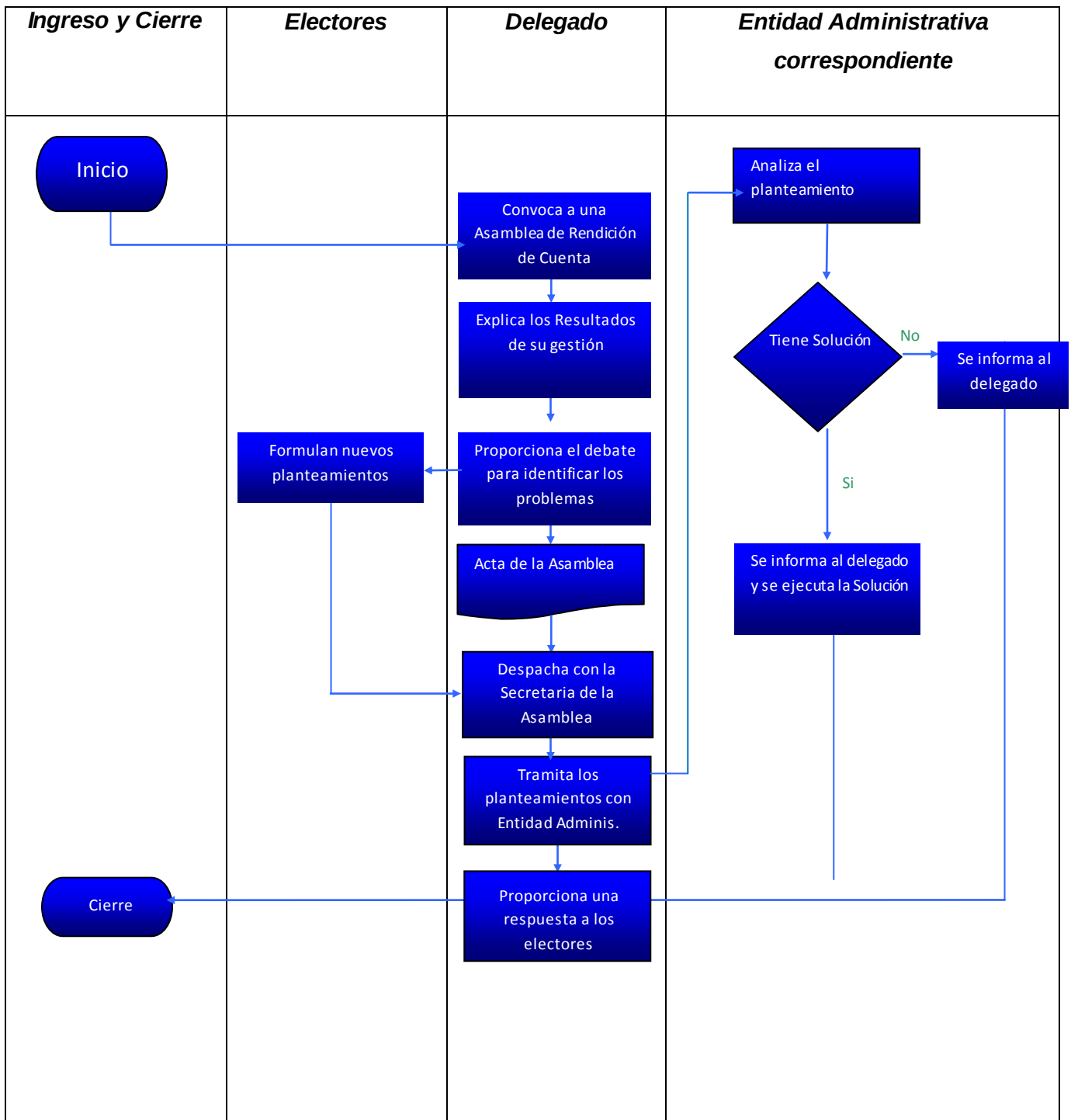
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Ficha del Proceso de Rendición de Cuentas

SUBPROCESO: Proceso de Rendición de cuenta	RESPONSABLE SUBPROCESO: Delegado
FRECUENCIA: Cada 6 meses	
MISIÓN: Rendir cuenta a los electores sobre la gestión realizada por el delegado	
ALCANCE: Para la realización de la Asamblea el delegado de la circunscripción llevará a cabo las siguientes actividades de forma ordenada y propiciando el dialogo entre los participantes. Se comienza ofreciendo información actualizada de real interés para el grupo específico de electores que se trate. Luego explica los resultados de su gestión y su labor como delegado con un criterio amplio e integral, para ello brinda información sobre la participación en las sesiones de la Asamblea Municipal, de la labor como miembro de la Comisión Permanente de la Asamblea a la que pertenece, labor en la reuniones con los efectivos del barrio, <i>gestión con los planteamientos de despacho, gestión con los planteamientos de la rendición de cuenta anterior.</i> Promueve la discusión de los temas que considera, deben ser analizados. Proporciona el debate para identificar los problemas (planteamiento), las causas que lo generan, así como que se analicen las propuestas de las posibles soluciones, ve si resulta factible, la forma en que pueda participar los electores. Estimula a los ciudadanos que se destacan por su labor en la comunidad.	
USUARIO: Elector	
ENTRADAS: Planteamientos Propuestas de Posibles Soluciones	RESPONSABLE: Elector
SALIDAS: Modelos planteamientos, Modelo dedicado al parte, Acta de la Asamblea	RESPONSABLE: Delegado
CLIENTES INTERNOS: Delegado, Representantes de las entidades administrativas, Representantes del Gobierno	CLIENTES EXTERNOS: Elector

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Diagrama de flujo del proceso de Rendición de cuentas



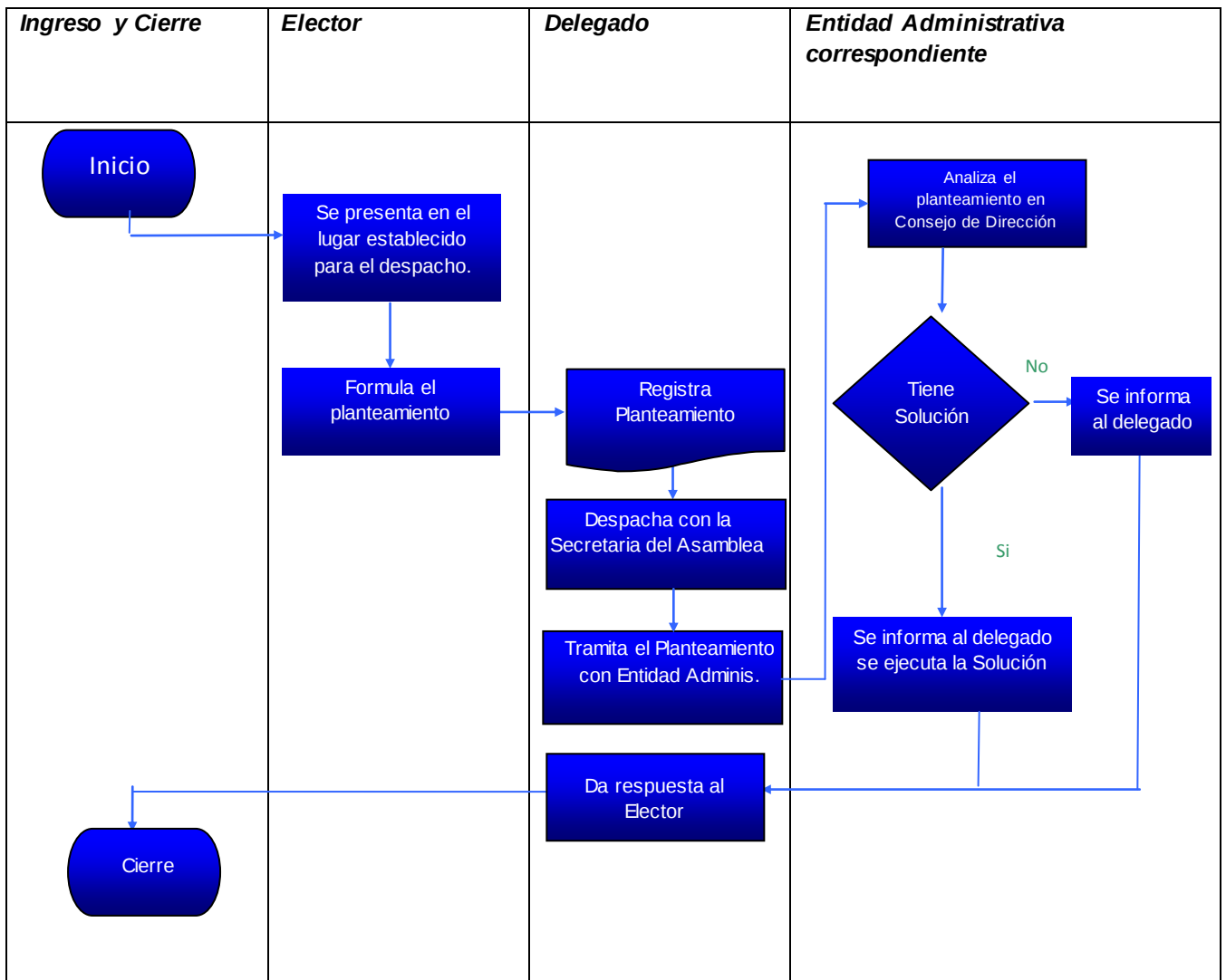
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Ficha del Proceso de despacho

SUBPROCESO: Proceso de despacho		RESPONSABLE SUBPROCESO: Delegado
FRECUENCIA: Un día a la Semana		
MISIÓN: Entrevistarse con aquellos electores que deseen plantearle alguna situación que deba ser atendida por él.		
ALCANCE: El día del despacho comienza revisando el estado de los asuntos tratados anteriormente, luego examina los casos de los electores que el ha convocado para dar respuesta o seguimiento a algo planteado. Procede al recibimiento de aquellos electores de su circunscripción que le soliciten entrevista o le hayan escrito planteándole alguna cuestión que el debe atender. Registra los planteamientos formulados por los electores. Controla y tramita por las vías pertinentes los planteamientos formulados en el despacho. Proporciona al elector la respuesta que corresponda con la tramitación realizada, para ello cita al elector para el propio día del despacho o lo visita en su casa con esta finalidad. Deja constancia de cuándo y que respuesta se le ofreció al elector.		
USUARIO: Elector		
ENTRADAS: Planteamientos	RESPONSABLE: Elector	
SALIDAS: Registro de planteamientos Elector Satisfecho o no	RESPONSABLE: Delegado	
CLIENTES INTERNOS: Delegado	CLIENTES EXTERNOS: Elector	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8: Diagrama de flujo del proceso de Despacho



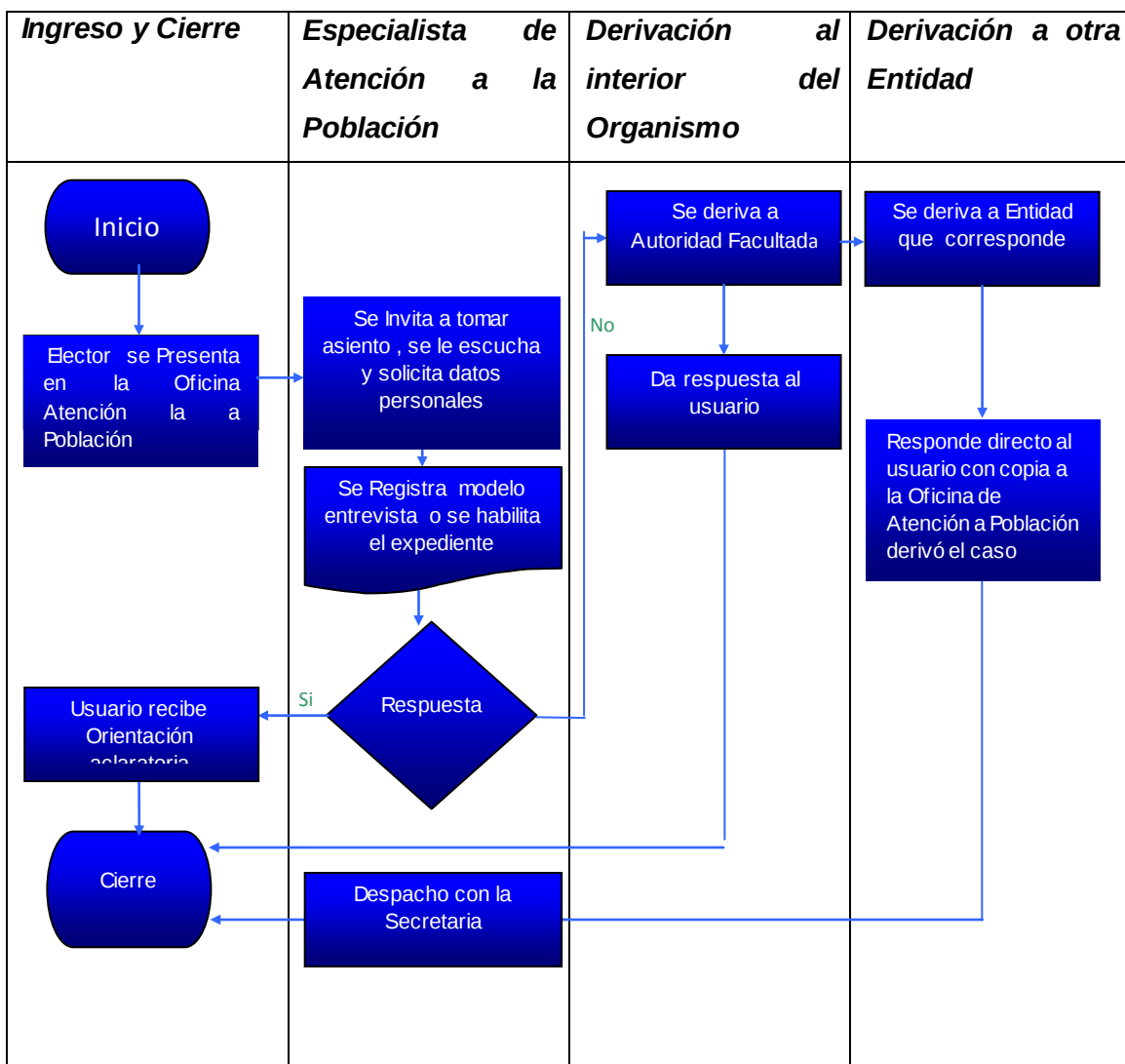
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9: Ficha de proceso Atención a la Población

SUBPROCESO: Proceso de Atención a la Población		RESPONSABLE SUBPROCESO: Funcionarias de atención a la población	
FRECUENCIA: Diaria			
MISIÓN: Garantizar la atención de los electores que a diario se personen en su sede			
ALCANCE: Usuario o elector se presenta en la oficina de Atención a la población para plantear el requerimiento. (solicitud, queja, denuncia y sugerencia).El Especialista de Atención a la población saluda al usuario e invita a tomar asiento. Se le solicitan los datos personales requeridos para el control de la entrevista y se registra al usuario.(fecha, Nombre y dirección del usuario, circunscripción, Consejo popular, Municipio, si fue atendido anteriormente etcétera).Escucha con atención cual es el sentido de la visita, para identificar la naturaleza del requerimiento y de este modo poder asesorar correctamente. Si la índole del asunto planteado por el entrevistado requiere solamente una orientación aclaratoria (respuesta rápida), se registra la respuesta que se le ofreció al usuario y se controla como persona orientada. Si no se puede dar respuesta rápida debido a la complejidad del asunto planteado por el entrevistado o por su reiteración se deriva a través del sistema de Atención a la población al área temática que corresponda esto Presidencia, Vicepresidencia o secretario. Se coordina la entrevista y se le informa al usuario el día de la entrevista. Si la solicitud no puede ser solucionada dentro del Organismo se traslada por el sistema de Atención a la Población a la institución correspondiente y esta se encargará de darle respuesta al usuario en término de 60 días a partir de la fecha en que se recibe por la Oficina de Atención a la población. Se efectuaran verificaciones a los Usuarios para comprobar la respuesta que se le dio por parte de la entidad que se remitió			
USUARIO: Elector			
ENTRADAS: Quejas, Solicitudes, denuncias, sugerencia		RESPONSABLE: Elector	
SALIDAS: Expediente de tramitación Registro de Quejas, Solicitudes, denuncias y sugerencia		RESPONSABLE: Funcionario de Atención a la población	
CLIENTES INTERNOS: Funcionario de Atención a la población		CLIENTES EXTERNOS: Elector	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Diagrama de flujo del proceso de Atención a la Población



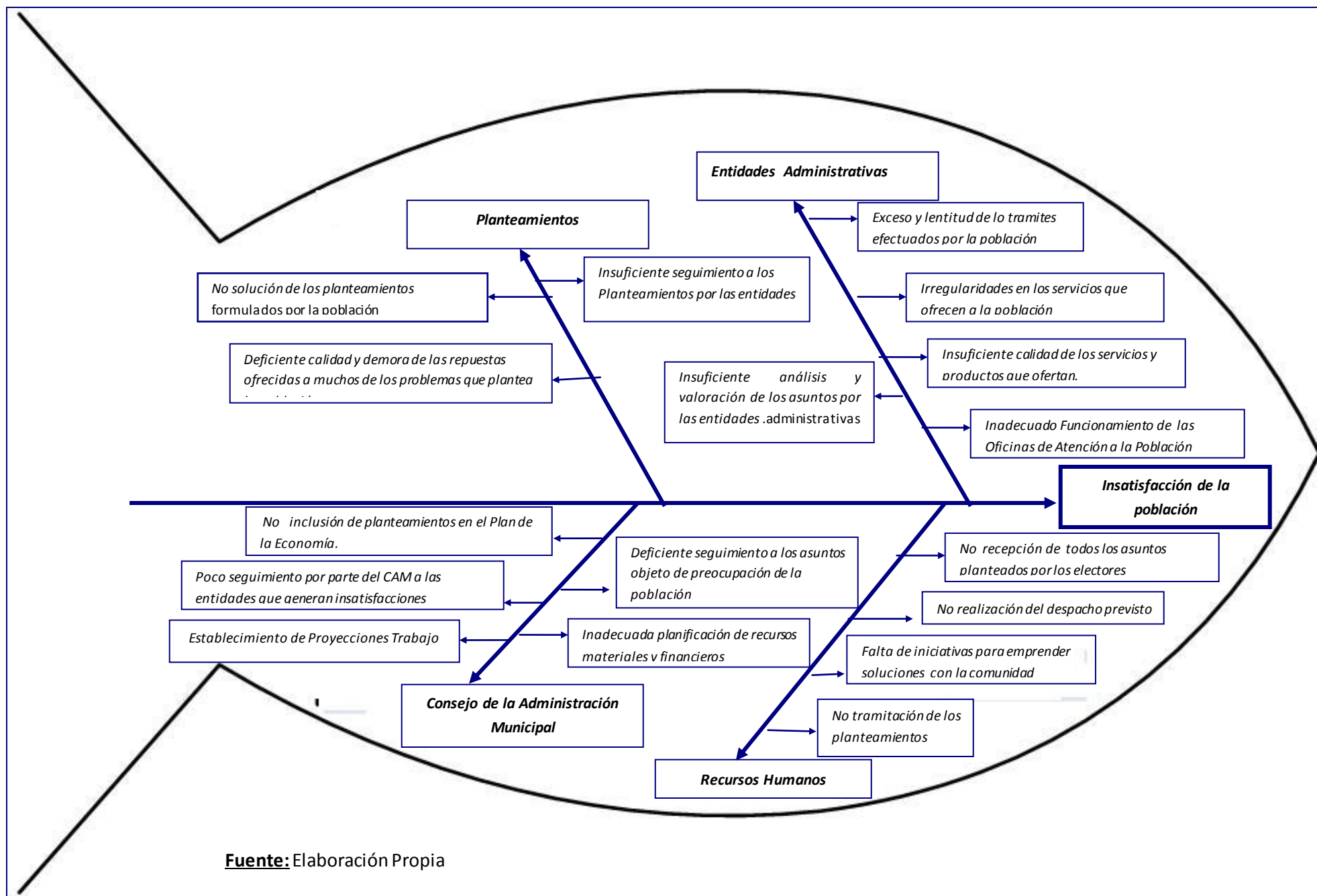
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Listado de Expertos

No	Nombre y Apellidos	Cargo a fin	Años de experiencia	Nivel Científico
1	Belkis Velásquez del Valle	Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular	10 años	Licenciada en Economía
2	Dayana Pérez de Alejo Morera	Asistente de la Asamblea	11 años	Licenciada en Derecho
3	Lucia Cabrera Rodríguez	Funcionaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular	10 años	Licenciada en Informática
4	Concepción Mass González	Funcionaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular	7 años	Licenciada en Economía
5	Rosario Dans Vilches	Jefa de Oficina de Atención a la Población	9 años	Técnico Medio en Economía
6	Mayra López Muñoz	Especialista en Atención a la Población	7 años	Licenciada en Socio Culturales
7	Mercedes Macías Pérez	Especialista Grupo Técnico Asesor para el Trabajo Comunitarios	10 años	Msc. en educación
8	Olga Lidia Gutiérrez Carballosa	Presidenta de Consejo Popular	5 años	Licenciada en Socioculturales
9	José Vladimir Pérez Rodríguez	Presidente de Consejo Popular	7 años	Licenciado en Cultura Física
10	Dayami Garabito Nodal	Presidenta de Consejo Popular	7 años	
11	Diana Serpa Díaz	Secretaria del Consejo de la Administración Municipal	5 años	Licenciada en Educación
12	Suray Soler Pérez	Funcionaria del Consejo de la Administración Municipal	4 años	Técnico Medio
13	Alexis López Fernández	Funcionaria del Consejo de la Administración Municipal	9 años	Técnico Medio en Economía
14	Odalys Quero Rodríguez	Profesor Escuela Provincial del PCC	8 años	Msc. Estudios Socio Culaturales
15	<i>Teresita Ferrer Aguiar</i>	Presidenta de Consejo Popular	5 años	Licenciada en Socioculturales

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 12: Diagrama Causa y efecto o Ishikawa



Anexo 13: Resultado de la votación de los Expertos

No	Factores	Expertos																	Δ	Δ^2
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	Total			
1	No solución de los planteamientos formulados por la población	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	7	8	7	6	2	81	-54	2916	
2	Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población	4	5	4	4	3	4	2	1	2	3	4	5	4	3	4	52	-83	6889	
3	Insuficiente seguimiento a los Planteamientos por las entidades	3	5	5	4	4	3	3	4	5	4	6	5	5	4	3	63	-72	5184	
4	Insuficiente análisis y valoración de los asuntos por las entidades administrativas	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	4	5	4	4	46	-89	7921	
5	Exceso y lentitud de los tramites efectuados por la población	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	3	2	29	-106	11236	
6	Irregularidades en los servicios que ofrecen a la población	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	6	6	7	63	-72	5184	
7	Insuficiente calidad de los servicios y productos que ofertan	1	4	5	6	6	5	5	7	6	5	5	8	7	7	6	83	-52	2704	
8	Inadecuado Funcionamiento de las Oficinas de Atención a la Población	4	7	7	7	6	5	5	4	3	4	4	6	4	5	5	76	-59	3481	
9	No inclusión de planteamientos en el Plan de la Economía	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	8	7	8	7	94	-41	1681	
10	Poco seguimiento por parte del CAM a las entidades que generan insatisfacciones	1	1	3	5	5	6	7	8	8	7	8	9	8	8	8	92	-43	1849	
11	Establecimiento de Proyecciones Trabajo	1	2	3	4	5	4	4	4	3	5	5	6	6	6	5	63	-72	5184	
12	Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población	5	4	6	6	5	5	6	5	4	4	4	7	6	7	6	80	-55	3025	
13	Inadecuada planificación de recursos materiales y financieros	4	3	5	5	6	5	5	3	2	3	3	6	6	5	6	67	-68	4624	
14	No recepción de todos los asuntos planteados por los electores	5	4	2	2	4	5	4	6	6	5	5	5	6	6	8	73	-62	3844	
15	No realización del despacho previsto	4	10	9	9	4	5	6	5	6	6	6	7	8	8	7	100	-35	1225	
16	Falta de iniciativas para emprender soluciones a los planteamientos	4	9	10	10	9	8	8	9	9	9	7	5	6	6	6	115	-20	400	
17	No tramitación de planteamiento	4	8	7	6	6	3	6	7	8	8	4	5	5	5	5	87	-48	2304	
	Ti	20.5	8.0	8.5	9.5	20.5	31.5	11.5	9.0	7.5	17.0	14.5	22.0	22.5	15.5	10.5	229	-1031	69651	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Calculo del método Delphi

1. Selección de los expertos

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

k: cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ($i \leq 12$)

Nota: La constante k puede tomar cualquiera de los valores representados en la tabla siguientes dependiendo del nivel de significación estadística que se tome.

$1 - \alpha$	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Para hallar el cálculo de cantidad de experto se trabajó con un nivel de confianza de un 95% para un valor de la constante k de 3,8416. La proporción p es de 0,95 y para el valor de i se elige 0,11. Arrojando como resultado una cantidad 15 expertos.

2. Cálculo de los valores de Δ y T

$$\Delta = \sum_{j=1}^k S_j - \bar{S} \quad \bar{S} = \frac{n(k+1)}{2} = 135$$

$$T_i = \frac{\sum_j^L (t^3 - t)}{12}$$

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}$$

T_i = ligaduras del experto i a las preguntas (no es más que posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta)

Δ : Importancia de las diferentes características o factores.

L : número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i.

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

n :número de expertos=8

k :cantidad de características o factores =17

3. Cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(k^3 - k) - n \sum T_i} = 0.76110 \approx 1$$

El resultado de este coeficiente permitirá conocer si existe o no concordancia entre los expertos, su valor dará un resultado entre 0 y 1. En este caso Si $W = 0$, no hay comunidad de preferencia y si por el contrario $W = 1$, existe concordancia perfecta.

Como el resultado del Coeficiente de Kendal da aproximadamente uno esto quiere decir que existe una concordancia perfecta entre los expertos.

4. Cálculo de la consistencia del juicio de los expertos

Se plantea la prueba de hipótesis siguiente:

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si $k \geq 7$ calculando:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W$$

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

$$\chi^2_{\text{tabulada}} = \chi^2(\alpha, k - 1)$$

Región Crítica: $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabulada}} = 182.664 > 26,296$

Como se cumple la región crítica se puede decir que existe concordancia perfecta entre los expertos

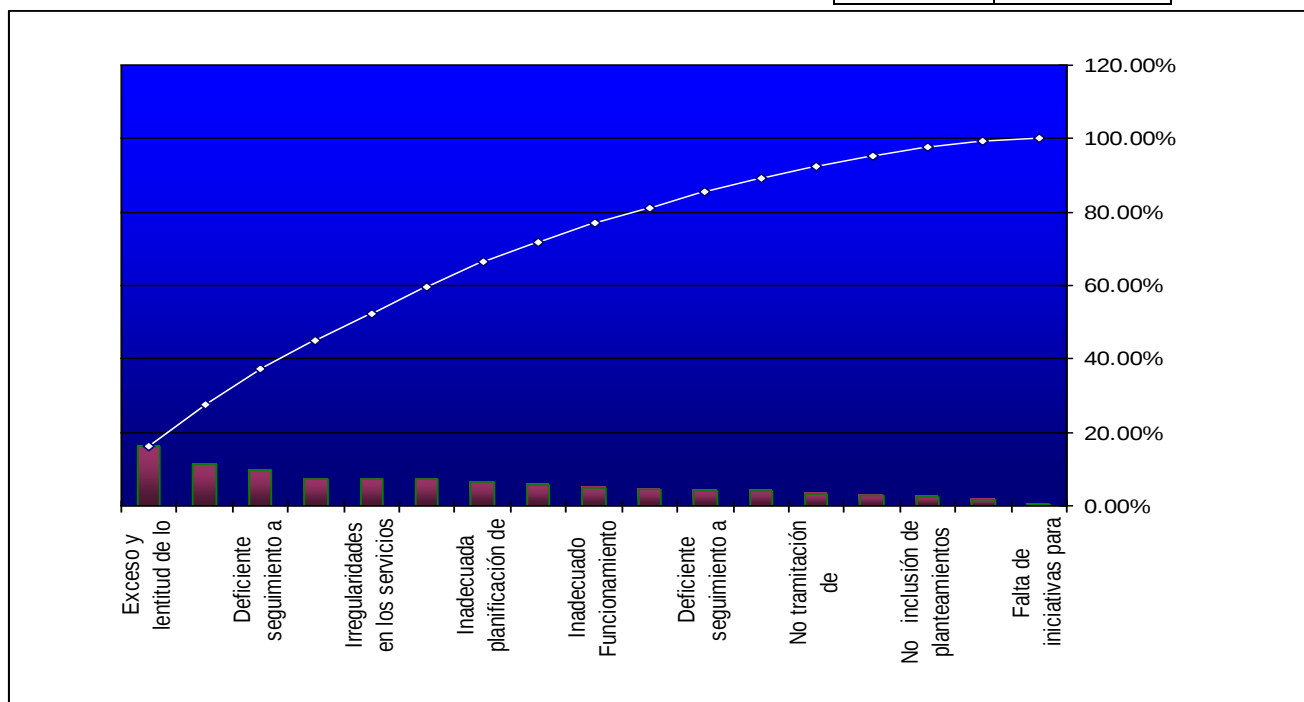
Nota: Para χ^2 tabulada se determina un estadígrafo Chi – Cuadrado con $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente $\alpha = 0,05$ o $\alpha = 0,01$.

Según la tabla de puntos críticos para la distribución Chi- Cuadrado el valor para K-1 (16) grado de libertad y 5% de nivel de significación prefijada el valor del estadígrafo tabulado es de 26,296

Área a la derecha de los puntos: $P(X > x)$				
Grados de libertad	0.995	0.975	0.95	0.05
1	0.000	0.001	0.004	3.841
2	0.010	0.051	0.103	5.991
3	0.072	0.216	0.352	7.815
4	0.207	0.484	0.711	9.488
5	0.412	0.831	1.145	11.070
6	0.676	1.237	1.635	12.592
7	0.989	1.690	2.167	14.067
8	1.344	2.180	2.733	15.507
9	1.735	2.700	3.325	16.919
10	2.156	3.247	3.940	18.307
11	2.603	3.816	4.575	19.675
12	3.074	4.404	5.226	21.026
13	3.566	5.009	5.892	22.362
14	4.075	5.629	6.571	23.685
15	4.601	6.262	7.261	24.996
16	5.142	6.908	7.962	26.296
17	5.697	7.564	8.672	27.587

Anexo 15: Diagrama de Pareto elaborado según votación de los expertos

Causa	Frecuencia	%	Acum %
Exceso y lentitud de los tramites efectuados por la población	11236	16.13%	16.13%
Insuficiente análisis y valoración de los asuntos por las entidades administrativas	7921	11.37%	27.50%
Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población	6889	9.89%	37.40%
Insuficiente seguimiento a los Planteamientos por las entidades	5184	7.44%	44.84%
Irregularidades en los servicios que ofrecen a la población	5184	7.44%	52.28%
Establecimiento de Proyecciones Trabajo	5184	7.44%	59.72%
Inadecuada planificación de recursos materiales y financieros	4624	6.64%	66.36%
No recepción de todos los asuntos planteados por los electores	3844	5.52%	71.88%
Inadecuado Funcionamiento de las Oficinas de Atención a la Población	3481	5.00%	76.88%
Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población	3025	4.34%	81.22%
Deficiente seguimiento a los asuntos objeto de preocupación de la población	2916	4.19%	85.41%
Insuficiente calidad de los servicios y productos que ofertan	2704	3.88%	89.29%
No tramitación de planteamiento	2304	3.31%	92.60%
Poco seguimiento por parte del CAM a las entidades que generan insatisfacciones	1849	2.65%	95.25%
No inclusión de planteamientos en el Plan de la Economía.	1681	2.41%	97.67%
No realización del despacho previsto	1225	1.76%	99.43%
Falta de iniciativas para emprender soluciones a los planteamientos	400	0.57%	100.00%
	69651	100.00%	



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 16: Entrevista estructurada para conocer las necesidades y expectativas de los electores a nivel de Consejo Popular

Buenas soy el delegado de la circunscripción y estoy llevando a cabo una entrevista para conocer las necesidades y expectativas que tienen los electores que radican en la circunscripción con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y de esta forma contribuir a su satisfacción. Sólo le va a llevar unos minutos, toda la información que nos proporcione es totalmente anónima y sólo se va a utilizar con fines estadísticos. Su opinión es muy importante para mejorar bienes y servicios que se le ofrecen a la población ¿Querría usted colaborar?

¿Podría decirme cuáles son las necesidades principales por orden de prioridad que le aquejan a usted o la comunidad?

¿A cuáles de estos sectores pertenece la necesidad que usted plantea, o es responsable por su solución?

Salud	☐	Transporte	☐
Educación	☐	Acueducto y Alcantarillado	☐
Vivienda	☐	Comunicaciones	☐
Servicios Comunes	☐	Cultura	☐
Electricidad	☐	Deporte	☐
Alimenticia	☐		

Salud

1. _____

2. _____

3. _____

Educación

1. _____

2. _____

3. _____

Servicios Comunes

1. _____

2. _____

3. _____

Vivienda

1. _____

2. _____

3. _____

Electricidad

1. _____

2. _____

3. _____

Alimenticia

1. _____

2. _____

3. _____

Transporte

1. _____

2. _____

3. _____

Acueducto y alcantarillado

1. _____

2. _____

3. _____

Comunicaciones

1. _____

2. _____

3. _____

La cultura

1. _____

2. _____

3. _____

El Deporte

1. _____

2. _____

3. _____

A cuántos afecta esta necesidad

Usted (familia)	☐	Zona	☐
CDR	☐	Circunscripción.	☐
Consejo Popular	☐		

¿Qué consecuencias acarrea?

¿Cuáles son las causas que la provocan?

¿Con qué frecuencia ocurren?

¿Cuándo se hacen más grandes o necesarias?

¿Cómo las ha cubierto antes?

¿Qué propuestas de soluciones da a estas necesidades por usted planteadas?

- ☐ Mucho Mejor de lo que esperaba
- ☐ Mejor de lo que esperaba
- ☐ Más o menos igual a lo que esperaba
- ☐ Peor de lo que esperaba
- ☐ Mucho Peor de lo que esperaba

A que Asentamiento Poblacional pertenece: _____

☐ Femenino

☐ Masculino

[illegible]

Anexo 17. Encuesta de Satisfacción de Electores

CUESTIONARIO PARA MEDIR SATISFACCIÓN DE ELECTORES



Esta encuesta está auspiciada por el Consejo de la Administración para determinar su grado de satisfacción respecto de sus condiciones de vida y de esta forma propiciarle una mejor calidad de vida. Su participación en esta encuesta es muy importante. Las respuestas a estas preguntas le darán al Gobierno Municipal una idea de cómo es que usted percibe cada uno de los bienes y servicios que recibe la población y en qué medida se encuentra satisfecho. Piense en el último año al responder a cada pregunta. Asegúrese de responder todas las preguntas. Haga una cruz en el cuadrado con un bolígrafo azul o negro. Marca correcta: ☒

No escriba su nombre en la encuesta. Sus respuestas son confidenciales. El Gobierno Municipal le garantiza la confidencialidad de su identidad. El tiempo estimado de respuesta es de aproximadamente 15 minutos por encuestado, incluido el tiempo para repasar las instrucciones, completar la encuesta y devolverla terminada al delegado de la Circunscripción.

Salud

1. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de Salud

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Servicio de las Instituciones de Salud (Policlínicos, Hospitales)	☐	☐	☐	☐
Estado constructivo de Centros Asistenciales	☐	☐	☐	☐
Sistema de distribución de medicamentos	☐	☐	☐	☐
El servicio del médico y la enfermera de la familia	☐	☐	☐	☐
El trabajo de la Campaña de lucha contra vectores	☐	☐	☐	☐
El funcionamiento de farmacias	☐	☐	☐	☐
El Servicio de Ambulancias	☐	☐	☐	☐
El servicio de Ópticas	☐	☐	☐	☐

Educación

2. Considera usted necesaria la apertura de nuevos centros educativos en su circunscripción

Si ☐ No ☐

Educación

3. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de Educación

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Estado constructivo de escuelas u otros centros educativos	☐	☐	☐	☐
El servicio de Comedores escolares	☐	☐	☐	☐
Distribución de uniforme escolar	☐	☐	☐	☐
Estabilidad del personal docente en centros educativos	☐	☐	☐	☐
Otorgamiento de círculos infantiles	☐	☐	☐	☐

Vivienda

4. Conoce usted las posibilidades que le brinda el estado para mejorar las condiciones constructivas de su vivienda Si ☐ No ☐

5. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de Vivienda

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Venta de materiales de la construcción	☐	☐	☐	☐
Precio de los materiales de construcción	☐	☐	☐	☐
Estado constructivo de Edificios Multifamiliares y Cuarterías	☐	☐	☐	☐
Impermeabilización de edificios multifamiliares	☐	☐	☐	☐
Mantenimiento de Edificios Multifamiliares	☐	☐	☐	☐
Mantenimiento de Cuarterías	☐	☐	☐	☐
Funcionamiento de las Direcciones de Vivienda	☐	☐	☐	☐
El trabajo de los técnicos de la vivienda	☐	☐	☐	☐

Electricidad

6. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de Electricidad

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Estado técnico del alumbrado público ,líneas , registros,postes	☐	☐	☐	☐
Tratamiento dado al Bajo voltaje	☐	☐	☐	☐
El trabajo de los lectores cobradores	☐	☐	☐	☐
El servicio que ofrecen los inspectores	☐	☐	☐	☐
Calidad de los servicios eléctricos que se ofrecen a la población	☐	☐	☐	☐

Acueducto y Alcantarillado

7. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de Acueducto

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Horario del suministro de agua	☐	☐	☐	☐
Periodicidad del abastecimiento de agua	☐	☐	☐	☐
Potabilidad del agua	☐	☐	☐	☐
Cobro del servicio de agua	☐	☐	☐	☐
Distribución de agua en pipa.	☐	☐	☐	☐
Estado de las redes hidráulicas	☐	☐	☐	☐
Limpieza de zanjas	☐	☐	☐	☐
limpieza de fosas y Residuales	☐	☐	☐	☐
Mantenimiento de los alcantarillados	☐	☐	☐	☐
Sobre el actuar de los inspectores e imposición de multas	☐	☐	☐	☐

Servicios Comunes

8. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio Comunes

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Limpieza e higiene comunal	☐	☐	☐	☐
Recogida de desechos sólidos	☐	☐	☐	☐
Estado constructivo de calles, carreteras, aceras y caminos	☐	☐	☐	☐
Las áreas de recreación (por ejemplo, parques, prados, parques infantiles)	☐	☐	☐	☐
Sobre el actuar de los inspectores e imposición de multas	☐	☐	☐	☐
Atención a áreas verdes	☐	☐	☐	☐
Poda de Arboles	☐	☐	☐	☐
Existencia de supederos y vertedero en la circunscripción	☐	☐	☐	☐

Transporte

9. Le resulta fácil acceder a un medio de transporte público para trasladarse habitualmente a su centro de trabajo estudio u otros Si ☐ No ☐

10. Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio del Transporte

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
¿Cumplimiento en los horarios de viaje?	☐	☐	☐	☐
¿Cumplimiento de paradas de ómnibus y puntos de recogida?	☐	☐	☐	☐
¿Cumplimiento de viajes y recorridos?	☐	☐	☐	☐
Funcionamiento de puntos de recogida	☐	☐	☐	☐
Servicio de transporte marítimo	☐	☐	☐	☐
Servicio de Ferrocarril	☐	☐	☐	☐
Servicio de Astro	☐	☐	☐	☐

Informática y Comunicaciones

11.Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de comunicaciones

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Calidad del Servicio Telefonía Básica	☐	☐	☐	☐
Calidad del Servicio Telefonía Pública	☐	☐	☐	☐
Funcionamiento de las comisiones de nuevas asignaciones telefónicas	☐	☐	☐	☐
Con el servicio de los Jóvenes Club de Computación	☐	☐	☐	☐
Calidad del Servicio de correo	☐	☐	☐	☐

Alimenticia

12.Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio Alimenticios

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
¿Calidad y distribución de Productos Agropecuario?	☐	☐	☐	☐
¿Calidad y distribución de los productos cárnicos?	☐	☐	☐	☐
¿Abastecimiento y venta de productos de la pesca?	☐	☐	☐	☐
Precio de los Productos Alimenticios	☐	☐	☐	☐
Distribución y calidad de los productos de la canasta básica (leche, el soyur y el pan).	☐	☐	☐	☐
Estado constructivo de las unidades de la alimenticia	☐	☐	☐	☐

Satisfacción General

Cree que los servicios que se le brindan al pueblo deben mejorar Si ☐ No ☐

De contestar afirmativamente diga cuales y en qué aspectos debieran mejorar. Responda en el espacio que aparece a continuación

Comercio y Gastronomía

12.Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de comercio

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Calidad de los servicios comerciales y gastronómicos	☐	☐	☐	☐
Variedad en las ofertas gastronómicas	☐	☐	☐	☐
Horarios de unidades de Comercio y Gastronomía	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de la distribución normada	☐	☐	☐	☐
Estado técnico de equipos (balanzas, pesas, equipos de frío)	☐	☐	☐	☐
Respeto al derecho de consumidor	☐	☐	☐	☐
Variedad en las ofertas de los productos liberados	☐	☐	☐	☐

Cultura y Deporte

13.Diga su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de los servicios culturales y deportivos

	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
¿La Variedad de ofertas culturales?	☐	☐	☐	☐
¿Sobre el funcionamiento de instituciones culturales y recreativas?	☐	☐	☐	☐
¿Programación de actividades culturales?	☐	☐	☐	☐
El Mantenimiento de áreas e instituciones deportivas	☐	☐	☐	☐
Variedad de actividades deportivas	☐	☐	☐	☐

¿Podría decirme cuáles son, a su juicio y por orden de prioridad, los tres problemas principales que están presentes actualmente en su comunidad y que el Consejo de la Administración Municipal debería priorizar?

1 _____

Consejo de la Administración

2 _____

3 _____

Le resulta fácil el acceso, a que algún funcionario del gobierno le atienda Si ☐ No ☐

Se demora la respuesta del Gobierno a sus Necesidades Si ☐ No ☐

. ¿Respecto a sus expectativas considera que la atención de la Administración a sus necesidades es:

- ☐ Mucho Mejor de lo que esperaba
- ☐ Mejor de lo que esperaba
- ☐ Más o menos igual a lo que esperaba
- ☐ Peor de lo que esperaba
- ☐ Mucho Peor de lo que esperaba

3b. Si tuviera que dar una evaluación global a la gestión que realiza el Poder Popular en la satisfacción de sus necesidades ¿qué puntuación le daría?

Mínima Puntuación						Máxima Puntuación
0	1	2	3	4	5	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Delegado

Responda por favor las siguientes preguntas acerca del delegado de su circunscripción

Conoce usted al delegado de su circunscripción Si ☐ No ☐

5