



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: V Número: 2 Artículo no.48 Período: Octubre, 2017 – Enero 2018.

TÍTULO: Contribución a la gestión de los procesos de participación ciudadana. Análisis de un caso de estudio.

AUTORES:

1. Máster. Yudith Salvador Hernández.
2. Dra. Mariluz Llanes Font.
3. Dr. Reynaldo Velázquez Zaldívar.

RESUMEN: El objetivo del artículo es el diseño e implementación de un procedimiento para la gestión de los procesos de participación ciudadana vinculando el enfoque por procesos con análisis estadístico, que contribuya a la mejora de la eficacia en la solución de los problemas ciudadanos. Como resultados del trabajo se documentan los procesos y se obtiene el mapa de procesos de participación ciudadana que permite visualizar la estrategia de participación ciudadana y la interacción entre sus elementos; determinándose aquellos que requieren de acciones de mejora inmediatas. Con la implementación del procedimiento en un gobierno local de un municipio, se evaluó su efectividad al lograr mejoras en los indicadores con la aplicación de medidas sobre las desviaciones negativas.

PALABRAS CLAVES: Participación ciudadana, gestión por procesos, mapa de procesos, análisis estadístico.

TITLE: Contribution to management of the citizen participation processes. Analysis of a case study.

AUTHORS:

1. Máster. Yudith Salvador Hernández.
2. Dra. Mariluz Llanes Font.
3. Dr. Reynaldo Velázquez Zaldívar.

ABSTRACT: The objective of the article is the design and implementation of a procedure for the management of the citizen participation processes, connecting the management approach with the statistical analysis that contributes to the improvement of the efficiency in the solution of the citizen problems. As work results, the processes are documented and a map of citizen participation process was obtained, which allow to view the strategy of citizen participation and interaction between their elements; determining those that require actions of immediate improvement. With the implementation of the procedure in a local government of a municipality, the effectiveness was evaluated by means of achievements in the indicators with the application of measures on the negative deviations.

KEY WORDS: citizen participation, management of processes, processes map, statistical analysis.

INTRODUCCIÓN.

La participación ciudadana es un elemento clave del sistema democrático moderno; para los gobiernos locales constituye un reto darle el correcto espacio y responder con eficacia a la solución de los problemas ciudadanos.

La propensión mundial sobre la participación está centrada en la inclusión del ciudadano en la toma de decisiones de lo público y las acciones de gestión están muy ligadas al empleo de métodos de gestión empresariales ajustados a las peculiaridades del sector público por su probada eficacia y las facilidades que brindan. El protagonismo paulatino lo obtuvo la gestión por procesos, según Ricardo, Medina, Nogueira y Núñez (2015), por el aporte al desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, más funcionales los procesos, trabajo en equipo, creatividad, sistematicidad y eficacia, convirtiéndose en uno de los pilares básicos sobre los que se erige la administración pública y la participación ciudadana, que se considera uno de sus procesos claves. Parte del éxito de la participación ciudadana depende de que sus procesos estén alineados con la solución de los problemas ciudadanos. La vinculación de la gestión por procesos y el análisis estadístico, es en la actualidad también una tendencia, la que apunta por ser los caminos más certeros para lograr la eficacia en la solución de los problemas ciudadanos, avalado por autores como: Muñoz (2010), Arango y Álvarez (2012), Huerga (2012), Romero (2012), Bustamante (2013) y Chiaburu (2014), entre otros. Esta vinculación permite, además, lograr el seguimiento y el control de las acciones en pos de hacer perpetuar el ciclo de gestión.

En concordancia con lo expuesto y con la intención de aportar a las investigaciones sobre el tema, el propósito de este trabajo es desarrollar un procedimiento para la gestión de los procesos de participación ciudadana, vinculando el enfoque por procesos con análisis estadístico, que contribuya a la mejora de la eficacia en la solución de los problemas ciudadanos.

Para la aplicación del procedimiento se toma como caso de estudio principal un gobierno local de un municipio de la provincia Holguín donde la aplicación del procedimiento propuesto demuestra la factibilidad de su empleo y sus resultados contribuyen a la mejora de la eficacia en la solución de los problemas ciudadanos.

DESARROLLO.

Procedimiento propuesto.

En la Figura 1 se muestra el procedimiento propuesto que tiene como objetivo general fijar los pasos a seguir para lograr la gestión de los procesos de participación ciudadana en los gobiernos locales. Consta de cinco etapas y 15 pasos, los que constituyen los procedimientos específicos y de apoyo, para desarrollar en la práctica las propuestas conceptuales realizadas.

La primera etapa del procedimiento general se denomina: planificación general y tiene como objetivo la planificación del proyecto, definición del alcance, creación del equipo de trabajo y caracterización de la participación ciudadana en su estado inicial; la segunda etapa, estudio de procesos, es donde se identifican los procesos y se conforma el mapa de procesos de participación ciudadana, seleccionándose y diagnosticando los que requieren ser mejorados. En la tercera etapa, diseño de indicadores e instrumentos, se crean y validan instrumentos, definiéndose los indicadores esenciales para medir el estado de la participación ciudadana. Dándole continuidad en la cuarta etapa, medición y análisis de indicadores, se diagnostica el estado de la gestión de los procesos de participación ciudadana a través de los indicadores antes descritos y diagramas, además de un análisis de correlación entre los indicadores. La última etapa está destinada a la mejora y evaluación, detectándose las oportunidades de mejora, proyectando las acciones y evaluando la eficacia del procedimiento.

Etapa 1: Planificación general.

Como parte de esta primera etapa, se define el alcance del procedimiento, se establecen cuáles serán los objetivos de su implementación. Se centra en temas como el impacto del proyecto en la organización y en los ciudadanos, se redacta un plan de trabajo inicial de cómo se complementarán todas las etapas, se establecen la cantidad de personas y la capacitación

específica necesarias para llevar a cabo todas las tareas, hasta qué nivel se quiere involucrar el equipo y las fechas en las que se llevará a cabo, así como otros datos que son fundamentales para el éxito de la implementación del procedimiento.

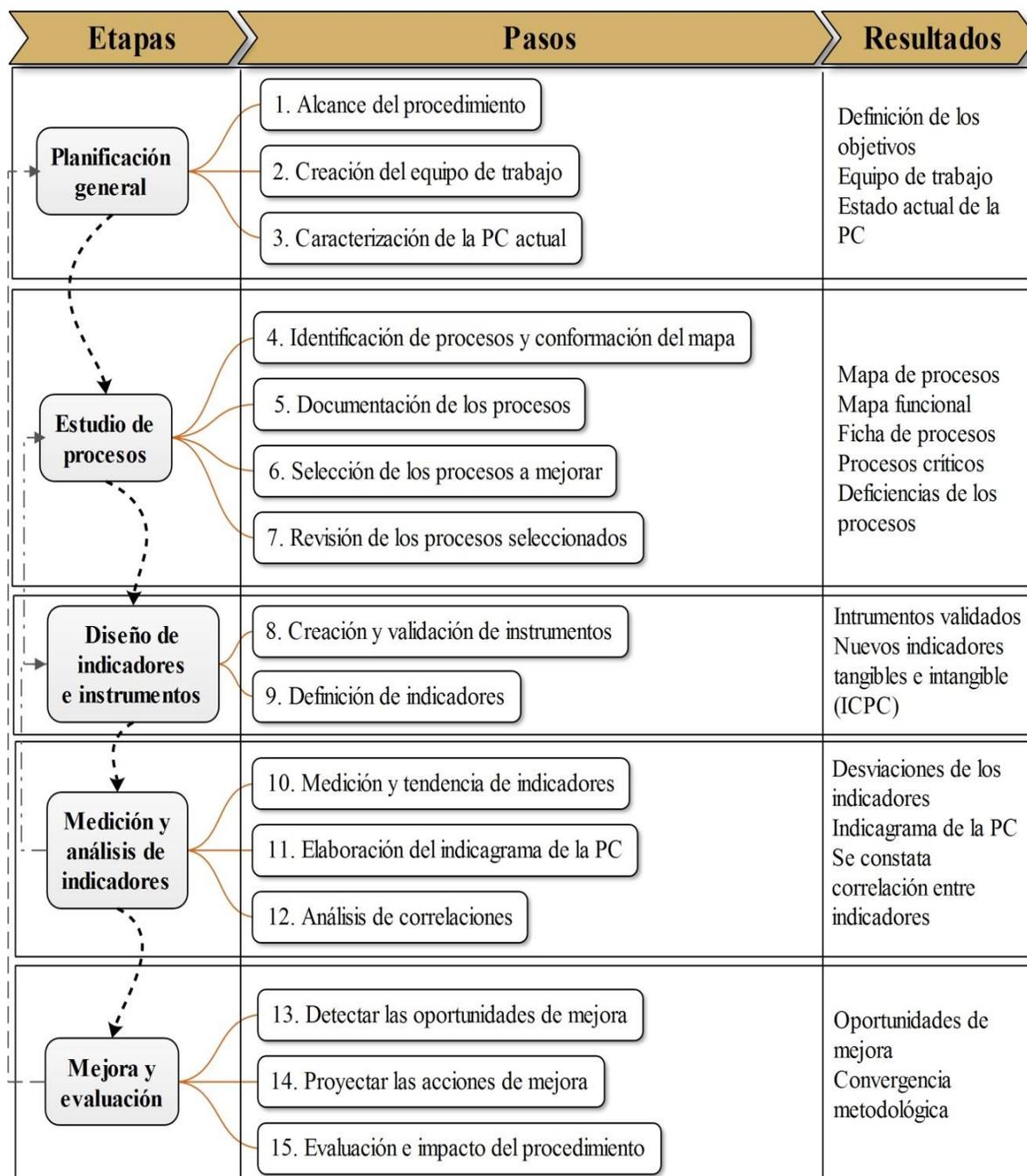


Figura 1. Procedimiento general para gestión de los procesos de participación ciudadana.

Para la creación del equipo de trabajo, se selecciona al personal capacitado para el logro de los objetivos que se persiguen; la elección adecuada del personal asegurará la seriedad, responsabilidad y calidad de los resultados. Siguiendo los criterios de Diéguez (2008); Hernández (2010) y Comas (2013), el equipo de trabajo debe estar compuesto de siete a 15 miembros, donde exista una representación de todas las áreas de resultados claves, presidido por un miembro de la alta dirección, que tenga la autoridad, para designar responsabilidades y exigir el cumplimiento de las tareas dentro del equipo. Se incluye también la capacitación a través de conferencias y debates en caso necesario. Posteriormente se distribuyen las tareas entre cada miembro del equipo con su respectivas fechas de cumplimiento.

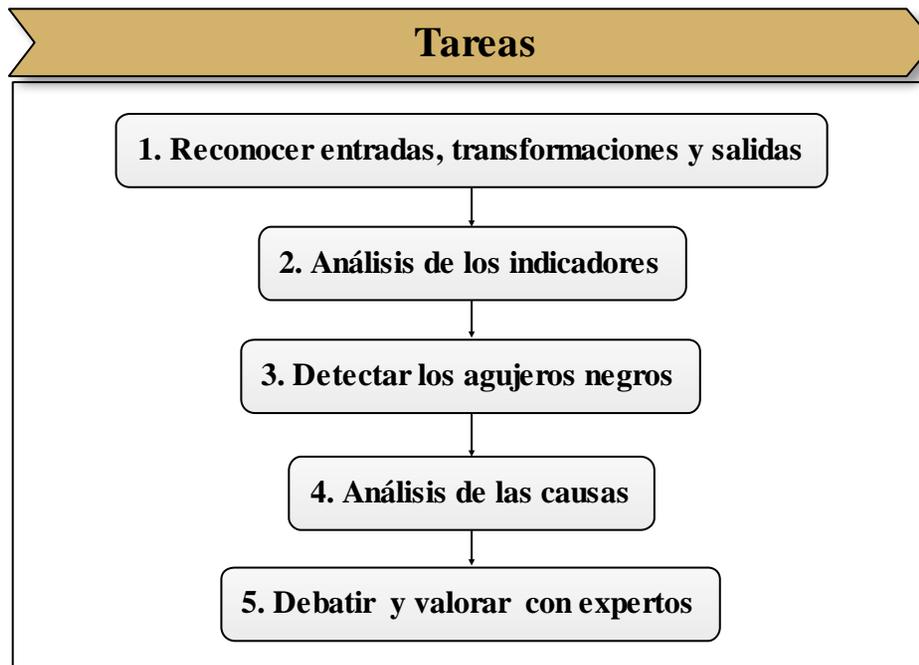
Por otro lado, en esta etapa es necesario el conocimiento amplio de toda la historia significativa del sistema de participación ciudadana y su marco regulatorio, lo que asegura que la investigación centre su trabajo a priori sobre los problemas que se evidencian. Se debe realizar un análisis de los principales indicadores, determinando la situación actual de la organización, cuáles han sido sus tendencias a lo largo de los años, y las principales demandas y necesidades entre otros aspectos de interés.

Etapa 2: Estudio de procesos.

El mapa de procesos se conforma enunciando cada uno de los procesos de participación ciudadana y las relaciones existentes entre ellos, en concordancia con Hernández (2010), asignándole un nombre sencillo y representativo a cada proceso, que sea fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización y que la totalidad de las actividades desarrolladas en la organización estén incluidas en los procesos listados, clasificándolos según su naturaleza en procesos estratégicos, claves y de apoyo. Posteriormente se debaten y aprueban en sesión de trabajo con

miembros del gobierno local, corroborándose detalles tales como objetivos específicos, entradas, salidas, transformaciones, actores y responsables.

En la revisión (Figura 2), lo primero es comprender con profundidad los procesos seleccionados, su funcionamiento, tomando como base el mapa de procesos y el desglose de los procesos elaborados previamente. Como parte de esta etapa se definen las desconexiones entre las interfaces funcionales de los procesos o subproceso de acuerdo con Llanes (2015), al denominarlos: agujeros negros y plantear la necesidad de identificarlos, al ser considerados



espacios sin dueño que propician fallos, porque generalmente no están determinados ni controlados; su gestión son una oportunidad de análisis y mejora del proceso.

Figura 2. Procedimiento específico para la revisión de los procesos.

Etapa 3: Diseño de indicadores e instrumentos.

En concordancia con Cuesta y Valencia (2014) y Medina, Ricardo y Piloto (2014), se propone la utilización de indicadores tangibles e intangibles. Los tangibles corresponden a los indicadores de los procesos declarados en la ficha de procesos, y como intangible, se propone el índice

compuesto de participación ciudadana (ICPC) para evaluar el estado de la participación ciudadana que incluye cuatro dimensiones que analizan el estado de los índices: informativos, consultivos, colaborativos y toma de decisiones. En la Figura 3 se muestran el procedimiento específico a desarrollarse.

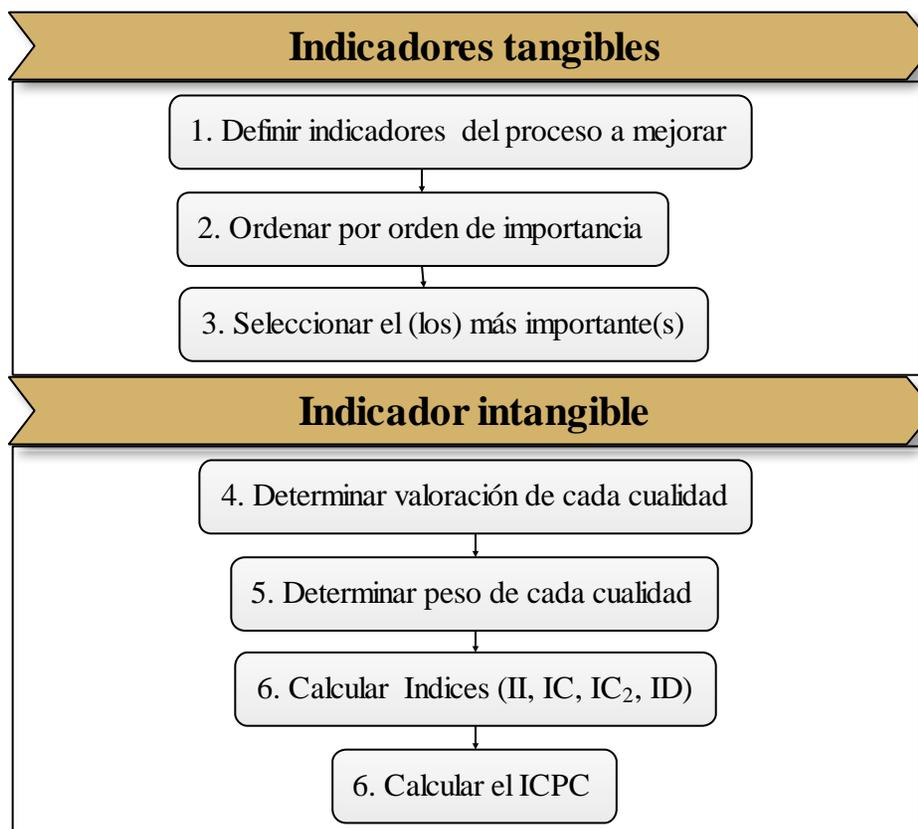


Figura 3. Procedimiento específico para determinar los indicadores.

La expresión de cálculo (1) muestra la suma de cada uno de las dimensiones, condicionada por un coeficiente (k) de peso para cada índice según la importancia conferida por los expertos.

$$ICPC = k * II + k * IC_1 + k * IC_2 + k * ID$$

donde:

II: Índice informativo.

IC₁: Índice consultivo.

IC₂: Índice colaborativo.

ID: Índice de toma de decisiones.

El índice informativo posibilita conocer si se utilizan los mecanismos informativos establecidos, con su respectiva retroalimentación de la información en el proceso de comunicación con los ciudadanos. Así mismo el índice consultivo aporta información sobre cómo se lleva a cabo la consultas ciudadanas y la profundidad con que se realizan. El índice colaborativo posibilita conocer sobre los mecanismos de colaboración existentes, donde los ciudadanos con sus ideas aportan soluciones a sus propios problemas o los de la comunidad, se utilizan atributos en función de las formas basadas en la reciprocidad y asociación entre gobierno y ciudadanía, para llegar a las contribuciones. Por último, el índice de toma de decisiones se asocia a la participación activa de la ciudadanía a la hora de establecer la agenda política y tomar decisiones de carácter sociales, aunque la responsabilidad de las decisiones siga siendo del gobierno.

Cada uno de los índices que forman parte del ICPC, se calculan de manera independiente por la expresión algebraica (2).

$$\text{Índice} = \sum_{1}^{n} \text{Peso}_a \times \text{Valoración}_a$$

Las variables (a) incluidas en cada una de los índices corresponden a las declaradas por Salvador y Llanes (2017) en los vértices de la perspectiva de participación ciudadana. La valoración se obtiene a través de la aplicación de un cuestionario (escala de Likert de 5 puntos) a los ciudadanos, y el peso que se le confiere se calcula través del método de concordancia de Kendall. La confiabilidad del cuestionario se determina través del coeficiente Alfa de Cronbach y la validez total analizando la validez de contenido, de criterio y de constructo.

Etapa 4. Medición y análisis de indicadores.

La medición se lleva a cabo para el caso de la valoración, necesaria para el cálculo del indicador intangible ICPC, a través de la aplicación de un cuestionario para una muestra probabilística, donde todos los ciudadanos tienen la misma probabilidad de ser encuestados, y se asume que los elementos de la muestra tienen las mismas características de la población con la idea de hacer estimaciones de variables y análisis de datos con pruebas estadísticas.

El análisis de las tendencias de los indicadores se lleva a cabo a través de comparaciones entre períodos de tiempo de manera gráfica, además se utiliza el indicagrama de la participación ciudadana que permite visualizar claramente los cuatro índices que forman el ICPC al unísono, los valores de estados ideales se definen en 5 puntos, máximo valor de la escala de Likert empleada en la recolección de los datos a través del cuestionario. Se realiza un análisis de correlaciones para medir el grado de relación que existe entre los indicadores tangibles y el intangible. La utilidad de la correlación es saber y predecir cómo se puede comportar un indicador conociendo el comportamiento de otros relacionados.

Etapa 5. Mejora y evaluación.

Se incluyen todas las acciones destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando el proceso en cuestión. Estas mejoras se deben reflejar posteriormente en los indicadores declarados. Las acciones para la mejora se despliegan en actividades o tareas a través de un plan de medidas, que abarca la medida en sí, responsable, actores o ejecutores principales.

Otro elemento a analizar en esta etapa es la evaluación de la eficacia de las medidas tomadas, las condiciones en que fueron aplicadas y su impacto en los ciudadanos, la comparación con períodos anteriores para determinar la evolución y el estado actual, así como la evaluación de efectividad del procedimiento propuesto.

Implementación del procedimiento.

La implementación del procedimiento se realizó en un gobierno local de un municipio de Holguín y se creó el equipo de trabajo compuesto por 15 miembros, distribuidos de manera proporcional entre las diferentes áreas de resultados claves, presidido por un miembro de la alta dirección.

Para la caracterización de la participación ciudadana actual, se tuvo en cuenta toda su trayectoria significativa y su marco regulatorio, para asegurar que la investigación centre su trabajo a priori sobre los problemas que se evidencian, siendo las tendencias de los planteamientos ciudadanos el elemento más importante de análisis, detectándose así el gobierno local que más incidencia tuvo. Dentro del estudio de los procesos se definieron cada uno de ellos, clasificados en claves, estratégicos y de apoyo para conformar el mapa de procesos de la participación ciudadana de la Figura 4. Se documentaron, además, cada uno de los procesos a través de las fichas de procesos y los mapas funcionales correspondientes. La selección y priorización del proceso a mejorar de forma inmediata estuvo a cargo del equipo de trabajo y los expertos, teniendo en cuenta los mapas, fichas de procesos, mapas funcionales y estado de los indicadores de cada uno, concluyendo que el proceso de rendición de cuenta del delegado a sus electores es el proceso que requiere de acciones inmediatas.

Como parte del diagnóstico de este proceso se definieron y caracterizaron los agujeros negros a través de la matriz descriptiva de la Tabla 1. Las principales causas que los originan están dadas por la existencia de dificultades en la preparación de los procesos en los diferentes niveles, falta de precisión de los aspectos de carácter organizativo, poca profundización en las preocupaciones e inquietudes de la población e insuficiente seguimiento a las soluciones de los planteamientos cuando estas se encuentran a nivel de las organizaciones del territorio.

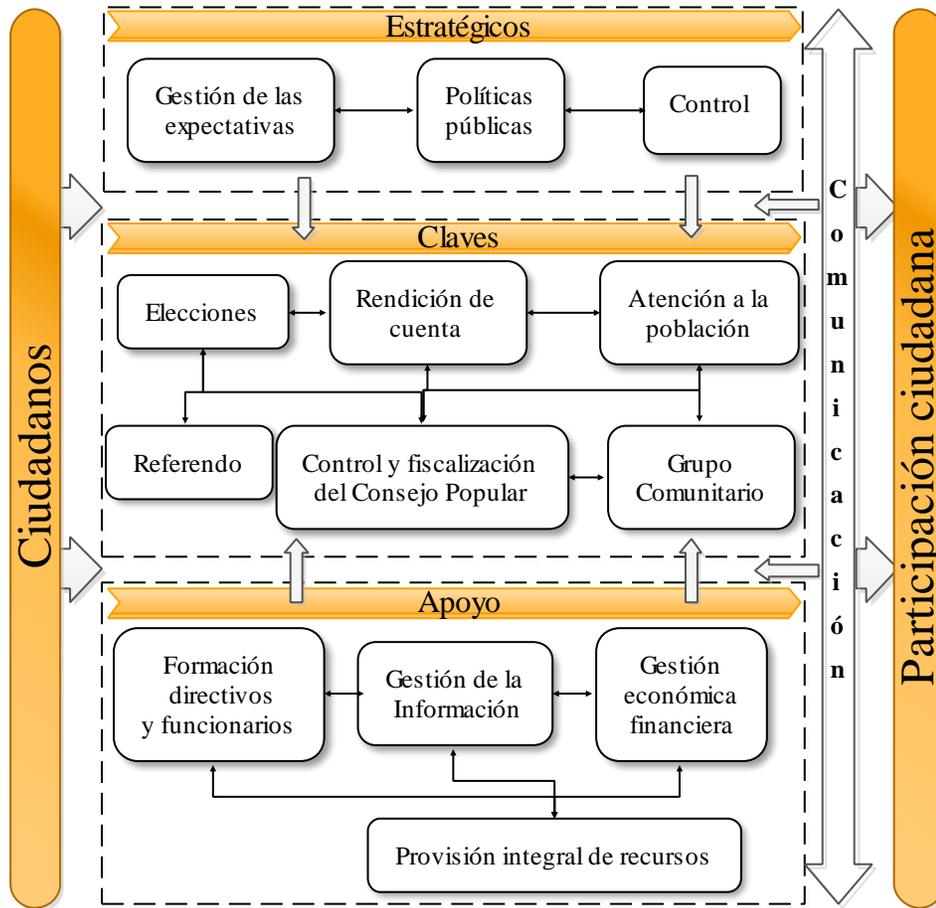


Figura 4. Mapa de procesos de participación ciudadana.

Descripción del Agujeros Negros	Cliente	Proveedor	Requisitos. Responsables
AN 1. Seguimiento a la preparación del delegado para la reunión de rendición de cuentas.	Delegado	Gobierno local	Conocimientos generales. R: Gobierno local.
AN 2. Seguimiento a la preparación de la reunión de rendición de cuentas.	Ciudadano	Gobierno local	Puntualización de la hora, local, convocatoria, movilización de los electores. R: Delegado.
AN 3. Seguimiento a la ejecución de las soluciones de los planteamientos.	Ciudadano	Gobierno local	Calidad de ejecución adecuación y plazo. R: Gobierno local.
AN 4. Información sobre ejecución de soluciones.	Gobierno local	Empresa ejecutora	Calidad de ejecución adecuación y plazo. R: Empresa ejecutora.

Tabla 1. Matriz descriptiva de los agujeros negros.

En el diseño de los indicadores tangibles, se definieron los siguientes que responden al proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores:

- a) Nivel de preparación del delegado (1 a 5 puntos).
- b) % de reuniones donde se ofreció información actualizada y de interés sobre los resultados del municipio y la comunidad.
- c) % de solución a los planteamientos logrado antes del inicio de cada proceso.
- d) % de solución a los planteamientos que se incluyen en los planes de la economía.
- e) Evaluación de la calidad de los debates sobre las problemáticas de las circunscripciones (1 a 5 puntos).
- f) Nivel de estimulación a los ciudadanos y entidades que más aportan a la comunidad (1 a 5 puntos).

Por otro lado, en la Tabla 2, se muestran los resultados de los índices que conforman el indicador intangible (ICPC).

	Atributos	Peso	Valoración	Índice
Índice informativo	1	0,32	4	3,66
	2	0,34	4	
	3	0,34	3	
Índice Consultivo	1	0,33	2	2,34
	2	0,33	2	
	3	0,34	3	
Índice toma de decisiones	1	0,34	3	3,33
	2	0,33	4	
	3	0,33	3	
Índice colaborativo	1	0,33	1	2,35
	2	0,35	3	
	3	0,33	2	

Tabla 2. Resultados de los índices del ICPC.

Representados gráficamente en la figura 5, el índice colaborativo y consultivo son evaluados de muy bajo y el resto de los índices evaluados de bajos.

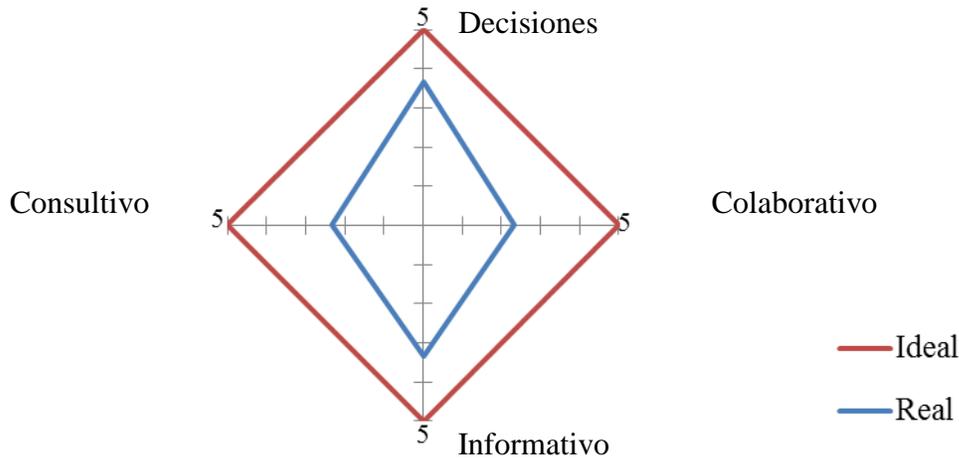


Figura 5. Indicagrama de la participación ciudadana.

Las principales elementos que inciden de manera negativa en el índice consultivo están relacionados con insuficientes consultas ciudadanas sobre los proyectos o programas sociales a ejecutarse. En el índice colaborativo, las insuficiencias giran alrededor de la poca creación de grupos comunitarios encargados de dar solución a las problemáticas acaecidas en la comunidad, denotándose poca motivación de los ciudadanos en este sentido.

Como parte del análisis de las correlaciones, es definir si las variables siguen una distribución normal, para poder seleccionar el estadígrafo adecuado que medirá el grado de correlación entre ellas. Una vez analizadas las Prueba de KS (tabla 3) para las variables, y comprobado que siguen una distribución normal (valores superiores a 0.05), se concluye que el uso del coeficiente de correlación de Pearson es el estadígrafo apropiado para medir asociación entre las variables.

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

		Estimulación	Calidad debates	Incluidos Plan economía	Información actualizada	Nivel de Preparación	Solución planteamiento	ICPC
N		6	6	6	6	6	6	6
Parámetros normales	Media	2,5333	41,6667	72,166	2,7000	69,666	2,9200	2,9200
	Desviación típica	,61101	10,0166	1,6196	,52915	15,275	,67750	,67750
Diferencias más extremas	Absoluta	,253	,310	,363	,314	,253	,300	,300
	Positiva	,253	,310	,262	,314	,196	,300	,300
	Negativa	-,196	-,222	-,363	-,225	-,253	-,227	-,227
Z de Kolmogorov-Smirnov		,538	,538	,536	,629	,544	,538	,600
Sig. asintót. (bilateral)		,991	,991	,936	,824	,929	,991	,864

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Se constata la existencia de una correlación positiva entre todas las variables tangibles con respecto a la intangible a través del coeficiente de correlación de Pearson (Tabla 4). Atendiendo a su clasificación, se denota que existe una correlación moderada entre las variables tangibles: solución de planteamientos y calidad en los debates una correlación y el ICPC. Entre información actualizada y el ICPC existe una correlación buena; entre la estimulación a los ciudadanos y las entidades que más aportan a la comunidad, los planteamientos incluidos en el plan de la economía, el nivel de preparación del delegado y el ICPC, una correlación muy buena. Con estos elementos se puede predecir el comportamiento de la variable ICPC con respecto al conocimiento del comportamiento de las otras variables relacionadas.

Tabla 4. Análisis de correlaciones entre las variables.

		ICPC
Estimulación	Correlación de Pearson	,891*
	Sig. (bilateral)	,300
Incluidos Plan economía	Correlación de Pearson	,823*
	Sig. (bilateral)	,384
Información actualizada	Correlación de Pearson	,737*
	Sig. (bilateral)	,473
Nivel Preparación	Correlación de Pearson	,999*
	Sig. (bilateral)	,033
Solución planteamiento	Correlación de Pearson	,577*
	Sig. (bilateral)	,609
Calidad debates	Correlación de Pearson	,419*
	Sig. (bilateral)	,725

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Con los resultados obtenidos en la etapas anteriores, se proyectaron acciones de mejora para el proceso de rendición de cuenta del delegado a sus electores, y se priorizó la implementación de las acciones dirigidas a elevar el seguimiento y ejecución de las soluciones de los planteamientos de los electores.

En las Figura 6, se aprecia la evolución de los indicadores tras las medidas tomadas durante los diferentes procesos de rendición de cuentas durante un mismo mandato, así mismo el ICPC aumentó en un 11.2 % en el cuarto período de rendición de cuenta.

El análisis del comportamiento de los indicadores tangibles e intangibles para evaluar el proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores permiten demostrar que la implementación del procedimiento logra efectos positivos para los ciudadanos y los gobierno locales, resultando ser una herramienta eficaz para mejorar la efectividad en la solución de los planteamientos ciudadanos, siendo demostrado la importancia y la factibilidad de la implementación de la gestión

por procesos apoyado en análisis estadístico para la mejora de los procesos de participación ciudadana.

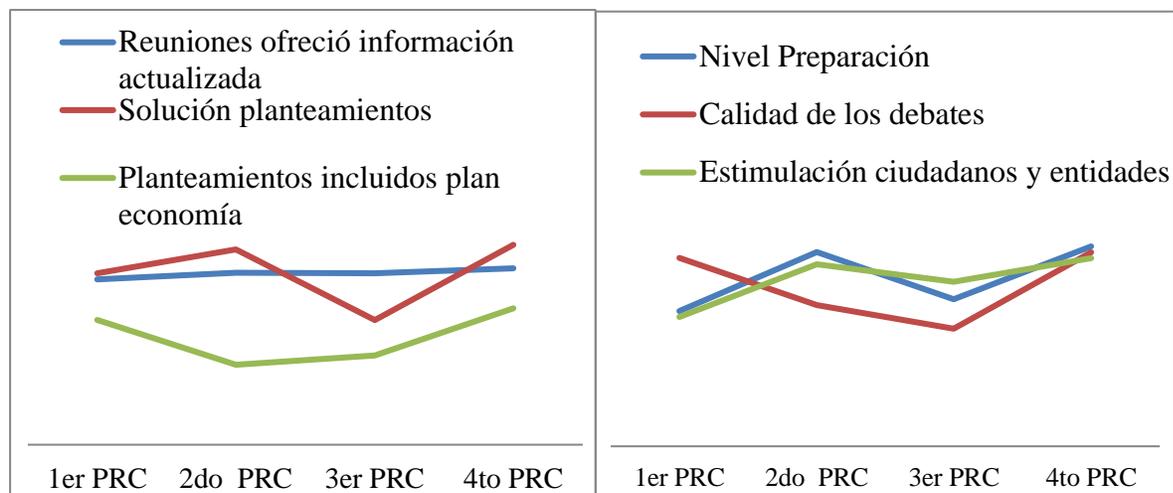


Figura 6. Evolución de los indicadores.

Existen registros de la aplicación del procedimiento propuesto, no solo en este caso de estudio sino en 6 gobiernos locales más, dentro de la provincia, aplicaciones que validan la pertinencia, factibilidad y flexibilidad de los procedimientos establecidos, al ser seleccionados otros procesos para su mejora, atendiendo a cada una de las peculiaridades de los gobiernos locales.

CONCLUSIONES.

Con el objetivo de analizar el comportamiento de la gestión por procesos y la utilidad del empleo de herramientas de análisis, a partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe la necesidad de incluirla como instrumento de trabajo cotidiano, en los gobiernos locales.

Con la propuesta metodológica expuesta, como elemento novedoso, se plantea la definición de los procesos de participación ciudadana, su documentación a través de las fichas de procesos y mapas funcionales, así como la identificación de las desconexiones entre las interfaces funcionales de los procesos; elementos que limitan el correcto desempeño de los procesos. Se incluye, además, la formulación y validación del índice compuesto de participación ciudadana que permite cuantificar

el estado de los índices: informativos, consultivos, colaborativos y toma de decisiones; elementos de suma importancia para lograr un equilibrio entre gobierno y ciudadano.

En el gobierno local del municipio, definido como caso de estudio durante el período investigado, a partir de la puesta en práctica de acciones sobre las desviaciones en el proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores, se logró mejorar los indicadores evaluados e incrementar el índice compuesto de participación ciudadana, repercutiendo en la mejora de la solución de los problemas ciudadanos.

El procedimiento fue aplicado en otros gobiernos locales para su validación y los resultados obtenidos dan cuenta de la contribución al perfeccionamiento en la gestión de la participación ciudadana y a mejorar sus indicadores generales, reflejados en los indicadores específicos de los procesos estudiados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Arango, D. M. y Álvarez, B. E. (2012). Plan de implementación de Six Sigma en el proceso de admisiones de una institución de educación superior. *Prospect*, 10(2), 13-21.
2. Bustamante, H. A. (2013). Participación y control ciudadano en la gestión pública. Tesis en especialización en control interno, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
3. Chiaburu, G. (2014). Lean Six Sigma en las Administraciones Públicas. Tesis en opción al título de Master en Empresa y Tecnología de la Información, Universidad de Cantabria, Cantabria, España.
4. Comas, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.

5. Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Cuba: Academia.
6. Diéguez, E. L. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. Matanzas, Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
7. Hernández, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
8. Huerga, B. (2012). El papel de la estadística en la metodología seis sigma. Una propuesta de actuación en servicios sanitarios. Monográfico, 111-136.
9. Llanes, M. (2015). Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Locero Moya, Holguín.
10. Medina, A.; Ricardo, A.; Piloto, N. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. Ingeniería Industrial. 35 (2).
11. Muñoz, I. (2010). Aplicación de la metodología de Dirección de Proyectos para la implantación de Lean en el sector sanitario. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Universidad de la Rioja, España.
12. Ricardo, H.; Medina, A.; Nogueira, D.; Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE. 6(4). 1- 22.

13. Romero, S. (2012). Aplicación de la metodología Seis Sigma en ayuntamientos y Administraciones Públicas. Disponible en:
<https://www.researchgate.net/publication/262262405> [consultado 14/3/2017]
14. Salvador, Y., y Llanes, M (2017). Perspectiva de participación ciudadana integrada. Aplicación en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Holguín. Dilemas contemporáneos, educación, política y valores, 4 (3).

BIBLIOGRAFÍA.

1. Arenilla, M. (2011). Marco teórico actual de la Administración pública. Crisis y reforma de la Administración Pública. La Coruña: Netbiblio, 1-137.
2. Campillo, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. Pensar la Publicidad, 4(1), 45-62.
3. Canto, M. (2011). Participación ciudadana en las políticas públicas. Biblioteca Básica de la Administración Pública del D.F, 4.
4. Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009). XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Revista del CLAD.
5. Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración y Desarrollo, 39 (53), 57-74
6. Quesada, G. (2013). Participación y parlamentos obreros en Cuba. Temas 74 (2), 105-113.
7. Mesa, C. (2010). Cincuenta años de servicios sociales en Cuba. Temas, 64(4).

8. Sánchez, M. C. (2006). Posibilidades y limitaciones de la participación ciudadana institucionalizada en la democratización de la esfera pública: el caso de la ciudad de México. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Yudith Salvador Hernández. Doctorante en Ciencias Técnicas en la especialidad Ingeniería Industrial, Máster en Ingeniería Industrial e Ingeniera industrial graduada en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Profesora Asistente y Metodóloga de la Facultad de Informática y Matemática de la Universidad de Holguín. Correo electrónico: ysalvadorh@uho.edu.cu
2. Mariluz Llanes Font. Doctora en Ciencias Técnicas, Máster en Ingeniería Industrial e Ingeniera Industrial graduada en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Profesora Asistente de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín. Es Jefa del grupo de investigación de Administración Pública. Correo electrónico: mlfon@uho.edu.cu
3. Reynaldo Velázquez Zaldívar. Doctor en Ciencias Técnicas, Ingeniero Industrial y Profesor Titular. Es el Rector de la Universidad de Holguín. Correo electrónico: rector@uho.edu.cu

RECIBIDO: 8 de septiembre del 2017.

APROBADO: 26 de septiembre del 2017.