



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Trabajo nominado al Premio Nacional Raúl León Torras**

**Título: METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES**

**EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS**

**PÚBLICO-PRIVADAS**

**Categoría:** Economía

**Nombre:** MSc. Yairin Arteaga Prado

Tutores: Prof. Tit. Deysi Alfonso Porraspita, Dra.C.

Prof. Tit. Hiram Marquetti Nodarse, Dr.C.

**Pinar del Río**

**2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autora de este documento de Tesis de Doctorado y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.



Firma: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Yairin Arteaga Prado", is written over a light gray rectangular background.

**Yairin Arteaga Prado**, autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo **Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada**, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

**Yairin Arteaga Prado**, autoriza al **Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo** adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” a distribuir el presente trabajo de tesis en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos.

**Yairin Arteaga Prado**, autoriza al **Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo**, adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de doctorado en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarla por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesis disponible en: <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/4>

**SÍNTESIS**

Los municipios con vocación turística constituyen un escenario distintivo donde las relaciones laborales entre actores públicos y privados adquieren sus propias particularidades. Ello precisa, la necesidad de comprender la naturaleza de las relaciones, limitaciones, desafíos y oportunidades que permitan encaminar, de forma efectiva, la gestión de las políticas laborales. En Cuba este proceso ha seguido un criterio de concepción nacional, por lo que, el complemento de la gestión del ámbito laboral a nivel municipal, carece de instrumentos que logren aprovechar las capacidades y oportunidades para incidir sobre las necesidades laborales del entorno.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una metodología para la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas, cuya aplicación contribuya a la articulación de los procesos de gestión de las políticas laborales, mediante la colaboración estratégica de los actores públicos y privados del municipio.

Esta metodología es validada a través del juicio emitido por un grupo de expertos y se introduce su aplicación parcial en el municipio de Viñales, Pinar del Río, en el cual se distinguieron transformaciones positivas desde el punto de vista de la gestión de las políticas laborales basada en alianzas público-privadas.

**ÍNDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS -----	11
1.1 Políticas laborales-----	11
1.1.1 Definiciones de políticas laborales-----	13
1.1.2. Proceso de gestión de políticas laborales -----	17
1.1.2.1 Herramientas para la gestión de políticas laborales a escala municipal .....	21
1.2 Municipios con vocación turística-----	24
1.2.1 Gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística-----	28
1.3 Concepción teórica de alianzas público-privadas -----	34
1.3.1 Alianzas público-privadas en el ámbito laboral -----	37
1.4 Gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas -----	40
Conclusiones parciales -----	46
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS -----	48
2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de la política laboral en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río -----	48
2.1.1 Metodología para el diagnóstico empírico -----	48

2.1.2 Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias de información	54
-----	-----
2.1.2.1 Resultados de las fuentes primarias de información de los municipios Sandino y Los palacios .....	54
2.1.2.2 Resultados de las fuentes primarias de información del municipio Viñales .....	55
2.1.3 Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información-----	66
2.2 Diseño de la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas-----	69
2.2.1 Fundamentos para el diseño de la metodología -----	69
2.2.2 Elementos que intervienen en la estructura de la metodología-----	72
2.2.3 Descripción de la metodología en fases, etapas y pasos -----	75
Conclusiones parciales -----	85
 CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS -----	86
3.1 Resultados de la validación teórica por el método de criterio de expertos -----	86
3.2 Resultados de la aplicación parcial de la metodología en el municipio Viñales-----	96
Conclusiones parciales -----	124
CONCLUSIONES GENERALES-----	126
RECOMENDACIONES -----	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

### INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las reflexiones sobre las políticas laborales han apreciado una expansión en el análisis de la organización política, gubernamental y en la gestión y dinámicas de sus procesos, donde se perciben retos y oportunidades que deben ser enfrentados a partir de concepciones novedosas conforme a los cambios del entorno.

En el camino para ubicar la conectividad, las fronteras territoriales y los ámbitos de competencia se analiza el empeño para trascender de la dimensión macro centralizada hacia un mayor reconocimiento sobre la gestión a escala municipal (Arteaga, Alfonso y Marquetti, 2021), proceso en virtud del cual se supone el traslado de competencias, funciones y atribuciones que amplían el poder efectivo en la satisfacción de necesidades y demandas laborales del contexto.

En ese sentido las corrientes de análisis de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Ecuador (Flacso, 2005), Sepúlveda (2009), la Fundación para el desarrollo local y el fortalecimiento municipal e institucional de Centroamérica y el Caribe (Demuca, 2011) y Zapata (2012) asumen la gestión de las políticas laborales (GPL) como parte del marco general y orientador de la dinámica de las políticas públicas nacionales con escala en los diferentes niveles de administración pública, donde se perciben instrumentos que buscan la inclusión social sobre bases equitativas del mercado laboral y como parte del proceso reactivador de la sociedad municipal.

No obstante, no se concibe la práctica para encontrar soluciones que respondan a proyecciones de naturaleza estratégica donde se articule la red de actores municipales, objetivos, intereses y valores sociales sobre bases sostenibles y a partir de las capacidades municipales.

Especial interés adquiere el tema de la gestión municipal en Cuba. Dentro del proceso de transformaciones y actualización del modelo económico cubano se reconoce y se han dado pasos para empoderar a los gobiernos municipales en el perfeccionamiento de su gestión.

En la Constitución de la República de Cuba (artículos 168 y 169) se reconoce al municipio como un ámbito diferenciado con autonomía y cuyo fin es la satisfacción de las necesidades municipales, esta posición incluye a los municipios con vocación turística (MVT) que contienen rasgos diferenciales con respecto a un municipio común o con otro tipo de vocación.

En este tipo de municipio, el desarrollo del turismo coadyuva a la transformación fructífera del territorio (Perelló, 2015) y subyacen particularidades en las relaciones entre trabajadores y empleadores públicos y privados del entramado socio-productivo y en las tendencias de la generación de empleo que, a su vez, tienen impacto sobre el mercado laboral.

Es por ello que la conducción de la GPL debe profundizar en las particularidades del ámbito laboral y en las capacidades y oportunidades que sobresalen en el entorno de los MVT como consecuencia del desarrollo turístico, y así, poder ser aprovechadas para incidir sobre las demandas laborales.

En ese sentido, de acuerdo con Pérez y Díaz (2020), es necesario la coherente articulación entre el diseño e implementación de las políticas laborales a escala nacional y el contexto municipal.

Sin embargo, la política laboral en Cuba ha seguido un criterio estricto de concepción nacional, por lo que la implementación de sus programas deja espacios sin cubrir, ya sea por necesidades insatisfechas o potencialidades sin aprovechar (capital humano y social acumulado, recursos naturales y vínculo entre actores públicos y privados) (Campos, 2008).

Tal enfoque desconoce cierta preeminencia de la autonomía de los MVT sobre las políticas laborales, como acciones dirigidas a satisfacer las demandas laborales explícitas e implícitas de la compleja red de relaciones recíprocas que se dan entre los actores públicos y privados.

Con respecto al vínculo de actores públicos y privados en el ámbito laboral, organizaciones internacionales como la Fundación de Cooperación al Desarrollo Internacional de Países (Codespa, 2013), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2011), la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f) y el Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014) posicionan las alianzas público-privadas (APP) como iniciativas que matizan la acción pública, además de reconocer la interacción activa y el enfoque relacional de los actores públicos y privados mediante alianzas.

Por otra parte, estas iniciativas ponderan el papel de los actores de acuerdo a modelos de desarrollo del sistema capitalista y circunscriben las APP a programas particulares dentro de la gestión de las políticas laborales.

Es por ello que no es posible encontrar concepciones que respondan, en toda su magnitud, a la expresión del ámbito político laboral y a las decisiones y acciones públicas en correspondencia con la compleja realidad de los escenarios, desde la articulación coherente y colaboración entre actores público-privados mediante alianzas; en especial si se valoran contextos de municipios con vocación turística.

Al significativo papel que asumen los MVT cubanos en la planificación de su propio desarrollo, se une el reto de lograr autonomía en la gestión de políticas laborales en un escenario de redimensionamiento del empleo en el sector estatal y la concesión de mayores opciones que fomentan el empleo en el sector privado; otro desafío lo constituye poder articular, de forma armónica, los actores cuyo efecto sinérgico facilite la gestión de los

impactos que genera el desarrollo de la actividad turística en el ámbito laboral, todo ello desde respuestas científicas y administrativas.

A estas ideas se suman otras defendidas durante el desarrollo de la presente investigación, las cuales encuentran respaldo en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en especial aquellos que enfatizan en la dimensión territorial (17) y en el papel activo del sector privado en el desarrollo socioeconómico del país (37,48,51,75,140,144,151,196,212,217,223,228,229,235,251 y 254) que evidencian cómo se promueven posiciones superiores en los niveles de gestión de las administraciones municipales y cómo se estimula la integración del sector privado, como otra forma de gestión, en varias actividades de la economía y la sociedad.

Al hacer el análisis de autores cubanos que enfocan el tema de gestión de políticas públicas, González (2008), Forteza (2012) y Torres (2016), se constatan propuestas que: reconocen su complejidad, resaltan su importante papel en el liderazgo de los vínculos entre los diversos actores, plantean la necesidad de articular los intereses de los diferentes niveles de administración pública; se destacan los últimos dos autores con aportes para concretar la autonomía y toma de decisiones a nivel municipal.

Sin embargo, no se visualiza la instrumentación necesaria para responder a las necesidades particulares de acuerdo a las relaciones laborales imperantes, capacidades y oportunidades del entorno; no señalan las pautas para la adecuación de la red de actores municipales acordes a una tipología de municipio y, aunque reconocen su relevancia, el enfoque se escapa de los análisis de APP en el despliegue de las políticas públicas, y por analogía de las políticas laborales.

Por otro lado, resulta importante reflexionar sobre los criterios de Del Castillo y Quintana (2016), Torres (2016), Marcelo (2017), Echevarría *et.al.* (2018), Marquetti Nodarse y Marquetti Cortina (2019) en relación con la dinámica municipal.

Estos autores hacen referencia a la insuficiente coordinación e integración efectiva de la planificación a escala nacional con los niveles municipales, la dependencia de las decisiones centrales, el insuficiente fortalecimiento del contexto institucional para la toma de decisiones, la escasa articulación horizontal entre los actores y la limitada integración de las formas de gestión privadas con las estatales.

La dinámica que ha seguido la compleja ejecutoria del trabajo orgánico de las administraciones municipales de los MVT, a partir del Plan General de Ordenamiento Territorial, el Programa Integral de Desarrollo Municipal y las estrategias de desarrollo, aún trasciende la lógica de decisión y diseño vertical, subsisten diferencias en la posición coherente sobre el papel del desarrollo municipal y de qué dispone el territorio; incluyen el análisis fragmentado y superficial de los recursos laborales con que debe contar el municipio para enfrentar su desarrollo, sin partir de la municipalización de los problemas laborales, potencialidades y soluciones para enfrentar su dinámica.

Estas consideraciones propiciaron el planteamiento del **problema científico** de la investigación: ¿Cómo contribuir a la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística?

Lo anterior permite considerar como **objeto de estudio** el proceso de gestión de políticas públicas locales, y dentro del mismo de manera concreta, el proceso de gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística, lo que constituye el **campo de acción** de esta investigación.

Para aportar nuevos conocimientos a la solución del problema planteado, el trabajo tiene como **objetivo general**: Diseñar una metodología para la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas, cuya aplicación contribuya a la articulación de los procesos de gestión de políticas laborales, mediante la colaboración estratégica de los actores públicos y privados del municipio.

De este se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar referentes teórico-metodológicos que sustentan la relación entre la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística y las alianzas público-privadas.
2. Diagnosticar el comportamiento de la gestión de la política laboral en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río.
3. Determinar la estructura de la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas.
4. Demostrar la validez de la metodología propuesta a través del método de expertos y mediante la aplicación parcial en el municipio de Viñales.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente **idea a defender**: la aplicación de una metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en APP, contribuye a la articulación de los procesos de gestión de políticas laborales desde la colaboración estratégica de actores públicos y privados de un municipio con vocación turística, donde se comparten aportes y beneficios de acuerdo a sus competencias.

Durante la investigación se aplicaron los métodos, los procedimientos, las técnicas y las herramientas que se detallan a continuación:

**Métodos teóricos:**

- Métodos histórico y lógico: fueron empleados para determinar las particularidades de la gestión de políticas laborales a escala municipal con mayor influencia en la teoría y la práctica que anteceden a la propuesta de la presente investigación. Su aplicación está dada en el reconocimiento, con abstracción de los aspectos histórico-concretos, de la experiencia internacional y nacional para ofrecer importantes aportes a la concepción de la metodología propuesta. Esto a su vez permite analizar en qué medida dichas experiencias muestran limitaciones para propiciar la GPL en municipios con vocación turística, por lo que revela la necesidad de perfeccionar dichos procesos desde una perspectiva integradora.
- Método sistémico: se empleó para la fundamentación de la metodología como integración de elementos en un todo y no como simple suma de partes en la gestión de las políticas laborales en MVT y las alianzas público privadas.

### **Métodos empíricos:**

- Método de medición: fue empleado en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, es decir, para obtener información primaria del estado actual del proceso de gestión de la política laboral en MVT de Pinar del Río. Se basó sobre todo en la técnica del cuestionario (entrevista y encuesta).
- Método de expertos: permitió la validación de instrumentos, la selección del orden causal de los problemas identificados en la gestión de la política laboral en el municipio de Viñales y demostrar la validez de la metodología propuesta.
- Método de criterio de usuarios: permitió la selección de los indicadores para el proceso de evaluación en la GPL.

Asociados a los métodos teóricos y empíricos fueron empleados los siguientes procedimientos:

- **Análisis y síntesis:** para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos. En este se toma la totalidad que significa la gestión de políticas laborales como parte de las políticas públicas en los diferentes niveles de administración pública y se descompone, de forma mental, en sus partes integrantes; se pasa a investigar dichos procesos a escala municipal y se identifica su significación en los municipios con vocación turística con particularidades en el ámbito laboral y en sus potencialidades, esto revela la contradicción dialéctica que surge en él y cómo resolverlo. Una vez logrado esto, la síntesis se encarga de recomponer la totalidad teniendo una visión clara de las leyes que la rigen.
- **Abstracción:** para el análisis y descomposición del objeto de estudio.
- **Inducción-deducción:** posibilitó la determinación de generalidades y regularidades del proceso de gestión de las políticas laborales en los MVT.
- **Axiomático-deductivo:** se utiliza en el establecimiento del problema científico y su posterior constatación, a partir del reconocimiento de las limitaciones existentes en el proceso de GPL en MVT, asociado a la falta de integración entre los actores públicos y privados, que se manifiesta a su vez en el desaprovechamiento de las potencialidades para el establecimiento de alianzas público-privadas.

Para el procesamiento y análisis de la información fueron utilizadas las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** se empleó para diagnosticar el estado actual de la GPL en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río.
- **Entrevista:** sirvió como instrumento para conocer las principales limitaciones que existen en el contexto municipal para la gestión de las políticas laborales de acuerdo a las características de los municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río.

- **Análisis documental:** fue realizado para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema y su constatación en los MVT de Pinar del Río. Se consultaron documentos de carácter institucional, investigaciones previas realizadas e informaciones estadísticas que tocan aristas diversas del fenómeno que se pretende estudiar en su totalidad.

Se utilizaron, además, las siguientes herramientas:

- **Software estadístico Minitab versión 19 en español:** facilitó el procesamiento de los resultados alcanzados de las fuentes de información primaria (encuestas).
- **Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC):** se empleó para la determinación de variables claves en el diagnóstico empírico de la GPL en los MVT de Pinar del Río y así determinar el nivel de influencia en el cambio pretendido.
- **Diagrama Ishikawa:** permitió determinar el orden causal de los problemas que obstaculizan el proceso de gestión de la política laboral en el MVT Viñales.
- **Software StatisticalPackagefor Social Sciences (SPSS), versión 21:** facilitó el procesamiento de la información obtenida en las encuestas aplicadas a los expertos para la validación de la metodología.

La **novedad científica** de la investigación radica en la concepción de una metodología para la gestión de las políticas laborales que reconoce a los actores públicos y privados en una conjugación de esfuerzos y acuerdos estratégicos mediante alianzas, con el fin de contribuir a los procesos de gestión de las políticas laborales y de esta forma alcanzar los objetivos de desarrollo socioeconómico de los municipios con vocación turística, cuyas particularidades los sitúa en una condición de municipios con competencias específicas.

La misma se encuentra sustentada en los siguientes aportes:

**Aporte teórico:**

- La definición del concepto de “Gestión de políticas laborales en MVT” valora a los MVT como un escenario integrado de capacidades y oportunidades para incidir sobre las demandas laborales particulares del entorno.
- La definición del concepto de “Gestión de políticas laborales basada en alianzas público-privadas” aporta valor a la conducción de los procesos de gestión del ámbito laboral.
- La metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en APP, se muestra con un carácter analítico que toma como base una adecuada contextualización de la gestión de las políticas laborales a las condiciones de este tipo de municipio, e integra las alianzas entre actores públicos y privados como una iniciativa para contribuir a su gestión.

### **Aporte metodológico:**

- La metodología ordenada, de forma coherente, mediante fases, etapas, pasos y técnicas que enmarcan la dinámica de la gestión de las políticas laborales en MVT y las precisiones que se establecen al incorporar el trabajo conjunto de actores públicos y privados en estrecha colaboración mediante alianzas para contribuir a la gestión del ámbito laboral.

### **Aporte práctico:**

- Conjunto de indicadores para evaluar y monitorear la GPL en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas.
- Propuesta novedosa de políticas laborales para contribuir a la GPL en el municipio de Viñales.

El cuerpo del trabajo se estructura en tres capítulos. El primero se titula “Fundamentos teórico-metodológicos sobre la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación

turística basada en alianzas público-privadas”, contiene los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la investigación.

En el capítulo dos, titulado “Metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas”, se exponen los resultados del diagnóstico empírico de la investigación y se desarrolla la metodología propuesta.

El tercer capítulo se denomina “Validación de la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas” y tiene como propósito demostrar la validez de la metodología propuesta; por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que complementan el desarrollo de la investigación.

**CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA  
GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN  
TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

El propósito de este capítulo es fundamentar referentes teórico-metodológicos que sustentan la relación entre la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística y las alianzas público-privadas, a partir del marco analítico del proceso de gestión de políticas laborales y su coherencia en el contexto de municipios con vocación turística. Especial interés se le dedica a establecer los vínculos de la gestión de las políticas laborales y las alianzas público-privadas, los cuales conducen a la formulación de un nuevo concepto; perspectiva de análisis que trasciende a la concepción de la metodología.

Diversas fueron las fuentes revisadas para el estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación. Se utilizó el análisis documental clásico y se hizo la revisión del estado del arte del tema mediante la metodología de Milanés (2015) (anexo 1) con criterios de inclusión y exclusión. La exploración se inició en el año 2017 y actualizada hasta el presente año. El objetivo de la búsqueda consiste en identificar el rango fundamental de diversos tipos de documentos publicados y no publicados que representan marcos históricos, conceptuales y/o metodológicos, experiencias, relaciones y formas de gestión de las políticas laborales, municipios con vocación turística y alianzas público-privadas.

### **1.1 Políticas laborales**

Las políticas laborales forman parte de las políticas públicas, por tanto, la autora considera importante partir de la concepción de las políticas públicas en términos generales para introducir la conceptualización de las políticas laborales.

Las políticas públicas constituyen un factor común de las decisiones de gobierno, por lo que ha sido un tema objeto de estudio de varios autores desde diferentes puntos de vista. Dicha

política ha sido definida en correspondencia con las condiciones y las limitaciones que le impone el contexto.

Para la concepción teórica de políticas públicas se consultaron autores como, Hecló (1972), Thoening y Meni (1992), Alcántara (1995), Marco y Maldonado (1998), Subirat (1998), Pons (2000), Lahera (2004), Dye (2008), Pérez (2008), Tapia (2012) y Pérez *et.al.* (2012) como se muestra en el anexo 2, ante esta variedad de acepciones no existe una definición de política pública con pretensiones de gran precisión que recoja un consenso general, a los efectos de esta investigación se asume como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios (Antonio Iglesias Morell, Universidad de la Habana, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

En el análisis de las políticas públicas el aporte de Roth (2002), radica en que constituye un elemento para la comprensión de las relaciones entre la sociedad y el Estado y funciona como un selector de las demandas y proveedor de servicios que tienen a su disposición diversos instrumentos de intervención.

Para Lahera (2004), en su criterio de excelencia de políticas públicas, menciona los cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público e incluye al sector privado y la comunidad.

Las políticas públicas disponen la forma de actuación frente a determinados temas sociales y económicos de interés público, esta noción surge tanto para explicar como para comenzar a delinear respuestas en diferentes ámbitos; a los efectos de esta investigación se profundiza en el ámbito laboral.

La conducción del análisis a las políticas laborales permite ver las relaciones laborales como condición indispensable para el logro de los objetivos planteados de cualquier nación relacionada con las políticas públicas y, de esta forma, alcanzar las metas nacionales de crecimiento económico y bienestar social.

### **1.1.1 Definiciones de políticas laborales**

Los escenarios descritos por Tajzman y De Veen (1998); Miguélez y Prieto (2001); Samaniego (2002); Bensusán (2007); Ermida (2007); Senatore y Méndez (2009); Pedrero-Nieto (2009); Neffa *et.al.* (2012); Olesker (2016); Paz y Cepeda (2018), Arteaga *et.al.* (2020) denotan las políticas laborales como un tema abordado, exhaustivamente, desde varias aristas.

En ese estudio se constata a la OIT como aquella organización que está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel mundial y que promueve normas internacionales orientadas a garantizar que el crecimiento económico y el desarrollo vayan de la mano de la creación de trabajo decente.

Esta organización reconoce, como instrumento para la definición de las políticas laborales, el convenio relativo a la política del empleo, donde refiere la necesidad de establecer políticas activas que fomenten el pleno empleo, productivo y libremente elegido (OIT, 1964).

Desde el punto de vista conceptual, la literatura especializada consultada revela que autores e instituciones ofrecen definiciones de políticas de empleo y políticas laborales para precisar aspectos análogos.

Freyssinet (2006, citado en Neffa, 2011) hace referencia a las políticas de empleo de forma amplia como aquel concepto que distingue las intervenciones del sector público, conducentes

a cambios en la estructura y funcionamiento de los mercados de trabajo<sup>1</sup> en términos cuantitativos o cualitativos.

En ese camino, todos los instrumentos de la política económica (de comercio exterior, cambiaria, de crédito fiscal, por sectores específicos, de infraestructura), científica, tecnológica y de innovación, social, educativa, de desarrollo regional, de salud y cultural pueden movilizarse para generar efectos sobre el empleo, pero con un peso diferenciado según los ámbitos de la intervención del sector público (Neffa, 2011).

Otra definición de políticas de empleo la refiere la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico<sup>2</sup>(OCDE, 1994), esta vez desde dos perspectivas:

Las políticas activas: son aquellas que, a mediano-largo plazo y actuando sobre la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo, se proponen reducir el desempleo para hacer frente, de manera durable, a las causas macroeconómicas estructurales y, además, promover la generación de nuevos empleos.

Las políticas de empleo pasivas serían las que, de forma prioritaria, ponen el acento en el comportamiento de la oferta de fuerza de trabajo, operan por lo general en el horizonte de la coyuntura o de ciclos cortos (aunque pueden dar lugar a efectos), proporcionan subsidios y políticas sociales a los desempleados y procuran contener el desempleo mediante el incremento de la población económicamente inactiva y la reducción de la oferta de fuerza de trabajo.

---

<sup>1</sup>El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo (Chiavenato, 2007).

<sup>2</sup> Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 38 países miembros (capitalistas) y, según su concepción, debe promover políticas económicas y sociales alrededor del mundo. <https://www.ocde.org>

Vinculada a la concepción general desarrollada por la OCDE, existen otras expuestas por notables estudiosos contemporáneos (Palacio y Álvarez, 2004; Román, 2007; Van Vliet y Koster, 2008; Dahan y Dinardo, 2010; Zubero 2012 y Lope, 2015).

Se considera, además, que la política de empleo es una variable dependiente del crecimiento económico, es decir, al generar mayor producción se crean puestos de trabajo (García Serrano, 2007).

Gorelli (2013) plantea que la política de empleo es el conjunto de actuaciones que asumen los poderes públicos con el objetivo de alcanzar el pleno empleo o, al menos, corregir los principales desequilibrios del mercado de trabajo.

En relación a las definiciones de las políticas laborales se mencionan autores como Ermida (2007) y Beccaria (2010, citado en Trajtemberg, 2016);ellos se refieren a las mismas como acciones destinadas a colaborar en la reducción de los niveles de desempleo, a elevar la calidad del trabajo y a disminuir la brecha de remuneraciones en un contexto de incremento del salario medio y que faciliten la elevación de la productividad del trabajo.

Tanto en el estudio de las políticas de empleo como de las políticas laborales se pueden hallar elementos válidos para su conceptualización:

- Predominan las acciones específicas del ámbito laboral encaminadas a influir sobre el comportamiento de la oferta y demanda del empleo.
- Predominan enfoques que incorporan la generación de empleos, la reducción en los niveles de desempleo, la calidad, productividad y remuneración del trabajo.

Se considera importante incorporar, de conjunto con las ya expuestas, las siguientes precisiones:

- La determinación de las políticas laborales es un proceso político esencial, se considera como función del gobierno que implica moderar el conflicto entre los actores a partir del poder e influencia en términos de relaciones laborales.
- La definición de políticas laborales debe contar con fuertes relaciones corporativas en cuestiones económicas y sociales a través de la negociación colectiva centralizada, coordinada y de amplia cobertura (se deben involucrar a los participantes sociales) así como crear un entorno más claro y menos conflictivo para el diálogo social.
- Deben ajustarse y responder a un contexto, es decir, que se integre sea coherente con las necesidades del entorno y con las circunstancias específicas, el nivel y la etapa de desarrollo económico y social.

El análisis de los elementos estudiados hasta aquí permiten a la autora definir las políticas laborales como el proceso formado por un conjunto de directrices que conducen las relaciones de trabajo y sus conexiones con los niveles de empleo, desempleo, aspectos de la oferta, demanda, formación y reconversión profesional, calidad del trabajo y salarios conforme a los derechos y deberes recíprocos de los actores; con un enfoque multidimensional, integrador y de sostenibilidad.

Así, cuando se habla de las políticas laborales, se le concibe en relación a tres dimensiones básicas: macroeconómica, mesoeconómica y microeconómica.

- Dimensión macroeconómica: es el primer nivel en el que repercute las políticas laborales como parte de las políticas públicas, donde la acción del gobierno influye sobre el funcionamiento general del ámbito laboral, incluyen decisiones estratégicas sobre la estructura de la actividad económica que, en su conjunto, tributan a fomentar el empleo productivo y el desarrollo sostenible dirigido a asegurar medios de vida llevaderos. La autora se alinea al criterio de que las políticas laborales en esta dimensión pueden ser

decisiones que se estabilizan en dispositivos de diferente naturaleza, algunos de ellos como normas jurídicas marco, planes y programas estatales indicativos, directivas, entre otros (Ayala, 2007, citado en Tapia, 2012, p. 104).

- Dimensión mesoeconómica: se considera el nivel medio donde se puede interpretar la interacción de las políticas laborales que establece el gobierno a nivel macroeconómico con los componentes estructurales, políticos, institucionales y del contexto, así como la naturaleza de sus interrelaciones de acuerdo a un espacio territorial (provincia o municipio), en estrecho nexo con el comportamiento de los actores individuales (dimensión microeconómica).
- Dimensión microeconómica: es el nivel más operativo donde influye el comportamiento de actores y agentes económicos de forma individual para cumplir intereses propios, incluyen estrategias derivadas de las dinámicas de los organismos rectores y sus subordinaciones, dentro de las que pueden considerarse el reclutamiento y la selección, la capacitación y desarrollo, la seguridad y salud en el trabajo, la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios sociales, entre otros elementos.

### **1.1.2. Proceso de gestión de políticas laborales**

En este epígrafe se parte del análisis general de Samuelson y Nordhaus (2006) y Jiménez (2010) sobre las políticas que se emiten a nivel macroeconómico como medidas del gobierno destinadas a influir en el funcionamiento de la economía, con objetivos e instrumentos de política y un objeto sobre el que se aplica el instrumento para el logro de lo que se haya planteado.

Se destaca, como uno de esos objetivos, influir sobre las variaciones del empleo que tiene una estrecha relación con las demás variables que intervienen en el comportamiento de la economía. En ese sentido, vale subrayar el razonamiento de Jiménez (1999) sobre el vínculo

entre el empleo-desempleo como elemento que no siempre tiene una relación proporcional con el ciclo de la economía<sup>3</sup>, sino que puede depender de la capacidad que tenga la dinámica económica para absorber la fuerza de trabajo que va incorporándose al mercado laboral; fenómeno en el que Jiménez (2010) resalta el importante papel de los gobiernos y las políticas laborales para incidir sobre las demandas del entorno, en correspondencia con las condiciones y limitaciones que le impone el contexto.

Este análisis percibe el camino por el que transita la GPL, es decir, su formulación como un proceso importante de la macroeconomía, hasta la forma de concretarlas en armonía con la evolución de las estrategias económicas de los niveles más concretos de administración pública (provincia o municipios).

Por tanto, debe reconocerse el papel específico y particular de las políticas laborales en correspondencia con los objetivos de desarrollo estratégico municipal, determinado por sus potencialidades y capacidades, así como por las demandas.

Así, cuando se habla del contexto municipal, se incorpora la perspectiva de análisis mesoeconómico que surge de la vinculación natural entre la macroeconomía y la microeconomía. Boisier (1995) plantea que tiene una expresión territorial, lo cual es válido a los efectos de esta investigación en aras de fijar marcos de actuación ajustados al objeto y campo de acción.

Por otra parte, en el estudio del proceso de gestión de las políticas laborales se aprecia la importancia del ciclo de su funcionamiento y las valoraciones estratégicas de cada una de sus fases. Al referirse al ciclo de funcionamiento de la GPL, se retoma el hecho de que forman

---

<sup>3</sup>Según Mitchell (1927) un ciclo económico está compuesto de expansiones que tienen lugar de forma aproximadamente simultánea en múltiples actividades económicas, seguidas de recesiones, contracciones, y recuperaciones también generales que se unen con la fase de expansión del siguiente ciclo; esta sucesión de cambios es recurrente pero no periódica; la duración de los ciclos de negocios varía desde más de un año hasta diez o doce; y no son divisibles en ciclos más cortos de carácter similar con amplitudes que se aproximen a las suyas. Sus fases son: la expansión, la crisis, la recesión y la recuperación.

parte de las políticas públicas y, por tanto, coincide con su ciclo de gestión, por lo que se analizan estudios teóricos de varios autores que abordan estas cuestiones, tanto desde una perspectiva general de las políticas públicas como particular desde las políticas laborales.

Torres (2016), en su estudio del ciclo de gestión de las políticas públicas, plantea la coincidencia de varios autores en dos fases: la de implementación y la de evaluación, así como diferentes posiciones en la delimitación de los precedentes.

Ruiz Viñals (2004), Ruiz Sánchez (2013), y Gutiérrez *et.al.* (2017) amplían el análisis a otras fases que transitan desde la identificación del problema público a resolver, la formulación de alternativas de solución, la elección de las alternativas, la implementación hasta la evaluación de resultados.

Se destaca el estudio de Neffa (2007), Román (2007) y Neffa (2011) sobre la gestión particular de las políticas laborales, quienes resaltan el ciclo en tres fases: la formulación, la implementación y la evaluación y promueven el criterio de que los resultados que se tengan en la GPL dependen de lo que se realice en otros ámbitos de las políticas públicas, es decir, del funcionamiento conjunto del sistema socioeconómico.

Zamora (1990) se refiere al papel de la gestión de las políticas laborales como un proceso que se concreta en planteamientos y políticas específicas dirigidos al tratamiento de intereses y demandas de la clase obrera con expresiones de orden jurídico, económico, político, ideológico y cultural que abarcan aspectos legales, salariales, de capacitación y empleo, seguridad, bienestar, etc.

Siguiendo esa lógica, para Gómez (2012), Urrea y Valencia (2017) y Mballa y González (2017) en las demandas específicas o problemas, no solo influye la percepción de la clase obrera, sino que depende de la mirada de los políticos y tomadores de decisiones para incidir sobre ellos por la vía de políticas; también aportan aspectos técnicos internos que se deben

tener en cuenta en la formulación como son: los problemas públicos, el contenido, los actores, el contexto, el proceso y los resultados.

Existe un grupo de autores que articulan las miradas hacia la pertinencia de la implementación de las políticas laborales a través de programas, estrategias y proyectos (Longo 2006; Andrés *et al.*, 2009); para Navarrete (2012) la implementación es la fase más relevante para la obtención de resultados y requiere de esfuerzos organizados con el propósito de que la gama de decisiones sea efectiva.

Según Cohen y Franco (2005) los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos y son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos; estos autores conciben a los proyectos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos donde interviene un público objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos.

De acuerdo a lo planteado, se asume el curso del proceso de GPL en un ciclo que incluye tres fases (formulación, implementación y evaluación), donde las políticas establecen el marco de actuación, es decir, cuáles son las prioridades y en qué contexto se alcanzan; que esto luego se concreta en programas, proyectos, planes y objetivos que son medibles y que pueden indicar hasta qué punto se alcanzan los propósitos que establecen las políticas.

Se trata de un proceso complejo que valora las políticas laborales como acciones que responden a procesos que se desarrollan en el tiempo y donde los programas y otros instrumentos de políticas se remiten a una construcción técnica que evoluciona en una realidad cambiante con mayor o menor capacidad de expresar la complejidad de los problemas, por tanto, deben ser flexibles y adaptados a la luz de los cambios producidos en la sociedad.

Desde la perspectiva de la GPL es necesaria la coherencia e integración de las decisiones que se toman a nivel municipal con las que emanan de niveles superiores para atender las necesidades laborales y promover estrategias que contribuyan al desarrollo municipal.

La GPL es esencial en la búsqueda del desarrollo de los municipios y, como plantean Rodríguez (2003) y Gutiérrez y Legaspi (2017), es importante la participación de todos los actores y de cómo intervienen en la implementación de las políticas laborales en función de la puesta en valor de sus recursos humanos. De esta forma se visualiza la implementación de las políticas laborales como un proceso que forma parte activa en la toma de decisiones para el desarrollo de instrumentos y la obtención de resultados.

En ese marco se promueve el análisis de intervención de la GPL, desde los niveles superiores hasta el nivel municipal como la forma más concreta de acción donde se ve al municipio como un ente que debe responder a sus necesidades y aspiraciones. De ahí la importancia de analizar referentes al respecto, ya sea desde una perspectiva teórica o desde la práctica social.

### **1.1.2.1 Herramientas para la gestión de políticas laborales a escala municipal**

En el panorama mundial, la gestión del ámbito laboral a escala municipal presenta corrientes de análisis comunes, pero sensibles a la filiación ideológica que las inspira en relación con su espacio específico-concreto, por lo que, de la literatura consultada, se tuvieron en cuenta aproximaciones relacionadas con la organización de acciones para la búsqueda de una favorable dinámica laboral influenciada por la revitalización de la práctica municipal.

A tales efectos, se profundizó en propuestas de organizaciones y autores como Flacso (2005), Sepúlveda (2009), Fundación para el desarrollo local y el fortalecimiento municipal e institucional de Centroamérica y el Caribe (Demuca, 2011) y Zapata (2012), de las que se identificaron regularidades teóricas y metodológicas, aspectos positivos y limitaciones con

respecto al objeto de estudio (anexo 3), todos ellos estimados como base para la concepción de la metodología que se propone en la investigación.

La observación empírica permite definir como regularidades:

- Buscan la inclusión social sobre bases equitativas del mercado laboral como un proceso reactivador de la sociedad municipal.
- La sistematización de la GPL forma parte del marco general y orientador de la dinámica de las políticas públicas nacionales.
- La GPL tiene un enfoque transversal con escala en los diferentes niveles de administración pública sobre la base de articular objetivos de planificación.
- Denotación de los actores municipales como parte de la intervención del ámbito laboral para la solución de problemas y propuestas de acción.

En el análisis que realiza la Fundación Demuca (2011) es útil el énfasis que ofrece sobre el reconocimiento de los actores para la intervención laboral y, de conjunto con los criterios de otros autores (Hay, 1997; Beyme, 1994; Ramio, 1999; Losada, 2000; Marsh y Smith, 2000; Chaqués, 2004; Sartori, 2005; García, 2007; Dye, 2008; Pérez, 2013), permitieron profundizar acerca de la función que desempeñan: representatividad, decisiones, comportamiento y el impacto en la GPL del municipio.

Sobre la base de ese estudio prevalece el gobierno municipal, las organizaciones intermedias político-administrativas encargadas de la gestión, las organizaciones sindicales, el sector empresarial y las instituciones educativas y culturales, como el entramado de actores tradicionales que intervienen en la implementación de instrumentos y políticas municipales de empleo; esta denotación constituye el campo organizacional de intervención donde se integran soluciones y definen propuestas de acción del ámbito laboral.

Las concepciones estudiadas muestran limitaciones para propiciar válidos esquemas de GPL, pues se enfocan en la gestión de programas particulares, por lo que no ofrecen marcos metodológicos que muestren, en toda su dimensión, su ciclo de funcionamiento; no reconocen el papel estratégico de las políticas laborales ni de los actores municipales y no muestran la articulación de la red de actores, de acuerdo a las capacidades y potencialidades de las características municipales.

Con la intención de buscar aportes (teórico, metodológico e instrumental) en el contexto nacional cubano, se estudiaron las propuestas de González (2008), Forteza (2012) y Torres (2016), cuyas concepciones marcan pautas para entender elementos del proceso de gestión de políticas públicas de acuerdo a la realidad cubana y de las cuales se delimitan posiciones válidas para el desarrollo de esta investigación; en el análisis se determinó lo siguiente(resumen en el anexo 3):

- Asumen la gestión de políticas públicas como un proceso dialéctico, participativo, flexible, con carácter sistémico, estratégico e integrador (González, 2008; Forteza, 2012 y Torres, 2016).
- Forteza (2012) y Torres (2016) reconocen la complejidad de la gestión de las políticas públicas a escala municipal; resaltan sus formas de tratamiento con un papel importante en el liderazgo de los vínculos entre los diversos actores y ofrecen pautas para concretar la autonomía y toma de decisiones.
- González (2008) y Torres (2016) plantean la necesidad de articular, de forma coherente, los intereses de los diferentes niveles de administración pública.
- Torres (2016) admite la relevancia de la gestión pública para fomentar la cooperación, la participación e integración de actores públicos y privados a escala municipal.

Si bien las herramientas metodológicas analizadas hacen referencia a varios criterios que tienen un papel fundamental en esta investigación al no ser concebidas de forma específica para la GPL, estas adolecen de un amplio y práctico enfoque que reconozca las tensiones, conflictos y oportunidades que surgen de las relaciones laborales que se establecen entre actores públicos y privados; no ofrecen las pautas metodológicas para la adecuación de la red de actores municipales acorde a una tipología de municipio con prácticas singulares que, a los efectos de esta investigación, se concreta en los MVT.

Surge, entonces, la necesidad de una herramienta que profundice en las desigualdades, desproporciones, diferencias o asimetrías específicas del ámbito laboral municipal, así como las capacidades y oportunidades que permitan optimizar la gestión de los procesos laborales, en un esquema de organización donde el desarrollo turístico ejerce presión sobre el mercado laboral y, por tanto, en las tendencias del empleo. Se trata de una visión integral que fortalezca la dimensión laboral para enfrentarlas estrategias de desarrollo de un municipio con vocación para el turismo. Sobre esta categoría de municipio se profundiza a continuación.

## **1.2 Municipios con vocación turística**

En aras de valorar los recursos con los que cuenta un determinado municipio para desarrollar la actividad turística, es necesario realizar un análisis que delimite y caracterice aquellos atributos con los que cuenta, y precisar qué particularidades presenta con respecto a otras zonas; en ese sentido, sobresale la vocación turística como aquel concepto que destaca las capacidades de un espacio físico concreto para impulsar el turismo.

Al investigar los aspectos relacionados con el tema, reconocidos estudiosos como Ritchie (1988), Pearce (1999), Ishikawa y Fukushige (2007), Guizzardi y Mazzocchi (2010), Petrizzi (2011), Gómez *et.al.* (2014), González *et al.* (2017) y López *et al.* (2017), definen la vocación turística como ese atractivo natural intangible que posee cualquier espacio y genera

condiciones para atraer la atención de visitantes y turistas, aunque se necesita, además, conocer la percepción de los habitantes de la comunidad con respecto a lo que representa el desarrollo del turismo en su entorno habitual de vida (Covarrubias *et al.*, 2006, citados en Menoya, 2015a), así como su disposición y compromiso para apoyar el fomento de dicha actividad (Tavares *et al.*, 2010, citados en Menoya, 2015b).

Son varios los autores que ponen énfasis en las características geográficas y/o socioculturales de los municipios para determinar su vocación turística; sin embargo, con el propósito de enmarcar una definición que sirva de base en la comprensión del fenómeno turístico a escala municipal, se asume el término de vocación turística como “la expresión concreta de las interrelaciones que se establecen entre los atractivos naturales/culturales y sus potencialidades para la puesta en valor de uso turístico, el producto turístico existente (como combinación de oferta e infraestructuras), la percepción de los habitantes (grado de aceptación y tolerancia con respecto al desarrollo del turismo) y otros aspectos intangibles (como la paz, la seguridad, el aislamiento o la autenticidad)” (Menoya, 2015, p.22).

Se destaca el criterio de Wallingre (2014) quien valora al turismo como un sector productivo de servicios y requiere de ubicaciones espaciales concretas en los cuales se localiza, gestiona y encamina el desarrollo.

Como plantea Gómez *et al.* (2014) a través de su metodología, la definición e identificación de la vocación turística debe resultar del proceso de diagnóstico integral del territorio (natural, económico, social, demográfico, cultural, entre otros.) y del análisis de los entornos nacional e internacional que se insertan en el planteamiento de la estrategia de desarrollo del municipio.

A partir de las descripciones anteriores, la autora valora el análisis sobre la notoriedad turística para lograr una aproximación al término municipio con vocación turística; resulta necesario

advertir la estrecha relación que tiene con la categoría de municipios turísticos con implicaciones para el análisis propuesto.

Sobre los municipios turísticos, los conceptos emitidos por Boullón (1999), Montaner (2002) y Acerenza (2008) coinciden en señalar, como única e indispensable condición para su definición, la presencia del atractivo turístico y su efecto en la infraestructura, servicios, actores, etc.

Sin embargo, García (2010) en su estudio sobre la dinámica de comunidades mexicanas y españolas, consideradas relevantes para la promoción de la actividad turística, incorpora el análisis sobre la gran diversidad que existe al concretar el concepto de acuerdo a la delimitación jurídica y tratamiento que dan en sus leyes para precisar las competencias turísticas y la participación activa de todos en la gestión del producto.

De manera general, este autor expresa que para que un municipio opte por el status turístico debe cumplir necesariamente con el amparo legal, los procedimientos para su declaración, las consideraciones generales y las bases de su régimen especial acorde con su orientación turística y sus particularidades. En ese sentido, la categoría de municipio turístico no se considera como una mera condición dadas ciertas características de base, sino que, se contempla como figura de Derecho.

Por tanto, en el ejercicio final de valoración la autora sostiene que es la categoría de MVT la que se maneja en el trabajo, pues se relaciona con el valor de los atractivos y recursos turísticos, percepciones en cuanto a la importancia del turismo para el desarrollo de la región de acuerdo al nivel en que se desarrolle la práctica de la actividad turística, hasta ese entonces sin el alcance jurídico.

De acuerdo con Menoya (2015), se asume como concepto de MVT la noción de municipio turístico de Sánchez y Fajardo (2004), quienes lo entienden como aquel municipio que posee

una cierta relevancia turística al contar en su término municipal con recursos turísticos de una indudable capacidad de atracción de visitantes.

En este tipo de municipio se establece la oferta y demanda turística como rasgos definitorios, en tanto se considere como una variable caracterizada por la estabilidad y sistematicidad de los flujos turísticos, y donde se valoran otros elementos como infraestructura, servicios y recursos de ocio (culturales, naturales e instalados) y otros que incluyan la dinámica municipal.

Los rasgos diferenciales de un municipio con vocación turística con respecto a un municipio común trascienden varias cuestiones: las experiencias de autores como Arroyo (2003, citado en Villar, 2005) y Muñoz (2013) permiten valorar el efecto del turismo sobre la dinámica del consumo de bienes, servicios y demás actividades económicas. En ese escenario, se fortalecen capacidades y competencias que diversifican la producción, se estimulan procesos de innovación y se propician la proximidad e interacción entre actores.

El criterio de Ruiz de León (2017) se enfoca en que, para lograr su desarrollo, desde la representación del turismo como actividad fundamental, debe cumplir con la mejora de las condiciones de vida de las comunidades receptoras, la satisfacción de los turistas, y el cuidado del territorio, tanto del medio ambiente natural como del patrimonio cultural, pues debe ser una oportunidad en la cual todos los actores se beneficien en función de su aportación al proceso. Tal enfoque se basa en la racionalidad económica, sin embargo, no se puede obviar el impacto generado en la esfera ambiental, cultural y social, por cuanto se considera importante incorporar el análisis de los efectos que necesitan un reacomodo de los esfuerzos administrativos para promover soluciones en el aprovechamiento de las fortalezas, oportunidades y la supresión de los impactos negativos.

Para la autora, la realización de un análisis general permite ver como efectos positivos: la generación de empleos, el desarrollo de infraestructuras, la producción de bienes o servicios,

una mejor distribución de las utilidades, las inversiones públicas, las reanimaciones económica, cultural y recreativa, el conocimiento de nuevas culturas y el despliegue de políticas públicas para afianzar la preeminencia turística que lo diferencia del resto de las tipologías municipales.

De igual forma, los aspectos negativos pueden estar relacionados con los daños al medio ambiente que provocan efectos nocivos a la comunidad y pueden deteriorar las condiciones de vida de la población, la inflación estacional<sup>4</sup>, perjuicio o pérdida de la identidad cultural, problemas sociales, entre otros.

Es importante resaltar la gestión del producto turístico y cuánto aporta a la dinámica del municipio, en correspondencia con ello debe concebirse la estrategia y los programas de los gobiernos, es decir, la toma de decisiones para dirigir y administrar los recursos, instituciones, empresas, demás organizaciones, actores públicos y privados en función de alcanzar un nivel propicio de eficiencia y productividad municipal.

Gómez *et. al.* (2014) plantea que debe existir el reconocimiento de las políticas públicas, el involucramiento del Estado y la intencionalidad de las instituciones públicas y privadas para generar acciones asociadas al desarrollo del turismo.

Sobre la base de ese criterio, se destaca la gestión de las políticas laborales como condición precisa para el logro de los objetivos planteados y de esta forma alcanzar las metas de crecimiento económico y bienestar social de los municipios con vocación turística.

### **1.2.1 Gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística**

La visión de este tema supone una mirada de la dinámica de municipio, MVT y gestión de las políticas laborales como construcciones que se consuman en procesos que acontecen en el tiempo y adoptan expresiones diferentes en función de las lógicas de los actores, las

---

<sup>4</sup>La llegada masiva de visitantes genera alzas en los precios de los servicios y productos de consumo diario.

características, las capacidades y oportunidades del escenario; sin embargo, se identifican puntos convergentes con respecto al objeto de estudio que permiten fijar las imágenes de la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística.

La perspectiva de González (2003) valora el contexto municipal como un pilar básico para la justificación y profundización de los procesos de descentralización, indica la comprensión de las dinámicas y sinergias particulares de la actividad económica como una forma específica donde se consolidan las alternativas de la política social.

Autores como Orozco *et al.* (2018), Pérez y Díaz (2020), Polanco y Caballero (2020) establecen una importante asociación entre la consolidación de las lógicas de desarrollo y la creciente importancia del municipio, que le otorga una especial capacidad para articular y acceder a las demandas, intereses y particularidades del tejido económico y social.

Sobre la base de esas consideraciones se introduce la comprensión de la dinámica de los MVT, pero, esta vez, desde el reconocimiento del turismo como una actividad que puede actuar como dinamizadora de la práctica socioeconómica y, por tanto, incentivo para su desarrollo.

Con respecto al impacto del turismo en el ámbito laboral, se destaca el criterio de Ordóñez y Marco (2005) quienes lo consideran como una actividad productiva que aglutina varios actores que generan empleo, en consecuencia, se demanda mano de obra en toda la gama de calificación laboral que, a su vez, posibilita el acceso a ingresos.

Similar análisis introduce Oh (2016) desde la teoría Keynesiana del crecimiento regional; valora el desarrollo turístico y su efecto proporcional con el crecimiento del empleo, el bienestar y los ingresos individuales, lo que implica un efecto sobre el resto de las actividades económicas y, en consecuencia, potencia el consumo de bienes y servicios, el estímulo de procesos de reestructuración de la base productiva sobre el perfil turístico del municipio.

Atendiendo a estos elementos, se puede percibir la capacidad que tiene el turismo para arrastrar varias actividades que conforman el tejido socioeconómico municipal; sin embargo, si bien es cierto que es capaz de activar efectos positivos en el ámbito laboral, también desencadena una serie de asimetrías y retos que le imponen los niveles de gestión que inciden en el municipio y en las dinámicas de diversos actores que coexisten en el contexto.

El análisis realizado hasta aquí, permite valorar los MVT como un escenario privilegiado para generar empleo de todo tipo (empleo directo, indirecto, inducido, temporal e informal)<sup>5</sup> que, a su vez, atendiendo al desarrollo de capacidades, competencias, producción y desarrollo tecnológico, demanda mano de obra de diferente calificación; no obstante, las manifestaciones y efectos del desarrollo turístico no se comportan de forma equitativa en cuanto a condiciones de efectiva igualdad y oportunidades.

Por tanto, la conducción de las políticas laborales en un municipio con vocación turística, no solo debe tener en cuenta el comportamiento de la calidad del empleo, el mercado laboral, la distribución de las utilidades, las tendencias demográficas que influyen en el comportamiento del mercado laboral, los cambios estructurales como consecuencias de la fluctuación laboral entre los sectores de la economía, sino también debe considerar las tendencias de la generación del empleo como resultado del nivel de desarrollo de la actividad turística.

---

<sup>5</sup>Empleo directo es generado por el gasto directo del turista y los servicios turísticos ofrecidos.

Empleo indirecto: empleo de los proveedores de insumos, productores de alimentos, empleados de servicios suplementarios como mercados, empresas de transporte y otros.

Empleo inducido: al crecer el empleo directo e indirecto aumentan las personas que demandan una mayor oferta de bienes y servicios (cines, empresas de telecomunicación, servicios de reparación, artefactos técnicos, escuelas de idiomas y turismo, etc.).

Empleo temporal: se genera durante la construcción de infraestructura (hoteles, restaurantes, entre otros).

Empleo informal: carece de protecciones sociales, legales y los beneficios del empleo.

Por otra parte, la gestión de las políticas laborales en este tipo de municipio, debe tener en cuenta capacidades y oportunidades que se dan de forma particular y que pueden incidir sobre las demandas laborales.

En ese sentido, sobresale la dinámica en relación con el consumo de bienes y servicios y demás actividades económicas, la facilidad para la integración del sistema productivo y para la participación y encadenamientos entre actores públicos y un importante número de privados, que surgen como respuesta al proceso de generación y devenir espontáneo de la demanda de productos y servicios asociados al turismo y, además, constituyen fuentes de generación de empleo y distribución del ingreso.

Resulta importante destacar la existencia del peligro de imputar el mismo tipo de racionalidad al comportamiento de todos los MVT sin tener en cuenta, la heterogeneidad de características, nivel en el que se desarrolla el turismo y la planificación estratégica de su desarrollo socioeconómico.

Romero y Nicolau (1997, citados por Campos 2008), analizan la capacidad del municipio como el mejor espacio para la cristalización de las políticas laborales y los programas de empleo en el que los actores económicos públicos y privados, emplean, desemplean y concretan las dinámicas socio-profesionales y de ubicación social.

Las valoraciones sobre los MVT comprenden su esencia como un escenario que aporta recursos, atractivos, capacidades y particularidades en las relaciones laborales, es decir, en esa búsqueda para satisfacer la demanda turística y cumplir con los requerimientos y expectativas concretas, se propicia la interacción entre actores, la creación de lugares de encuentro y la formación de redes, esta vez, desde la presencia de actores públicos y privados asociados al turismo considerados vitales en la dinámica socioeconómica, además del gobierno municipal,

las organizaciones político-administrativas encargadas de la gestión concreta de las políticas laborales, organizaciones sindicales y las instituciones educativas.

Según Torres (2016), los gobiernos municipales pueden ejercer un papel importante en el liderazgo de los vínculos y relaciones entre los diversos actores implicados y, de esta forma, facilitar y orientar los cambios en pro de comunidades más cohesionadas y sostenibles.

Desde otra perspectiva, se incluye el encargo de las políticas laborales como mecanismo de acción para asegurar un crecimiento constante y armónico en un contexto de descentralización con capacidades y oportunidades para acceder a las demandas municipales. Por tanto, el MVT debe saber coordinar sus intervenciones públicas en correspondencia con las necesidades y la lógica de los actores.

Para lograr un acercamiento a la definición de la gestión de las políticas laborales en los municipios con vocación turística, se toma en consideración el abordaje previo realizado en el epígrafe 1.1.2.

Desde la óptica de las contribuciones que ofrece ese análisis para la definición del concepto es reconocible como esencial la delimitación de las fases del ciclo de gestión: formulación, implementación y evaluación.

Se incluyen valoraciones específicas en las que se subraya el criterio de Gutiérrez *et.al.* (2017) sobre la representatividad de la identificación de las problemáticas laborales surgidas de las necesidades particulares del contexto, a partir de la concreción de las relaciones percibidas por los trabajadores y empleadores públicos y privados asociados al turismo o no, y que incluyen la especificidad del empleo-desempleo.

A partir de dichos problemas surge la necesidad de valorar las opciones de políticas para modificar la situación, así como la clasificación de instrumentos que deben ser transformados según las diversas predicciones de la duración de los problemas, las prioridades que se

concretan en programas, proyectos, planes y objetivos que determinan la práctica dentro del marco referencial actual de las políticas sociales e indicar el logro de los propósitos con los que se establecen las políticas laborales aprobadas.

Se procura el énfasis en las capacidades, de acuerdo con las características de la institucionalidad existente, para ejercer un rol de efectiva intervención en el proceso de GPL desde la gestión autónoma de iniciativas.

En esa dirección, las administraciones y las organizaciones públicas, en el ejercicio de sus competencias, deberán poner empeño en garantizar la coordinación de las distintas actuaciones de intermediación e inserción laboral y las de solicitud, reconocimiento y percepción de las relaciones laborales, así como garantizar el proceso constante de capacitación generado en los MVT.

Todo ello implica esfuerzos para superar los retos que impone la integración de la gestión de las políticas laborales con la proyección del municipio con vocación turística en articulación directa y colaborativa con los actores, las demás políticas que influyen en el desarrollo municipal y las líneas estratégicas.

Sobre los aspectos analizados, la autora define el concepto de gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística como un proceso que, desde la gestión estratégica de las intervenciones públicas, integra la formulación, implementación y evaluación de las políticas laborales al contexto de municipio con vocación turística, donde se establecen redes de actores públicos y privados asociados al turismo o no que instituyen los vínculos laborales para optimizar el balance dinámico de las políticas laborales-entorno de MVT.

Torres (2016) y Mirabal (2018) enfatizan en la relación y el coherente grado de articulación que se debe establecer entre los actores para contribuir a la gestión de las políticas públicas y, por analogía, a la gestión de las políticas laborales.

A partir de la distinción anterior, en los MVT, como parte del desempeño cotidiano para impulsar la actividad turística donde conviven, se educan, forman, trabajan y requieren de servicios los habitantes del municipio, se propicia la proximidad e interacción entre los actores, por lo que se establece una sinergia que, como refiere Font *et al.* (2017), se considera una oportunidad para desarrollar alianzas público-privadas como una herramienta crucial para el movimiento de esfuerzos y acuerdos en función de la gestión estratégica del ámbito laboral municipal.

### **1.3 Concepción teórica de alianzas público-privadas**

Las alianzas público-privadas se han convertido en instrumentos de políticas para resolver problemas públicos y la justificación de sus orígenes la explican Berdegú y Escobar (2001), Wettenhal (2003), Heinrich *et al.* (2009), Alborta *et al.* (2011) y Kooiman, (1993, citado en Pliscoff y Araya, 2012).

Los análisis de Long, N. y Long, A. (1992), Guaipatín (2007), Tapia (2011) y la Fundación de Cooperación e Investigación (Cideal, 2014) exponen que las relaciones entre los actores públicos y privados mediante alianzas no constituyen en sí mismos ninguna novedad; se trata de movimientos convergentes surgidos desde inicios de 1972, que han sido promovidos tanto por instituciones de cooperación para el desarrollo como por los gobiernos y las propias empresas privadas.

Autores como Beliz (2007), Bentancur (2007), O'Donovan (2008), Devlin y Makillansky (2009) y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE, 2017) enfatizan, mediante resultados precisos, en las oportunidades y efectos positivos que generan la colaboración y el trabajo conjunto mediante alianzas público-privadas.

Sin embargo, como todo concepto que se configura y aplica en realidades concretas distintas con diversos propósitos, intereses, formas de compromisos, etc., resulta imposible asumir una

definición válida para todos los casos, aunque se han podido identificar elementos comunes que han facilitado su comprensión.

El estudio de autores como Tennyson (2003 y 2008), Austin (2003), Casado (2007), Caplan (2008), Solbes (2008), Conde (2008), Scout (2008), Hartmann (2008), Scopelliti (2008) y Viñuales (2008, citado por Cardona y Sariego, 2010), Orlansky *et al.* (2011), Oregioni y Botero (2017), Sandí (2017), Botero y Garcia (2018), Preciado y Garcia (2019) ubican la práctica de APP como una herramienta que precisa y justifica la entrada de actores como protagonistas en la lucha para resolver problemas públicos.

Las perspectivas de análisis de Rodríguez (2014), Millán (2009), Hinojosa (2010), Freigedo *et al.* (2015), OIT (2016), Vergara *et al.* (2016), Chávez *et al.* (2018) y Espina y Echevarría (2018) conciben las APP como oportunidades del Estado para la implementación efectiva de políticas públicas que impulsan líneas de desarrollo estratégicas.

En la descripción realizada por organizaciones y autores como International Business Leaders Forum<sup>6</sup> (1998), Korhonen (2003), Fundación Naciones Unidas (2004), Fundación Codespa (2013), Fundación Cideal (2014), Birbaumer (s.f) y Wang (2017) se destaca la colaboración voluntaria entre organizaciones de los ámbitos público-privados y la voluntad y claro acuerdo de las partes involucradas donde se combinan intereses, recursos, resultados, riesgos y responsabilidades.

La Organización no Gubernamental para el Desarrollo ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano (2016) incorpora otra perspectiva donde plantea varios elementos que contrasta la diferencia entre las alianzas público-privadas y las alianzas público-privadas para el desarrollo, cita: los objetivos, forma de convenio, sectores y rendición de cuentas. Otros

---

<sup>6</sup>Es una organización que promueve la ética y las prácticas responsables con énfasis en los mercados emergentes.

autores como Pérez (s.f) y Díaz (2018) también resaltan la diferencia, pero esta vez circunscrita a la responsabilidad social de la empresa<sup>7</sup>.

Entre los autores que abordan el tema de APP, se subraya el énfasis de la OIT (2008) para reconocer el enfoque relacional entre actores públicos y privados con una amplia orientación de contribución en los conocimientos técnicos, procedimientos, entre otras ventajas que se logren acordar.

De las concepciones analizadas hasta aquí, la tendencia más relevante consiste en definir a las APP como un proceso de cooperación voluntaria entre los sectores público y privado donde, a partir de sus competencias y en función de intereses comunes, se comparten riesgos, recursos y beneficios para contribuir a un fin específico.

Por tanto, de acuerdo con la Fundación Codespa (2013), se asume como definición de APP las colaboraciones voluntarias a través de las cuales organizaciones, actores públicos y privados acuerdan trabajar conjuntamente para llevar a cabo una iniciativa específica, compartiendo así riesgos y beneficios.

Se incorpora el hecho de que las APP, en la medida que propician una nueva forma de hacer las cosas, pueden ser vistas como “gatilladoras” de innovación tanto en el ámbito público como en el privado (Pliscoff & Araya, 2012).

En ese sentido, el análisis realizado por Hartwich y Ampuero (2009) parte de la disposición al desarrollo donde las principales motivaciones son la evolución en cuanto a tecnología, bienes o servicios y la ampliación de los recursos disponibles; para difundir estos avances, los esfuerzos públicos y privados mediante alianzas deben orientarse a las oportunidades más

---

<sup>7</sup>De acuerdo con Lozano *et al.* (2005), Domínguez (2008), Unión Europea (2007, citado por Hinojosa 2010) y Coromoto y Mesa (2015) la responsabilidad social empresarial es el compromiso que tiene una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente; es necesario una actuación ética y transparente que contribuya al desarrollo sostenible; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.

inclusivas en las que se incorporen mejores actuaciones para transferir capacidades y nuevas formas de hacer, promover profundos conocimientos sobre problemas de desarrollo y establecer consensos sobre soluciones a tono con la convivencia social, la integración de grupos sociales, retos ambientales y el dinamismo económico.

En el caso particular de Cuba, de acuerdo con Arteaga, Alfonso y Marquetti (2021), existe el reconocimiento de colaboración mediante las alianzas público-privadas como un factor importante de éxito para llevar a cabo proyectos, programas o prestar servicios que tradicionalmente han sido proyectados y suministrados por las administraciones públicas, sin embargo, no desde el enfoque relacional público-privado de acuerdo a las especificidades de países capitalistas que brindan las experiencias y autores analizados.

En el contexto cubano se establecen, como matices distintivos, las intervenciones del sector público que enfrenta obstáculos en una sociedad de grandes retos y transformaciones a partir del proceso de actualización del modelo económico cubano, cuya dinámica incluye la especial connotación de la empresa estatal socialista y la integración del sector privado con una mayor representatividad y un papel dinamizador en el desarrollo municipal.

En esa dirección surge la necesidad de incorporar tecnologías novedosas de gestión que logren la articulación con los actores privados para que, dentro de su lógica de crear riqueza y generar beneficio, colaboren con el sector público a partir de intereses comunes, generen empleo decente, cumplan de forma estricta con las obligaciones y deberes que deriven del marco legal, respeten y promuevan los derechos humanos, y produzcan bienes y servicios dentro de los límites de la sostenibilidad.

### **1.3.1 Alianzas público-privadas en el ámbito laboral**

En la misma medida en que son diversas las definiciones de APP, lo son las formas de concretarse; el análisis de las experiencias internacionales y nacionales así lo evidencia al

demostrar que las iniciativas de las APP pueden ser muy variadas debido a intereses, objetivos y niveles desde las que se gestionan, componentes estructurales, formas de participación, organizaciones promotoras, entre otras.

Se han observado referencias en la educación, la salud, los agronegocios, la infraestructura, la cadena de suministros incluyentes, la seguridad ciudadana, las estrategias de desarrollo, la lucha contra la pobreza e integración laboral de personas en riesgo de exclusión, estos dos últimos con una perspectiva particular en el enfoque de la gestión de las políticas laborales.

Si bien la gestión de las políticas laborales es condición indispensable para conseguir cualquier empeño de desarrollo en un escenario determinado, al relacionarla con la práctica de alianzas público-privadas se constatan, apenas, experiencias particulares promovidas por organizaciones que dirigen sus esfuerzos a responder a problemas del desarrollo; en este sentido, y desde la heterogeneidad de las formas propuestas, se analizaron tres modelos, un proyecto y una estrategia, cuyos detalles se muestran en el anexo 4 (figuras 1, 2, 3 y 4).

Al hacer un análisis de estas experiencias, se puede apreciar que las alianzas APP se comportan de forma transversal en todos los procesos como una práctica determinante y predomina el enfoque de modelación como representación de la realidad para la orientación de su dinámica.

Con respecto a los aportes, se reconocen como esenciales los siguientes aspectos: la estrecha relación de la GPL con el fortalecimiento de la economía; las alianzas público-privadas como iniciativas que matizan la acción pública para el análisis, la investigación y promoción del empleo, el desarrollo de competencias y la inclusión social en espacios físicos concretos, así como las pautas para lograr la interacción activa y colaborativa entre actores públicos y privados mediante alianzas.

Sin embargo, las descripciones anteriores no pueden por sí mismas ofrecer respuestas a las formas de gestión de las políticas laborales basadas en alianzas público-privadas; y es que no se trata de encontrar una única fórmula, sino de lograr una aproximación que permita ver, cómo se integran las APP en el ciclo de funcionamiento de la gestión de las políticas laborales. Las cuestiones medulares que impiden la aproximación son las siguientes: en primer lugar, existe gran diversidad al concretar las APP y, en segundo lugar, el enfoque para establecer la relación se circunscribe a prácticas que constituyen componentes de programas particulares dentro de la gestión del ámbito laboral.

Se destaca, como otra limitación, que ponderan el papel de las administraciones públicas como responsables en la gestión y a las empresas como actores privados y garantía para el éxito, dinámica que responde a iniciativas impulsadas en los marcos del sistema capitalista.

De lo anterior se deriva la necesidad de resolver cuestiones como son: el diseño de iniciativas que, desde todo su alcance, incorporen al ciclo de gestión de las políticas laborales la colaboración estratégica de actores públicos y privados para contribuir a la toma de decisiones sobre la orientación de las intervenciones públicas en el mercado laboral; adecuar la oferta de mano de obra a la demanda de los empleadores y contextos; intervenir en procesos de reestructuración; impulsar procesos de formación profesional, tanto para reorientar trabajadores desplazados de actividades en retroceso como para generar capacidades para sectores en expansión y mitigar situaciones de desempleo general.

En Cuba, Arteaga, Alfonso y Marquetti (2021) valoran el proceso de actualización del modelo económico cubano como un marco favorable para la implementación de APP toda vez que se consideren las particularidades de la participación estatal, el sector empresarial y el sector privado en las dinámicas y sinergias del nivel municipal para contribuir a la gestión del ámbito laboral.

Por tanto, estas nuevas circunstancias demandan de un reacomodo de los esfuerzos o condiciones con el objetivo de: 1) captar las necesidades reales del ámbito laboral municipal; 2) la comprensión de los actores público-privados que marcan el pulso de la economía, emplean trabajadores y atesoran un enorme caudal de talento y creatividad para trabajar en estrecha colaboración mediante alianzas; 3) la disposición de cooperación a partir de sus capacidades y mediante una participación coordinada en la gestión de los procesos laborales y 4) la disposición, por parte del gobierno, de contribuir a la implementación de mecanismos horizontales y participativos para el trabajo conjunto.

#### **1.4 Gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas**

Como se pudo constatar en el epígrafe anterior, no se encontraron respuestas para influir, desde todo su alcance, en la transformación de la gestión de las políticas laborales a partir de la participación activa de los actores públicos y privados mediante alianzas y mucho menos al valorar contextos de MVT, pero el estudio se toma como referencia para arribar a una definición de gestión de las políticas laborales basada en APP y establecer sus interrelaciones. En ese sentido, y a partir de la exploración realizada, las iniciativas estudiadas se enmarcan en el contexto municipal para contribuir a fomentar el empleo productivo, mejorar indicadores laborales, asegurar medios de vida llevaderos y tributar al desarrollo socioeconómico mediante APP; se identificaron, por cada una de ellas, los componentes laborales que promueven (anexo 5).

Desde esa óptica, la Fundación Codespa (2013) y Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014) proponen concepciones que tributan, a través de nuevos mecanismos de colaboración y trabajo conjunto entre actores públicos y privados, a los siguientes elementos del ámbito laboral:

- Dotar a la fuerza de trabajo de competencias y capacitación.
- Igualdad de derechos laborales.
- Estímulo de mano de obra.
- Contribución a la generación de empleo a partir de estrategias económicas para el desarrollo.
- Reducción de la pobreza.
- Fomento de la integración laboral y pleno empleo.

Por otra parte, Campero (2007), Fiszbein y Lowden (s.f) y Pérez (s.f) relacionan las APP con el reto de reducir la pobreza, beneficios a la población empobrecida y sin integración laboral y la generación de empleo dependiente del crecimiento económico; también valoran la vital participación de las intervenciones públicas con capacidades para influir en los diferentes actores y, así, lograr acercar los intereses según las necesidades laborales del entorno.

Desde los puntos de vista de los autores abordados se identificaron como aportes para la definición teórica de la gestión de las políticas laborales basada en APP los siguientes elementos:

- Permite delimitar su concepción como un proceso.
- Existe estrecha colaboración entre actores públicos y privados mediante alianzas.
- Toma de decisiones a partir de intereses y responsabilidades compartidos y consensuados entre las partes.
- Toma en cuenta la contribución a la mejora del ámbito laboral.

Visto así, se alcanza a fijar marcos de cómo integrar las iniciativas de colaboración estratégica mediante APP en el ámbito laboral y poder transitar hacia concepciones novedosas que

contribuyan a los procesos de gestión del ámbito laboral, mas no desde una posición integradora con respecto al ciclo de GPL.

Por lo que resulta necesario integrar el enfoque de colaboración de actores públicos y privados mediante alianzas, conjugados con autonomía y descentralización, al proceso de gestión de las políticas laborales.

Por tanto, la noción de alianzas público-privadas descansa como una iniciativa capaz de involucrar a los actores más relevantes del entramado socioeconómico de un contexto determinado; lo cual significa: comprender, identificar y participar de forma articulada para contribuir al ámbito laboral.

De esta forma, la estrecha colaboración público-privada incluye la participación, de acuerdo a los roles y capacidades de los actores, en la toma de decisiones para la identificación de problemas, cuáles son las políticas laborales que se establecen según las prioridades del contexto municipal, la concepción de instrumentos para su implementación y la evaluación, todo lo cual se traduce en el establecimiento de instrumentos y mecanismos que permitan la participación colaborativa.

Estas consideraciones conducen a la definición de un concepto clave de este trabajo: **la gestión de las políticas laborales basada en alianzas público-privadas**, entendida como el proceso que incorpora, la participación activa y estratégica de actores públicos y privados mediante alianzas, para la toma de decisiones en cada una de las fases del ciclo de gestión de las políticas laborales y, de esta forma, favorecer la mejora de las intervenciones de las políticas laborales y la optimización de la dinámica del mercado laboral para que contribuya al desarrollo socioeconómico.

En el ejercicio final de valoración, se establece la relación entre la gestión de las políticas laborales en un escenario particular como lo son los MVT y lo singular de la gestión de las políticas laborales basada en alianzas público-privadas.

Se considera a los MVT como un escenario integrado de capacidades y potencialidades que reconoce el desarrollo de la actividad turística en estrecha relación con el resto de las actividades socioeconómicas; su dinámica constituye un marco de referencia para soslayar el enfoque vertical de recetas de políticas laborales y evitar la miopía estratégica del ámbito laboral a través de nuevos esquemas de gestión que potencien el nexo colaborativo horizontal entre actores públicos y privados.

Palafox y Anaya (2007), la Fundación para la gestión internacional en la mejora de la proyección social y la Organización Mundial del Turismo (2014) y Bisceglia (2013) ofrecen particular interés sobre las APP con oportunidades y retos que se concretan en este tipo de municipios y demuestran, desde una veintena de buenas prácticas, el nivel donde mejor se realiza el acceso a bienes, recursos y productos; reflexión que sirve de patrón para establecer el enlace entre los actores que interactúan en los procesos específicos de desarrollo de un MVT.

Al establecer la analogía, lo esencial siempre será la gestión de las políticas laborales, donde los municipios con vocación turística establecen la lógica de las relaciones que se dan entre los actores y, por tanto, las demandas laborales, pues el turismo es una actividad capaz de revertir sus efectos en el ámbito laboral.

La contribución de la gestión de las políticas laborales basada en APP constituye una novedad que añade valor a cualquier reflexión que se realice, pues se consideran como una vía que, mediante nuevos roles, responsabilidades y competencias, estimula nuevos procesos de cohesión e integración armónica horizontal, amplía la participación y colaboración de los

actores para la toma de decisiones y contribuye a obtener nuevas soluciones a problemas laborales no resueltos.

También se vincula su pertinencia con el mejor acceso a la información y, por tanto, posibilita una visión real de las tendencias de la generación del empleo, el comportamiento del mercado laboral y ampliar la disponibilidad de los recursos laborales de los MVT, donde juega un papel importante el apoyo político-institucional para actuar sobre la distribución equitativa de la fuerza laboral.

Las descripciones realizadas hasta aquí, permitieron identificar elementos que, a criterio de la autora, encierran el proceso de la gestión de las políticas laborales en MVT basada en alianzas público-privadas:

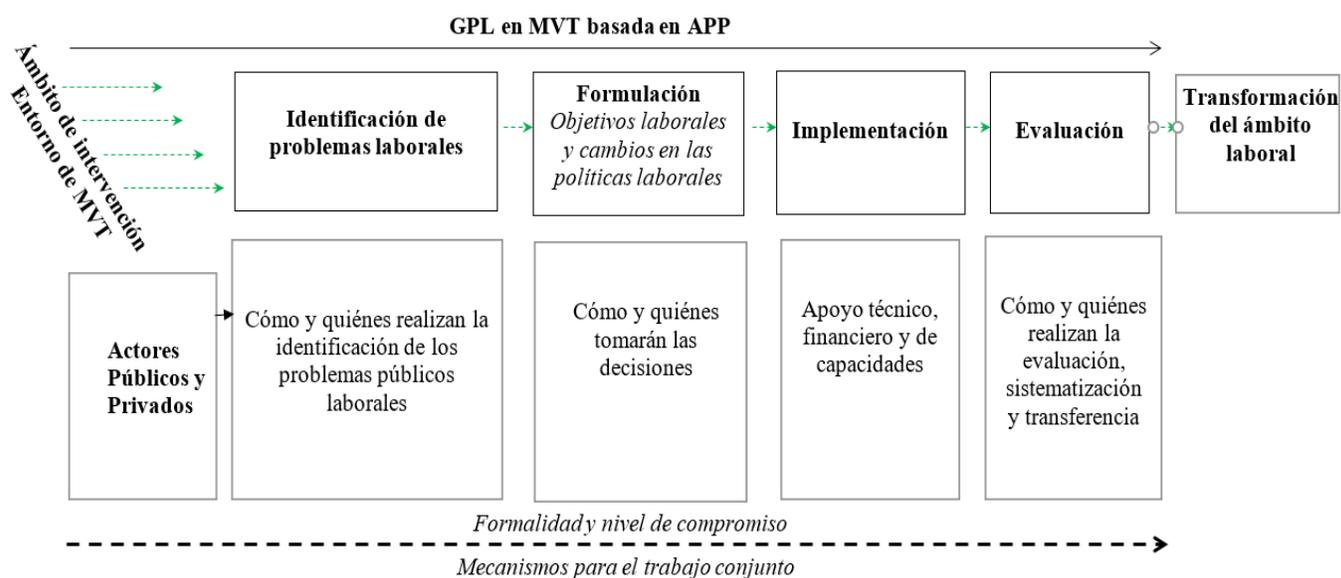
La relación entre las demandas del MVT y políticas laborales: es decir, a partir de la identificación y jerarquización de las situaciones laborales de este tipo de municipio se seleccionan cuáles cuentan con posibilidades de cambio mediante la concepción de nuevas políticas laborales, así como, la definición de instrumentos para su concreción.

Los mecanismos para la implementación de la gestión basada en alianzas público-privadas: enfatiza en el liderazgo de intermediación de la GPL para fomentar la participación, cooperación e involucramiento de trabajadores y empleadores de las organizaciones turísticas, sociales y económicas. Se resalta el apoyo técnico, financiero y de capacidades a través de componentes fortalecidos y la creación de nuevos espacios de trabajo conjunto para que tributen a la eficiencia y eficacia de la gestión.

La participación estratégica de actores públicos y privados: el gobierno, la organización político-administrativa encargada de la GPL y otros actores públicos y privados que se comprendan en la realidad de cada municipio con vocación turística deben concretar, mediante una fluida relación, un verdadero nivel de corresponsabilidad en la representación de los

intereses laborales para establecer criterios de solución más directos y viables. En este esquema resulta importante establecer un logrado equilibrio entre la lógica del conjunto (quiénes tomarán las decisiones y quiénes contribuyen en acercarse a la realidad laboral), considerados como útiles en la medida que logran ser efectivos en la representación de la realidad laboral municipal.

En el enfoque transversal de las APP es esencial: definir quiénes conformarían el núcleo básico de las APP con responsabilidades, aportes y beneficios definidos a partir de la conciliación de intereses, en aras de que se optimice la gestión desde la formalización de sistemas más flexibles y adecuados al contexto de MVT; determinar cuáles serían los demás actores que ampliarían la contribución sin formar parte de las alianzas; precisar la forma y el momento en que intervienen en cada una de las fases del ciclo de gestión de las políticas laborales y el rol de las intervenciones públicas en la coordinación de la colaboración para garantizar los procesos. La siguiente figura resume el proceso de interacción descrito.



**Figura 5.**Elementos de la GPL en municipios con vocación turística y sus interrelaciones basada en alianzas público-privadas

**Fuente:** elaboración propia.

Esta investigación centra la atención en los elementos descritos hasta aquí para definir los aspectos específicos que expresan el fenómeno objeto de estudio y, por tanto, la concepción de la metodología propuesta, la cual contribuirá a gestionar las políticas laborales desde el enfoque de colaboración entre actores públicos y privados mediante alianzas en un ambiente propicio para integrar los intereses macroeconómicos con los de los MVT.

### **Conclusiones parciales**

- Las políticas laborales, como parte de las políticas públicas, se deben basar en relaciones que tributen a la integración laboral en combinación con el entorno. Estudiar esta concepción desde diferentes dimensiones significa interpretar sus interrelaciones y los roles que caracterizan el proceso de articulación con los implicados, los niveles de decisión e instrumentos dadas las particularidades.
- Profundizar en la gestión del ámbito laboral a escala municipal permitió la aproximación a concepciones internacionales que promueven la inclusión social sobre bases equitativas del mercado laboral para dinamizar la práctica social, pero no precisan con claridad, cómo integrar la búsqueda de soluciones a problemas laborales y la contribución de los actores en las diferentes fases por las que transita la gestión de las políticas laborales.
- Las herramientas concebidas en el contexto cubano asumen con enfoque integrador y flexible la gestión de políticas públicas y aportan variables claves a considerar, pero no tienen en cuenta la compleja realidad del ámbito laboral municipal ni la contribución directa que tiene la actividad turística en él.
- Comprender la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística significa valorar al turismo como una actividad que tiene un efecto directo en la dinámica laboral municipal y en el desarrollo de capacidades y oportunidades que se aprecian para concebir nuevos instrumentos de gestión y, así, lograr acercar los intereses de los diferentes

actores en función de contribuir a la gestión laboral y a las estrategias de desarrollo de este tipo de municipio.

- En los contextos internacional y nacional, las alianzas público-privadas son consideradas como un factor importante de éxito y un soporte estratégico para potenciar la colaboración entre múltiples actores a partir de diversos orígenes y terminología. El tratamiento de experiencias permite establecer nexos entre la gestión de las políticas laborales y las alianzas, pero desde una posición limitada, pues constituyen concepciones que forman parte de programas particulares en la gestión laboral.
- La novedosa conceptualización de la gestión de las políticas laborales basada en alianzas público-privadas valoriza los aportes de la participación activa, colaborativa y estratégica de los actores públicos y privados en cada una de las fases del ciclo de gestión de las políticas laborales. Al integrar el contexto de municipio con vocación turística se establece un marco analítico, donde las relaciones laborales propias del contexto instituyen las necesidades, capacidades y oportunidades sobre las que deben converger intereses y esfuerzos, en función de generar impactos positivos en la gestión de las políticas laborales; todo lo cual requiere de una herramienta que logre viabilizar las intervenciones públicas mediante la colaboración de actores público-privados para satisfacer las demandas laborales.

**CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS  
LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN  
ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar el comportamiento de la gestión de la política laboral en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río y concebir la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística que reconoce la iniciativa de las APP para contribuir a la gestión.

### **2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de la política laboral en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río**

#### **2.1.1 Metodología para el diagnóstico empírico**

Para la constatación del problema científico formulado en el trabajo se realizó el diagnóstico empírico de la investigación. En ese sentido, se organizaron las fuentes de información primarias y secundarias, métodos, técnicas e instrumentos de acuerdo al nivel de desarrollo turístico de los municipios escogidos.

En el camino para seleccionar los municipios con vocación turística se realizó una exploración desde la perspectiva del desarrollo turístico de la provincia.

#### **Exploración de las zonas de desarrollo turístico de la provincia de Pinar del Río**

De los 11 municipios de la provincia de Pinar del Río, nueve están comprometidos de una u otra forma con el desarrollo del turismo. Según Fernández (2012), poseen características que hacen que sus incentivos turísticos puedan comercializar su producto turístico en tres modalidades: excursiones, turismo de tránsito y mediante la presencia de una infraestructura hotelera de diversa categoría y tipo vinculada a la variedad de ofertas; esta última como expresión real del potencial para el desarrollo turístico.

Es por ello, que es interés de la autora profundizar en aquellos municipios que logren integrar la cantidad, variedad y calidad del conjunto de recursos, condiciones naturales y/o socioculturales como médula central de su auténtico producto turístico y, por tanto, su esencia de la vocación turística. De acuerdo con este criterio, sobresalen en la provincia los municipios de Pinar del Río, Viñales, Sandino y Los Palacios.

Sin embargo, como plantea Fernández (2012) y ratifica el criterio especializado de la directora del Centro de Información del Turismo de la provincia, en el caso particular del municipio cabecera (Pinar del Río), las tendencias actuales de la demanda turística sobre sus atractivos fundamentales se centran en excursiones de ciudad, y el peso determinante para la comercialización y perspectiva turística lo constituyen las zonas para el turismo de naturaleza (Ivania Galiano, Centro de Información del Turismo provincia de Pinar del Río, comunicación personal, 15 de junio de 2018).

En ese sentido, son notorios los valores naturales de la Península de Guanahacabibes como reserva de la Biosfera (municipio de Sandino) y de Viñales por su exuberante naturaleza, montañas cárnicas, impresionantes cavernas de espectaculares formaciones secundarias, hermosos valles y llanuras, especies vegetales y animales de alto endemismo y belleza.

Por otra parte, el análisis de Menoya (2015) refiere que, a partir del criterio de expertos nacionales, se ha propiciado una visión decrecimiento inducido del inmobiliario para Guanahacabibes (municipio Sandino), Viñales y La Güira (municipio Los Palacios), como zonas que, por sus potencialidades, constituyen un pilar para ampliar el desarrollo del turismo de naturaleza, de aventuras, de cruceros, de golf, náutico y marinas.

El municipio de Viñales es considerado el destino turístico más importante de la provincia de Pinar del Río y una de las zonas definidas en el país para la práctica del turismo de naturaleza.

En ese sentido, al considerar las capacidades, relevancia turística y tendencias para el desarrollo turístico se seleccionan los municipios Viñales, Sandino y Los palacios para la realización del diagnóstico empírico; esta vez desde la reconocida vocación para el turismo de naturaleza.

Desde esa óptica y en coherente articulación con las diferencias según el nivel de desarrollo turístico, se realiza el diagnóstico en los municipios Sandino y Los Palacios mediante fuentes de información primarias y secundarias, como soporte de los métodos y técnicas que permitieron diagnosticar su situación (anexo 6).

Por su representatividad, en el municipio de Viñales, se profundiza en las situaciones que caracterizan la gestión de las GPL, a través de una metodología<sup>8</sup> particular de diagnóstico que guiará la aplicación de las herramientas definidas y el análisis de los resultados. Su esquema se ve representado en el anexo 7 y se detalla a continuación.

La metodología de diagnóstico tiene como objetivo: identificar las situaciones que caracterizan el proceso de GPL en el municipio de Viñales (Arteaga, Alfonso & Negrín, 2021). Está estructurada en cuatro etapas: planificación del proceso de diagnóstico, organización, sensibilización y aplicación de instrumentos y análisis, todo lo cual permitió la identificación de las situaciones que caracterizan el ámbito laboral del municipio de Viñales.

Durante todo el proceso estuvo presente el aprendizaje continuo, en tanto contribuyó a la sensibilización, el perfeccionamiento de instrumentos y métodos, el intercambio de experiencias, la retroalimentación y la construcción de un escenario facilitador para el diagnóstico.

#### *Entradas al proceso de diagnóstico*

---

<sup>8</sup>La autora tuvo en cuenta elementos descriptivos de diagnóstico propuestos por De la Nuez (2005), García (2010), Negrín (2017), Reyes (2018), Mirabal (2018).

Como datos e informaciones preliminares se examinaron: los balances desde el año 2016 hasta el 2019 y la base reglamentaria de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social (DMTSS), el Plan de Desarrollo Integral Municipal, la estrategia de capacitación del municipio, la estrategia de desarrollo local del municipio hasta el 2030, el Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano que permitieron la familiarización con el contexto legal, político e institucional en el que se desenvuelve el desarrollo socioeconómico de Viñales.

### *Etapa 1. Planificación del proceso de diagnóstico*

El objetivo de esta etapa es predeterminar el curso a seguir, es decir, qué, cómo, cuándo y dónde hacerlo. Para ello, se identificaron las necesidades y fuentes de información y cuáles son los componentes de estudio para determinar las características del proceso de GPL. Como fuentes primarias se usaron: las entrevistas y encuestas, y como fuentes secundarias, la revisión de documentos.

Para la determinación de los actores se valoraron criterios de inclusión y exclusión, a partir de los cuales se determinó el tamaño de la muestra y cómo se integraron en el estudio (técnica de muestreo), cuyos detalles se organizan en la siguiente etapa.

### *Etapa 2. Organización del proceso de diagnóstico*

En esta etapa se requiere relacionar las necesidades, fuentes de información y actores, de forma tal, que tributen a la consecución del objetivo de la metodología. Incluye el desarrollo de instrumentos, métodos y técnicas para su concepción.

Desde esa perspectiva, es interés de este trabajo relacionar las necesidades y fuentes de información como se muestra en el anexo 8. Las encuestas y entrevistas se validaron mediante la metodología graficada en el anexo 9 y su estructurase refleja en el anexo 10.

Para cuantificar la confiabilidad y precisión se estimó el tamaño muestral idóneo a través del muestreo aleatorio simple. En la selección de la población de estudio se valoraron 38

organizaciones estatales, de un total de 140 relacionadas en la estrategia de desarrollo del municipio de Viñales (2019) y responden a los siguientes criterios:

- Empresas, unidades empresariales de base (UEB) de mayor influjo en la satisfacción de necesidades de bienes y servicios.

**Tabla 7.** Criterios para la selección de Empresas y UEB

<b>Criterios de selección</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Total</b>
Principales entidades según formas de organización (Empresas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Desarrollo Municipal.</li> <li>• Anuario Estadístico del municipio Viñales 2018.</li> </ul>	Solo tres empresas en el municipio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa Hoteles – Viñales.</li> <li>• Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía</li> <li>• Empresa Agropecuaria de Viñales</li> </ul>
UEB con presencia en actividades fundamentales de la economía de acuerdo al volumen y dinámica de su producción y servicios con presencia física en el asentamiento Viñales. (Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, industrias manufactureras, comercio; reparación de efectos personales, servicios empresariales y actividad inmobiliaria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuario estadístico del municipio Viñales 2018.</li> <li>• Estrategia de desarrollo municipal.</li> <li>• Registros primarios del CAM.</li> <li>• Registros primarios de las UEB.</li> </ul>	15
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Fuente:** elaboración propia

- Otras unidades empresariales, presupuestadas, actores gubernamentales, sociales, culturales, políticos y educativos de interés en el ámbito laboral.

En el sector privado, la población de estudio abarcó a 273 trabajadores por cuenta propia, del total de activos en el momento de la pesquisa, y para ello, se estimaron las representaciones del asentamiento humano urbano de Viñales con al menos cinco años de experiencia, con trabajadores contratados y cuya base económica está sustentada en la comercialización de

servicios gastronómicos, de hospedajes y de transporte a los turistas internacionales mayoritariamente.

El resultado muestral fue de 27 actores estatales y 71 privados, la información que detalla el procedimiento se muestra en el anexo 11.

En el anexo 12 se describen las fuentes de información secundaria y constituyen la relación de documentos que permitió caracterizar las experiencias con respecto a la GPL del municipio Viñales.

### *Etapa 3. Sensibilización y aplicación de instrumentos*

En este espacio, se realizó un taller de sensibilización (anexo 13) concebido como un espacio de construcción colectiva que combina teoría, práctica y experiencia, cuyo fin es sensibilizar y motivar a los trabajadores estatales y privados sobre el tema y facilitar el proceso de diagnóstico.

Este taller permitió fomentar un ambiente grupal y participativo donde se intercambiaron experiencias, se aplicaron instrumentos, se generaron conocimientos y acuerdos mutuos que tributaron al proceso de diagnóstico que se persigue.

### *Etapa 4. Análisis*

Con esta etapa se asegura el proceso de comparar, colegir y tabular los resultados de toda la información obtenida en función de la propuesta metodológica, y así, contar con los hallazgos que tributan a la caracterización del proceso de gestión de políticas laborales en el municipio de Viñales.

El procesamiento de los resultados se realizó con la ayuda del software estadístico Minitab versión 19 en español.

### *Salida*

Es el resultado de la aplicación de la metodología de diagnóstico y se traduce en la identificación de las situaciones que caracterizan el proceso de GPL en Viñales, municipio con vocación turística de mayor connotación en la provincia de Pinar del Río.

Una vez diagnosticada la situación del municipio en cuanto a la GPL, se decide la importancia que tienen los resultados y conocimientos surgidos de la práctica para la elaboración de la propuesta que se concibe en esta investigación.

### **2.1.2 Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias de información**

#### **2.1.2.1 Resultados de las fuentes primarias de información de los municipios Sandino y Los palacios**

- Sobre la base de la caracterización de los municipios en cuestión, resumida en el anexo 14 (tabla 13), se puede colegir que son, sobre todo, rurales y con una base económica fundamentalmente agrícola; se destaca la presencia del sector privado en el arrendamiento de habitaciones, servicios de gastronomía, confección de alimentos y el transporte.
- La entrevista aplicada a especialistas de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social y funcionarios del Consejo de la Administración Municipal de ambos municipios, permitió identificar:
  - ✓ Las potencialidades de la actividad turística como una dirección a tener en cuenta en el desarrollo socioeconómico del municipio.
  - ✓ Subsisten problemas relacionados con las deficientes condiciones de trabajo en los sectores estatal y privado; fluctuación laboral; presencia del subempleo; tendencia migratoria de la fuerza laboral calificada hacia las ciudades cabeceras y deficiente proyección estratégica del mercado laboral para que contribuya al desarrollo municipal.

- ✓ No están delimitadas, con claridad, las debilidades que inciden en la gestión de la política laboral, ni las capacidades y potencialidades que pueden ser aprovechadas para incidir sobre ellas.
- ✓ Las actividades y planes que se ejecutan en función de la gestión de la política laboral, y que surgen de la planificación estratégica institucional municipal, se han basado en mejoras incrementales concebidas de forma casuística.
- ✓ El otro pilar de análisis surge de la articulación de los organismos del sector estatal con el sector privado. A saber, es insuficiente la relación que se establece en el ámbito laboral y se carece de horizontes colaborativos e iniciativas en ese sentido; este último aspecto es el resultado de que no se reconoce la oportunidad de la proximidad entre los actores para establecer alianzas, y así, contribuir a los procesos de gestión del ámbito laboral.

Estos elementos son relevantes para analizar el grado de eficacia de la gestión de la política laboral. Se coincide en la necesidad de que las políticas laborales y sus instrumentos de gestión, surjan de las demandas reales del mercado laboral del municipio y de qué se dispone para satisfacerlas y, de esta forma, poder contribuir a las estrategias de desarrollo.

#### **2.1.2.2 Resultados de las fuentes primarias de información del municipio Viñales**

De acuerdo a la metodología de diagnóstico concebida para profundizar en el municipio de Viñales y al ser este el municipio seleccionado para la validación de la metodología se propone presentar su caracterización.

##### **Caracterización del municipio Viñales**

El municipio de Viñales es un claro e importante destino turístico; la evidencia de lo singular de este sitio se ve reafirmada por autores como (Camargo *et.al.* 2005; Ortiz, 2007; Pedroso, M. y Pedroso, L., 2012; Pérez y Ramírez, 2017).

Como atributos significativos se destacan su relevancia natural, ecológica, social e histórico-cultural, lo cual motivó los siguientes reconocimientos: en 1979, el Valle de Viñales<sup>9</sup> fue declarado Monumento Nacional; en 1999, fue inscrito como Paisaje Cultural en la lista de Patrimonio Mundial<sup>10</sup> y en el año 2001, fue incluido en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas con la categoría de Parque Nacional, por lo que cuenta con una gran responsabilidad en la conservación y sostenibilidad de su patrimonio (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2019).

El municipio está ubicado en la parte central y norte de la provincia de Pinar del Río. Limita al norte con el mar Caribe, al este con el municipio de la Palma, al sur con los municipios de Consolación del Sur y Pinar del Río y al oeste con el municipio de Minas de Matahambre. Según constatan De la Uz *et al.* (2014) y Ordaz (2019), la mayor parte de su territorio pertenece a la Cordillera de Guaniguanico, de forma específica a la subregión físico-geográfica Sierra de los Órganos, mientras el resto ocupa una porción de la llanura norte de Pinar del Río.

Según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2019), en el conjunto orográfico principal Sierra de los Órganos existen variedades de accidentes naturales, mogotes y valles intramontanos. Posee un sistema de 33 asentamientos poblacionales, de ellos cinco urbanos y 28 rurales.

---

<sup>9</sup>Por la coincidencia de factores geológicos, físico-geográficos y biológicos de excepcional valor y las bellezas naturales únicas en el mundo esta declaratoria incluyó, como parte del Monumento Nacional, al sitio urbano de Viñales, enmarcado dentro del paisaje del valle y con numerosas construcciones de valor histórico y arquitectónico, así como notables ejemplos de arquitectura popular.

<sup>10</sup>Resalta como sobresaliente su paisaje cársico, en el cual los métodos tradicionales de agricultura han sobrevivido sin cambios durante siglos y porque la región también conserva una rica tradición vernácula en su arquitectura, artesanía y música.

**Base de la actividad económica**

La estructura económica del municipio se basa en tres renglones principales: turismo, forestal y agropecuario. Se tiene en cuenta la participación del sector estatal, como ente fundamental en el sector empresarial y el presupuestado.

Se valora el turismo como una actividad que proporciona oportunidades para el crecimiento económico y para la comunidad local. Su impulso se aprecia en la porción central del municipio, ocupa gran parte de la zona montañosa y soporta la estructura económica del asentamiento urbano de Viñales.

La actividad turística estatal cuenta con cuatro hoteles de la cadena Cubanacán y un campismo; cinco instalaciones extrahoteleras de Palmares y tres de Artex; existen otras entidades como la cadena de tiendas para el turismo Caracol, un centro de información para el turismo, empresas para el transporte turístico, agencias de viajes y la oficina de Patrimonio como prestatario estatal de servicios turísticos.

La actividad forestal cuenta con dos unidades silvícolas y una estación experimental.

Dentro de la estructura agropecuaria se encuentran siete UEB dedicadas al tabaco, cultivos varios, prestación de servicios, comercialización y 18 cooperativas de créditos y servicios (17 tabacaleras y una de cultivos varios); cuatro cooperativas de producción agropecuaria y tres Unidades Básicas de Producción Cooperativa; además, se cuenta con 27 organopónicos, cuatro cultivos semiprotegidos, 24 huertos, 2164 parcelas, 4124 patios y se apoyan en 1548 usufructuarios. La ganadería cuenta con una UEB estatal que integran cinco vaquerías y una UEB de porcino, también existen dos granjas avícolas.

Las principales producciones agrícolas son el tabaco, el café, las viandas y hortalizas.

Los renglones de importancia en el sector agropecuario son las carnes de cerdo y la vacuna, el huevo y la apicultura. De las producciones agropecuarias constituyen fondos exportables el café, el tabaco, la resina de pino y algunas producciones de madera preciosa y jalea real.

La actividad pesquera marítima tiene una UEB en Puerto Esperanza y la pesca de agua dulce se desarrolla a partir de una UEB que opera en la presa El Salto. La localidad cuenta con empresas estatales, unidades empresariales, unidades presupuestadas, actores gubernamentales, sociales, culturales, políticas, educativas y de masas.

El sector privado<sup>11</sup> se ha convertido en una parte importante de la economía urbana del municipio en el ámbito de los servicios de hospedaje y gastronomía asociados al turismo; según la (DPPF) (2018) la tendencia en los últimos cuatro años es a la evolución creciente: las casas de renta con un 59,8%; las habitaciones para la renta, con un 64,1% y un 80,2% en restaurantes privados y cafeterías. Por lo que, hasta el momento del levantamiento, se identifica un total de 4938 trabajadores por cuenta propia, de 2030 que había en el 2014.

En el sector privado, como actividades afines al turismo, se incluyen las siguientes: arrendador de habitaciones, de viviendas y de animales; artesanos; elaborador-vendedor de alimentos y bebidas mediante servicios gastronómicos en restaurantes; trabajadores contratados; transporte de pasajeros y cafeterías de alimentos ligeros.

### **Resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas en el municipio de Viñales**

Las encuestas aplicadas a especialistas de la actividad de capital humano de organizaciones estatales, permitieron identificar:

---

<sup>11</sup>En la Constitución de la República de Cuba aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2019) se reconoce como propiedad privada: la que se ejerce sobre determinados medios de producción por personas naturales o jurídicas cubanas o extranjeras; con un papel complementario en la economía. Esta investigación se centra en los trabajadores por cuenta propia, pues es una modalidad de gran representatividad en el asentamiento de Viñales y se define como: forma de gestión no estatal, propia que comprende a las personas naturales que ejercen una profesión u oficio o están autorizadas a actuar como empleadores en el desempeño de una actividad, y actúan como agentes económicos en la sociedad.

Con respecto a las características etarias, el 66% tienen edad de 51 a 65 años, mientras que el 17% predomina en el rango de 36 a 50 y el 18,52% en el de más de 65 años. De acuerdo al género, el 59.3 % son del sexo masculino y el 40.7 % son del sexo femenino y en cuanto a la formación personal, el 81.5 % tiene perfil universitario y el 18.5% restante es técnico medio.

El 78,8% de los encuestados consideran que la GPL es condición indispensable para el desarrollo del municipio, el 14.8% la valoran como muy importante y solo el 7.4% como relativamente importante.

Con el objetivo de profundizar sobre la política laboral que se maneja en el municipio se concibe la pregunta dos. En relación a ello, el 100% de los encuestados coincide en que tienen conocimiento sobre la misma; sin embargo, al referirse a ella no hubo homogeneidad y fueron varios los términos usados. Para determinar el criterio comúnmente aceptado, se realizó un

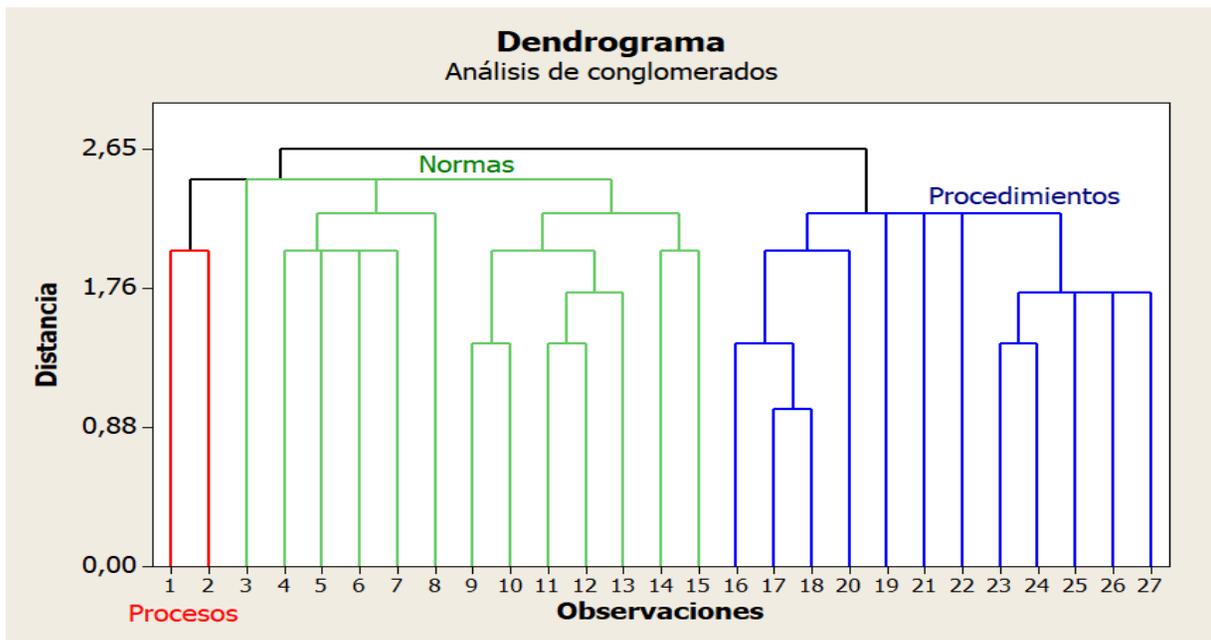


diagrama de conglomerados como se muestra en la figura 7.

**Figura 7.** Análisis de conglomerados encuestados/criterios relevantes sobre la política laboral

**Fuente:** elaboración propia.

Sobre la base de ese análisis, el criterio que predomina es que conciben la política laboral como un conjunto de normas, y/o procedimientos que rigen, regulan o controlan el proceso laboral; en menor medida, se refieren a un proceso que contiene un conjunto de acciones y/o condiciones para regularizar las relaciones laborales. Se destaca que solo el 43,2% demostraron real conocimiento sobre su contenido.

Con el fin de profundizar en el nivel de conocimiento y la participación de los actores estatales que intervienen en el mercado de trabajo se identificaron los componentes que, a juicio de los encuestados, caracterizan el proceso de gestión de la política laboral en el municipio. El 66.7% coincide en que es un proceso dirigido a establecer los derechos y deberes recíprocos de los actores municipales, el 26% dice que tributa a fomentar el empleo productivo y el 7.41% que se ajusta a las fluctuaciones de la economía.

La pregunta ofrece la posibilidad de escoger más de un componente y solo el 22,22% seleccionaron varios y si bien las referencias escogidas están identificadas en los estatutos laborales, denota desconocimiento sobre todo lo que enmarca la política laboral, además evidencia que las decisiones en ese ámbito no se perciben como soluciones que tributan a las demandas particulares de los actores estatales, percepción que se constata en la pregunta cuatro referida a cómo tributa la gestión de la política laboral actual a las necesidades laborales reales del municipio, donde solo el 26% de los encuestados reconoció que responde en gran medida y el 74% considera que solo lo hace medianamente.

Se señalan como las principales causas que afectan el proceso de GPL en el municipio: la falta de coordinación de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, así como la desmotivación de su personal y falta de nuevas ideas, poca infraestructura tecnológica, persiste la falta de profesionales en cargos estatales, presencia de fuerza laboral poco capacitada en casi todos los sectores, fluctuación laboral hacia el sector privado, plazas sin cubrir en

actividades fundamentales de la economía, fuerza de trabajo externa al municipio y salarios insuficientes. Se destaca que, de estas limitaciones, el 87.5% se perciben estrechamente relacionadas con el turismo.

El resultado de la pregunta cinco es válido para constatar que se perciben dificultades en la gestión de la política laboral y demostrarla incidencia que tiene el turismo en el ámbito laboral del municipio, sin embargo, al valorar la interrelación que existe entre los problemas, es necesario mayor profundidad en el análisis, puesto que uno o varios problemas pueden considerarse causas o efectos de otros, uno o varios efectos causas de otros, entre otras formas de manifestarse.

Al evaluar la incidencia o participación de la DMTSS en la gestión actual de las relaciones laborales del municipio, el 92,50% de los encuestados considera que pudiera ser mayor y el 11,11% que participan en alguna medida. Estos resultados evidencian su limitada gestión para lograr satisfacer las demandas laborales de los actores estatales.

La pregunta siete permitió profundizar en aquellos elementos que más afectan la gestión de la política laboral en el municipio. Al respecto, los que se presentan con mayor porcentaje en la gestión regular y deficiente son: entorno más claro y facilitador para el trabajo conjunto entre los actores (70,37 % regular), relación con la dinámica socioeconómica (66,67 % regular), se integra con las necesidades del municipio (62,96% regular), las políticas laborales e instrumentos se mueven para generar efectos sobre el comportamiento del mercado laboral(40,74% deficiente), se fomentan las alianzas entre los sectores público y privado (37,04% deficiente). El análisis de estos resultados constituye un punto de partida para conocer cuáles son los retos que debe ser enfrentados para optimizar los procesos de gestión laboral en el municipio.

Con respecto a las alianzas público-privadas para contribuir a la gestión de la política laboral, el 25,93% comparte que no existen, el 22,22% que solo se han dado algunos pasos, el 18,52% se refieren a que no se menciona el tema y 14,81% que existen en alguna medida. Al considerar el hecho de que no están concebidas las alianzas de ninguna forma en el ámbito laboral, se evidencia que tienden a confundir las relaciones que se establecen con APP.

En la última pregunta se identifican las ideas que, según los encuestados, pudieran tributar a la gestión del ámbito laboral del municipio, entre las que se señalan: completamiento de la estructura laboral y mejores capacidades de la fuerza de trabajo de la DMTSS, orientación vocacional y capacitación de acuerdo a las necesidades del municipio, garantía de las organizaciones para cumplir con la política de cuadros<sup>12</sup>, uso de las tecnologías de información y comunicación, aumento de la infraestructura tecnológica, así como estimular la innovación.

Para ampliar el análisis se realizaron encuestas a arrendadores o propietarios del sector privado que tienen tres o más trabajadores empleados. Se pudo constatar que la representatividad de la juventud es superior a la del sector estatal, los mayores porcentajes se encuentran en el rango de 36 a 50, con un 42,25% y en el de 51 a 65, con un 36,62%; un gran número es universitario y existe un relativo equilibrio de género. El 53,52% de los encuestados corresponde a casas de arrendamiento, el resto se compuso de paladares, transporte y bar-recreación, en ese orden de representatividad (anexo 15, tabla 14).

---

<sup>12</sup>Según el Decreto Ley No. 196, aprobado en 1999, en el Artículo 2 se refrenda el término cuadro como: "...los trabajadores que, por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del gobierno.

La política de cuadros: es la política dirigida a garantizar una adecuada selección, movimiento, formación de su reserva, evaluación, preparación y superación, atención y estimulación, e información de los cuadros.

Los resultados de las preguntas tres y cuatro demuestran la importancia que le confieren a las relaciones laborales, el 60,56% asume que son lo esencial y el resto lo valora de muy importante. Sin embargo, no hay claridad en cuanto a los estatutos legales establecidos para legitimar estas relaciones, pues solo el 38,03% afirma que lo conoce y, de esos, apenas 10 arrendadores reconocen el código de trabajo, aunque sí coinciden en describirlo como un documento legislativo abarcador.

Desde una perspectiva laboral, predomina el pensamiento de que los elementos más importantes para desarrollar sus negocios son: remuneración y capacitación, igualdad y legalidad, sin embargo, poco han hecho para influir de forma positiva en lo que ellos consideran significativo.

Al evaluar la relación con los organismos del sector estatal, el mayor % (45,83) considera que no existe articulación, el 11,11% refiere que existe en alguna medida y el 38,89 % considera que aún no son suficientes y solo el 2,78% no conoce el tema. Esto demuestra que, aunque los mecanismos están creados para la articulación formal entre los sectores público y privado, no se explotan como deberían y, por otra parte, dejan visible la necesidad y el deseo de estrechar las relaciones con el sector estatal.

Las preguntas siete, ocho y nueve demuestran que solo 37 de los encuestados han tenido algún tipo de relación con el sector estatal y la principal forma ha sido para algún tipo de orientación con un 56,76%, el 19,44% en asesorías y el 2,7% en capacitación. Se resalta que el 98,59% de todos los actores a los que se le aplicó el instrumento están dispuestos a fomentar alianzas.

Otra de las fuentes primarias utilizadas fueron las entrevistas a las autoridades políticas del municipio, miembros de la DMTSS, al intendente y miembros del Consejo de la Administración y otros conocedores de la localidad, las que permitieron confirmar y

complementar los resultados expuestos hasta el momento. Como aspectos significativos se considera pertinente puntualizar:

- Malas condiciones de trabajo del entorno estatal.
- La DMTSS no cuenta con todos los trabajadores para cumplir con sus funciones, incluyendo los cargos decisorios. Este comportamiento se repite en otros organismos estatales.
- No existen instrumentos y espacios de trabajo sobre la base de articular los distintos actores del municipio, incluye al sector privado.
- Se reconoce la necesidad de una mayor participación del gobierno municipal en la GPL.
- Se ofrece especial atención a la necesidad de interpretar el papel de las APP para la solución de problemas del municipio.

Para la consolidación de los resultados obtenidos de las fuentes primarias aplicadas en Viñales, la autora realiza la triangulación mediante el diagrama Ishikawa ponderado propuesto por Cuesta (2010). La aplicación de esta técnica permitió conocer la importancia que le confieren los expertos a los problemas identificados, y así, indicar el orden de prioridad respecto a las soluciones y nivel de influencia en la gestión de las políticas laborales.

Además, al valorar la selección de este mismo municipio para introducir la aplicación práctica de la metodología propuesta, permitió profundizar en el orden causal de los problemas. En el anexo 16 se presentan el procedimiento y la representación gráfica resumida de los resultados que se mencionan a continuación por orden de prioridad.

- No existe una herramienta de gestión que involucre a los actores del territorio en materia de política laboral.

- La política laboral que se maneja en el municipio no permite satisfacer todas las necesidades laborales que surgen del hecho de ser un municipio con desarrollo turístico.
- Es significativa la cantidad de puestos de trabajo sin cubrir en actividades de la economía y la sociedad del municipio producto a la marcada fluctuación laboral hacia el sector privado relacionado con la actividad turística.
- Carencia de espacios de concertación que facilite el trabajo conjunto entre los sectores estatal y privado.
- No existe pleno conocimiento sobre todo lo que enmarca la política laboral que opera en el municipio.
- Es insuficiente la articulación de los organismos estatales con el sector privado conexo al turismo.
- Limitación de la fuerza de trabajo del sector estatal.
- Deficientes condiciones de trabajo en el sector estatal.
- Insuficiente conocimiento de los actores privados afines con el turismo, sobre los estatutos legales que legitiman y regulan las relaciones empleados-empleadores.

*Se reconoce como oportunidad:*

- Existe plena disposición de los actores privados para fomentar alianzas con el sector estatal.

Después del examen realizado, se determina cómo los resultados y conocimientos surgidos de la práctica social aportan a la concepción de la metodología, para lo que se fija el análisis estructural de las variables que se identificaron en el diagnóstico, y cuya aplicación permitió

representar sus relaciones e influencia mediante el método MICMAC<sup>13</sup> como se muestra en el anexo 17.

El análisis permitió confirmar la importancia de las variables: no existe una herramienta de GPL que involucre a los actores del municipio, malas condiciones de trabajo del sector estatal, puestos de trabajo sin cubrir y la disposición de los actores para fomentar alianzas como una oportunidad para contribuir al ámbito laboral.

También permitió develar, en segundo orden de importancia, los componentes de la gestión de la política laboral que presentan limitaciones y que se distinguen por la necesidad de centrar esfuerzos para contribuir al desarrollo de la fuerza de trabajo, capacitar a los actores privados asociados a la actividad turística y mejorar la articulación con ellos.

### **2.1.3 Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información**

En cuanto a las fuentes secundarias de información se utilizó el análisis documental para valorar el proceso de GPL en los municipios seleccionados. Los principales documentos consultados para este fin se relacionan en el anexo 6 (municipios Sandino y Los Palacios) y en el anexo 12 (municipio Viñales).

A partir de este estudio se pueden enunciar como principales limitaciones las siguientes:

- En el desarrollo económico municipal por el desaprovechamiento de los recursos potenciales, tanto naturales como humanos y productivos se inhibe la promoción de nuevas formas organizativas y el fomento de empleos de alta calidad y, por tanto, la disminución de los subempleos.

---

<sup>13</sup>MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación: consulta de autores como Godet (2000), Ballesteros, D.P. y Ballesteros, P.P. (2008) y Garza y Cortez (2011).

- Es insuficiente la evaluación que se realiza acerca de la política laboral y los instrumentos de gestión existentes.
- Aun cuando existe la voluntad política de otorgar un papel activo a la gestión municipal, todavía los niveles de profundización no se proyectan en la formulación de políticas laborales municipales de acuerdo a las necesidades de los MVT.
- Se carece de instrumentos que permitan conocer sobre la dinámica de la oferta y demanda laboral y el diagnóstico de las necesidades de capacitación del sector privado para trazar estrategias que apoyen su desarrollo.
- Escasos vínculos entre los diferentes actores municipales en función de la GPL.
- Mecanismos y herramientas que desaprovechan las capacidades de ser MVT con amplios y sólidos encadenamientos que se establecen entre actores asociados a los servicios, donde se fomentan consistentes relaciones laborales consideradas potencialidades para la participación interactoral en la GPL.
- No existe evidencia documentada de experiencias prácticas sobre alianzas público-privadas en el ámbito laboral y mucho menos que abarque la GPL.
- No se contempla en el ordenamiento jurídico el amparo para la formalización de las alianzas con el sector privado en la GPL.
- Insuficiente preparación técnica de la fuerza de trabajo ocupada en las Direcciones Municipales de Trabajo y Seguridad Social para desarrollar estrategias de desarrollo con la visión de articular los actores públicos y privados para contribuir a la GPL.

El municipio Viñales se comporta como un caso particular, pues en la representación del mercado laboral del municipio y tendencia del empleo en el asentamiento humano de Viñales, comose muestra en el anexo 18 (tabla 17, figuras 9 y 10), aunque se presenta un predominio

de los ocupados en el sector estatal propende a disminuir y a aumentar de forma considerable en el sector privado, producto a la marcada fluctuación hacia los negocios privados asociados a la actividad turística, fenómeno que crea una brecha laboral considerable y amplía los márgenes de acción de este sector.

Al hacer un entrecruzamiento entre los resultados de las fuentes de información primarias y secundarias, la autora pudo delimitar las siguientes regularidades vinculadas al proceso de GPL en los municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río:

- ✓ La política laboral que se maneja en el ámbito municipal no responde a las demandas laborales surgidas del entorno de los MVT.
- ✓ No se incluye en la gestión de las políticas laborales la concepción de nuevas políticas ni instrumentos de gestión que fomenten el aprovechamiento de las capacidades y oportunidades del escenario.
- ✓ No se reconoce la articulación entre los actores públicos y privados con respecto al manejo de soluciones para enfrentar las demandas laborales y contribuir al desarrollo socioeconómico de los MVT.
- ✓ Se reconoce la necesidad de revisar procederes y nuevos mecanismos para la gestión del ámbito laboral.
- ✓ Percepción favorable con respecto a fomentar alianzas entre los actores públicos y privados para contribuir a la gestión del ámbito laboral.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de ceder espacio para concebir tecnologías de gestión novedosas que permitan aprovechar las capacidades y oportunidades que se dan en los MVT para incidir en las necesidades laborales municipales sobre la marcha de la actualización del modelo económico y social cubano, la reorganización de las funciones del Estado y de la autonomía en la labor de la gestión municipal, para lo cual la investigadora consideró acertado

el diseño de una metodología como propuesta de solución a la problemática científica identificada.

## **2.2 Diseño de la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas**

El criterio que asume la autora, a partir del análisis de Aguilera (2013), Sánchez (2001, citado por Gordillo 2007), Ander-Egg (1982) y (2011), es que la metodología se concibe como una herramienta que trasciende el examen legítimo e instrumental para asumir enfoques sistémicos y complejos mediante un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten ordenar el pensamiento y modo de actuación sobre la función que desempeña con relación al objeto de estudio.

A los efectos de esta investigación, se utiliza para entender la amplitud y complejidad de la gestión de las políticas laborales en los escenarios de municipios con competencias y desarrollo turístico. Para concebir la estructura de la metodología, se considera la práctica de Ander-Egg (1982) de configurar, mediante la integración y fusión, cuatro componentes, el objetivo que se pretende alcanzar, la fundamentación, los elementos que intervienen en su estructura y la descripción del proceso.

### **2.2.1 Fundamentos para el diseño de la metodología**

La metodología que se propone estudia el conjunto de actividades intelectuales que establece un proceso de conocimiento, acción y transformación que contribuye a la ciencia con rasgos que la distinguen o la hacen superar las limitaciones de otras formas de gestión y cuyo objetivo es: gestionar las políticas laborales a partir de las alianzas que se puedan establecer entre los actores públicos y privados en un entorno facilitador alineadas con los intereses municipales de un MVT, para que contribuya a corregir los problemas del ámbito laboral.

Constituye una contribución a la ciencia y, al mismo tiempo, una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo basadas en APP. Se presenta con enfoque sistémico que brinda un marco conceptual y herramental e integra, como un todo ordenado y coherente, el carácter analítico sobre los aspectos teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio y la dimensión estructural mediante fases, etapas y pasos, donde cada uno de ellos tiene un impacto, una repercusión en los restantes.

El análisis realizado hasta este punto refiere aspectos que contribuyen a la formulación de la propuesta para el caso que se estudia. Los elementos que sustentan lo anterior se refieren a continuación.

Desde el punto de vista teórico-conceptual y formal (metodológico):

- El análisis comparativo y de interrelación de las diferentes herramientas para la gestión del ámbito laboral municipal, de políticas públicas y de alianzas público-privadas en el ámbito laboral del contexto municipal, lo que permitió retomar los aspectos positivos y superar algunas de las limitaciones presentes en ellos, así como lograr la generalidad o aplicabilidad de lo propuesto, más allá del contexto en el cual se desarrollan.
- Los componentes estructural-funcionales esenciales se definieron a partir del análisis de los procesos de interrelación teórica y empírica que se dan en el ciclo de gestión de las políticas laborales con expresión más concreta en la dinámica de un MVT, donde el papel de las políticas laborales, instrumentos y la intervención de los actores tiene un impacto decisivo en la GPL.

El diagnóstico empírico, el análisis de datos e información, la explicación, seguimiento y localización de relaciones entre las variables, los resultados de la aplicación del método MICMAC y el diagrama Ishikawa ponderado mencionados en el acápite anterior, constató la necesidad de diseñar una metodología para la gestión de las políticas laborales en los MVT

basada en alianzas público-privadas de acuerdo a las condiciones histórico-concretas y al marco jurídico del contexto.

La concepción de la metodología se apoyó en la discusión, debate colectivo e individual, consulta y retroalimentación con especialistas, expertos, actores públicos y privados y tomadores de decisiones relacionados con la gestión de las políticas públicas y con la implementación de la política laboral en el desarrollo municipal (anexo 19).

Los elementos fundamentales que sustentan la novedad de esta metodología y que permiten resolver algunas de las limitaciones presentadas en el capítulo I son los siguientes:

- Se concibe la articulación, de forma orgánica, entre intervención pública-políticas laborales-MVT.
- Identifica los puntos de contacto para articular las disposiciones nacionales, provinciales y municipales del ámbito laboral, así como para relacionar las políticas laborales municipales y las líneas estratégicas de desarrollo de un MVT.
- Concibe la gestión de las políticas laborales con un enfoque de colaboración que incorpora la participación estratégica en forma de alianzas, de actores públicos y privados, con nuevos roles, contribuciones y beneficios para tributar a la toma de decisiones del ámbito laboral de un municipio con vocación turística.
- Concibe los espacios y mecanismos para el trabajo conjunto en el proceso de gestión de políticas laborales.
- Se concibe con carácter participativo, continuo y flexible que posibilita emprender acciones correctivas basadas en las verificaciones y fisuras del proceso. Tiene un enfoque sistémico y se potencia la colaboración mediante alianzas público-privadas.

La misma cuenta con un conjunto de premisas que son necesarias para su adecuada implementación, funcionamiento y desarrollo, estas son:

*Voluntad política del gobierno:* aceptación por parte del gobierno municipal de apoyar la metodología al reconocerla como un instrumento de gestión que responde a una necesidad genuina donde sus sinergias permiten acercar soluciones a las problemáticas del municipio en el ámbito laboral.

*Municipio con vocación turística como potencial para desarrollar APP:* municipio con relevancia turística donde se explota el producto turístico y se reconoce el papel de los actores públicos y privados asociados al turismo como agentes vitales del desarrollo socioeconómico.

*Disposición y compromiso de los actores municipales:* comprensión de la necesidad de que los actores públicos y privados trabajen en conjunto reconociendo las potencialidades de cada uno y la disposición para el trabajo basado en la comunicación abierta (diálogo, intercambio de información, conocimientos y experiencias).

*Relación voluntaria, colaborativa y formal:* a nivel municipal se comparten intereses, contribuciones y beneficios entre actores públicos y privados de forma voluntaria y formal.

### **2.2.2 Elementos que intervienen en la estructura de la metodología**

La metodología cuenta con cuatro fases: (1) organización inicial, (2) concepción de la gestión de las políticas laborales basada en alianzas público-privadas, (3) implementación y (4) evaluación.

La fase uno parte de la ambientación de las premisas para la implementación de la metodología; la recopilación y análisis de la información donde se valora la incidencia de los factores del macroentorno como son las políticas públicas nacionales con énfasis en las políticas laborales y sus programas con incidencia municipal, así como las políticas públicas, programas y proyectos que surgen de los intereses municipales, el marco legal, económico y el

contexto institucional; por último la sensibilización y, en conjunto todos los pasos permiten guiar a los decisores para la formulación de las políticas laborales hasta la evaluación.

Las restantes fases: dos, tres y cuatro se dividen en cuatro etapas. La fase dos constituye el espacio donde se conciben las nuevas políticas e instrumentos, así como las particularidades de la gestión basada en APP, por lo que la claridad en su concepción es vital y cuenta con dos etapas.

La primera incluye la decisión de la reformulación o no de políticas laborales e instrumentos (programas y proyectos) según las demandas laborales del entorno turístico, para ello se apoya en la identificación y caracterización de los problemas.

La etapa dos de esta fase refiere el momento en que se adecua la estrategia de la organización político-administrativa encargada de la gestión de forma que reconozca las alianzas y los beneficios que incorpora en la gestión; se identifican los actores locales implicados en la propuesta y se determinan sus roles, contribuciones y beneficios; además se realiza una propuesta para la gestión de los riesgos del proceso y la propuesta de documentación que formaliza el trabajo desde las APP.

Una vez terminada la etapa dos se pasa a la tercera etapa (que se enmarca en la fase natural tres) es el proceso donde se lleva a cabo la implementación, para ello es necesario la constitución de un grupo específico que, a partir de su capacitación y formación, se le creen habilidades y cuenten con características distintivas que le permita acompañar y garantizar el proceso. Se propone, además, la identificación de los factores que influyen en el éxito de la implementación y los mecanismos formales se conciben para trabajar de forma conjunta, profundizar en la situación de los actores involucrados respecto a sus intereses, expectativas, beneficios, recursos y concertar cambios que faciliten el proceso según las experiencias de la práctica.

La etapa cuatro coincide con la fase cuatro y se refiere a la evaluación del proceso en sí, es decir de la GPL en MVT basada en alianza público-privada, por lo que va más allá del análisis de intervención que se pueda realizar, aunque esto deba ser tenido en cuenta. Incluye las posturas, percepciones y aspectos que consideren los miembros, dirigidos al análisis de los resultados de la gestión de las políticas, la relación entre los actores durante los diferentes momentos y cómo se materializaron las condiciones básicas establecidas en etapas precedentes y los resultados tangibles de la propuesta.

Es válido resaltar que los procesos de trabajo en que se incurren son en sí aspectos novedosos y complicados de abordar y que la evaluación como tal no es sencilla de realizar, puesto que los beneficios son variados, implica a varios actores con intereses diferentes y muchas veces difíciles de cuantificar y, de forma particular, este trabajo contiene las necesidades de evaluación del proceso, de resultados y de impactos. Constituye un ejercicio que implica análisis diferentes en cuanto a alcance y profundidad.

En esta misma etapa se valoran experiencias significativas y resultados de alto impacto que se comparten para facilitar su réplica o adaptación. Pueden plantearse como sistematización de experiencias, intercambio de buenas prácticas y socialización con otras organizaciones y/o administraciones públicas interesadas en conocer y generalizar el conocimiento adquirido en dicho proceso.

El monitoreo y seguimiento se concibe como una función permanente e iterativa que se va dando como mecanismo de retroalimentación a lo largo de todo el proceso, y permite la intervención a tiempo para realizar ajustes y/o modificaciones según sea necesario.

Un papel fundamental juega la estrategia de comunicación, pues de ella depende la forma en que funcione la comunicación interna y externa, la socialización y sistematización de resultados y la promoción de aprendizajes, por lo que se debe identificar:

- 1) El objeto de comunicación.
- 2) Definir a quién va dirigida.
- 3) Definir mensajes.
- 4) Seleccionar herramientas y canales de comunicación.

Es necesario diferenciar la comunicación interna: dirigida a los actores privados y públicos asociados de la comunicación externa: dirigida a actores estratégicos, otros públicos de interés y la sociedad.

### **2.2.3 Descripción de la metodología en fases, etapas y pasos**

Se profundiza en la tipología secuencial de las fases, etapas y pasos orientados a lograr la transformación en la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas, proceso que se apoya en técnicas (anexo 20) y la descripción integrada se hace a continuación.

#### **Fase I. Organización Inicial**

Objetivo: lograr las condiciones esenciales para la gestión de las políticas laborales en MVT basada en alianzas público-privadas.

**Paso 1.** Evaluación de las premisas: se considera el primer paso de la metodología, pues permite la creación de las condiciones para su aplicación. Es el momento en que se verifica el cumplimiento de las premisas, y de no cumplirse alguna, se deberán realizar las acciones pertinentes para lograr los escenarios favorables para su ejecución.

**Paso 2.** Recopilación y análisis de información: en este paso se profundiza sobre el conocimiento del ámbito político general del entorno macroeconómico, a partir de la consulta y análisis de las políticas públicas nacionales y dentro de ellas, el énfasis en la política laboral, programas y proyectos.

Este mismo análisis se realiza a nivel de MVT (políticas públicas, laborales, programas y proyectos), del mismo modo se ahonda en el marco legal, económico e institucional; todo ello permite conocer sobre los componentes estructurales, políticos e institucionales del contexto y la naturaleza de sus interrelaciones.

El análisis del marco institucional permite el mapeo de actores que, desde su condición de partícipes de mayor influencia en la actividad turística y en la producción de bienes y servicios, tienen un impacto considerable en el mercado de trabajo.

**Paso 3. Sensibilización:** es un proceso que permite la familiarización con los elementos base de la concepción de la GPL en la práctica de un MVT, así como con las motivaciones para incluir los actores públicos y privados en forma de alianzas para contribuir a la gestión del ámbito laboral.

Se realiza un acercamiento a los aspectos generales de la metodología y a las experiencias previas de APP para identificar lo que pueda facilitar el desarrollo de la propuesta.

Este paso se considera un punto de partida para dejar instaurados, al interior de la cultura organizacional de los involucrados, las dinámicas propias del ejercicio particular de construir con un externo. Se resalta la necesidad de gestionar el cambio y los ambientes de trabajos, se deben subrayar los conocimientos para enfrentar los retos que genera una dinámica de trabajo diferente y que permita un nivel de acercamiento y confianza básico entre los actores.

### **Fase II. Concepción de la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas**

Objetivo: concebir las políticas laborales en el contexto de MVT a partir de la colaboración estratégica de actores público-privados mediante alianzas.

**Etapa 1.** Políticas laborales del municipio con vocación turística. Esta etapa tiene como objetivo: diseñar políticas laborales e instrumentos de políticas que respondan a las demandas

de un MVT. Se atribuye su propia dinámica de decisiones, pues es donde, una vez definidos los problemas socialmente relevantes, se concibe la opción e instrumentos de políticas a implementar, para ello se procede como sigue:

**Paso 4.** Diagnóstico y caracterización de los problemas. Con la intención de definir de manera correcta los problemas susceptibles de intervención pública, se parte de la percepción de situaciones laborales que se dan en el entorno de un MVT y que, al valorarlos, una representación colectiva acepta su carácter problémico con puntos divergentes de discusión y cuya sintomatología necesita un análisis de mayor profundidad.

Para lograr el examen completo se procede a la recopilación y análisis de elementos de carácter vital en la construcción de un referencial sobre la situación a intervenir, es necesario identificar la organización de las relaciones causales, las causas específicas, su composición, dinámicas, intensidad, actores causantes, alcance y contexto.

Todo ello permite delimitar la caracterización genérica de los problemas laborales y deben definirse de forma tal que posibilite la intervención y admita una vía de mejora, además de poder ser abordables por las capacidades de la institucionalidad existente y con los recursos fiscales, políticos y administrativos disponibles. La construcción de un cuadro valorativo permitirá el reconocimiento de la naturaleza y magnitud de los problemas.

Una vez definidos los problemas, de reconocerse la necesidad de ser enfrentados mediante nuevas políticas laborales se avanza al paso cinco, si las implicaciones del análisis específico son otras, se avanza al paso seis correspondiente a la etapa 2. En cualquier caso, las políticas laborales constituirían la base para la GPL en un contexto de mayor descentralización, autonomía municipal e involucramiento activo de actores, que precisan de instrumentos efectivos para su gestión.

**Paso 5.** Formulación y aprobación de políticas laborales municipales (programas y proyectos): la elección de nuevas políticas laborales implica la generación, análisis y aprobación (según esquema de diseño-aprobación existente en el municipio) de opciones de políticas que constituyen hipótesis tentativas acerca de cuáles cursos de acción podrían contribuir a transformar los problemas del ámbito laboral.

Se deberán identificar aquellos programas para materializar las políticas laborales. Su instrumentación se realiza a partir de proyectos que representan la mayor forma de concreción ante posibilidades reales de mejora.

**Etapas 2.** Diseño de la GPL basada en alianzas público-privadas

Objetivo: diseñar la GPL basada en alianzas público-privadas que involucra a actores de diferente naturaleza del contexto de municipio con vocación turística.

**Paso 6.** Concepción de la estrategia para la GPL a partir de las alianzas entre actores del municipio con vocación turística: en este paso se conciben las APP en la gestión estratégica del ámbito laboral, por tanto, le corresponde a la organización político-administrativa la elaboración y/o actualización de su estrategia, como instrumento particular de gestión, para que reconozca la dinámica de las alianzas en la planificación y dirección de las acciones para gestionar las políticas laborales aprobadas y sus instrumentos.

Esta estrategia es una expresión particular de gestión, mas no independiente de la de desarrollo municipal, pues debe existir una constante y estrecha articulación entre ambas para lograr una real contribución a la solución de las demandas laborales del municipio.

Por tanto, esta estrategia se considera efectiva en tanto logre integraren su concepción, las disposiciones nacionales, provinciales y municipales, objetivos estratégicos laborales y municipales, el plan para el desarrollo del MVT, la disposición de recursos y otros instrumentos de gestión que reconozca el ordenamiento municipal.

**Paso 7.** Selección de actores: el liderazgo de la organización encargada de la ejecución de las políticas laborales deberá determinar los actores e identificar roles, aportes y beneficios. Se hará una valoración de aquellos que intervienen en el contexto municipal como agentes económicos relacionados con la producción de bienes y servicios asociados al turismo o no y que constituyen fuentes de generación de empleo-desempleo, lo cual no excluye la nueva incorporación y/o salida de algunos de ellos al convenio de alianza público-privada y a las distintas fases, etapas y/o pasos. En el anexo 21 se abordan los elementos que facilitan la selección.

**Paso 8.** Gestión de riesgos: al tomar en consideración al carácter novedoso de la gestión de las políticas laborales basada en APP, el contexto de MVT, a la diversidad en la naturaleza y condiciones de los actores es necesario la acción reflexiva para gestionar los riesgos que se pueden presentar durante el proceso, para ello se propone un procedimiento (anexo 22) que requiere de valoraciones estratégicas relativamente estables en el tiempo sobre los posibles efectos adversos.

**Paso 9.** Documentación: de los procesos anteriores emanan acuerdos que se formalizan mediante documentos, por lo que en este paso se procede a su selección y conformación; dentro de ellos se pueden mencionar la comunicación de colaboración y memorándum de entendimiento, así como otros documentos de trabajo que se consideren necesarios para legitimar el proceso.

### **Fase III/Etapa 3. Implementación**

Objetivo de Fase/Etapa: aplicar los instrumentos para concretar la gestión de las políticas laborales en el municipio con vocación turística basada en alianzas público-privadas con enfoque estratégico.

**Paso 10.** Constitución del grupo para la implementación: se concretará la creación del equipo encargado de la implementación. Se propone que sea un subgrupo dentro del grupo de desarrollo municipal, el cual cuenta con la responsabilidad y el reto de viabilizar la integración de dos procesos complejos: la gestión de las políticas laborales y la colaboración estratégica de los actores mediante alianzas para la toma de decisiones, en un entorno de desafíos como lo es la dialéctica de un municipio con vocación turística, por lo que debe estar dotado de competencias y habilidades específicas que contribuyan a su desempeño. Se definirán las funciones de esta estructura, con énfasis en el rol de asesor y garantes del proceso de implementación.

**Paso 11.** Capacitación y formación de habilidades del grupo para la implementación: se procede a potenciar el conocimiento y desarrollar capacidades del grupo responsable de la implementación para el mejor uso y creación de recursos del conocimiento, como activo intangible, individual y colectivo para garantizar la efectividad en el proceso.

**Paso 12.** Selección de los factores claves de éxito: para potenciar la capacidad de transformación real en la gestión de las políticas laborales basadas en alianzas público-privadas, se identificarán los factores precisos para el éxito de esta fase; este examen considerará el marco jurídico que soporta las premisas evaluadas en el paso uno, el análisis de la relación entre las instancias tomadoras de decisiones, así como los niveles de coherencia, coordinación y cohesión institucional, promoción de interacciones y acciones comunicacionales; esta evaluación también se tendrá en cuenta para identificar y proponer los cambios que se proponen en el paso siguiente.

**Paso 13.** Implementación de programas y proyectos municipales relacionados con la GPL: se señalarán las transformaciones en los espacios y mecanismos ya existentes para que tributen al enfoque colaborativo mediante alianzas y en función de implementar los programas y

proyectos municipales definidos para concretar las políticas laborales. Estas adecuaciones considerarán el análisis realizado en el paso anterior, el marco legal, los componentes del proceso y las relaciones en la gestión de las políticas laborales en el MVT.

Se tendrán en cuenta las acciones orientadas al perfeccionamiento de los mecanismos existentes al interior y entre las organizaciones involucradas con énfasis en la disposición de espacios para el trabajo conjunto entre los actores, de manera que contribuya al acercamiento para familiarizarse con sus visiones, establecer acuerdos, promover cambios, discutir y resolver conflictos, etc.

La implementación no es estática ni igual durante todo el proceso y puede estar sujeta a modificaciones, no necesariamente formalizadas, pues depende de los aprendizajes de los actores.

Por tanto, la función de monitoreo y seguimiento desempeña un papel importante en esta fase/etapa para hacer las correcciones que se estimen pertinentes, pues está dirigida al funcionamiento de los procesos y se pueden nutrir de la identificación de errores y de buenas prácticas, para ello deben establecerse las rutinas de monitoreo y seguimiento, las fuentes y formas de recopilación de información, así como su análisis para la confección de los informes del proceso que se presentarán en los espacios de trabajo y en la rendición de cuentas sistemáticas a los niveles superiores responsables de las decisiones.

### **Fase IV/Etapa 4. Evaluación**

Objetivo de Fase/Etapa: valorar los progresos de la gestión de las políticas laborales en MVT basada en alianzas público-privadas, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas y la retroalimentación con los usuarios de la metodología.

**Paso 14.**Ejecución de la evaluación: en este paso se hace una revisión de las acciones de la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en APP y figuran

los diferentes aciertos y debilidades a tener en cuenta para garantizar la atención efectiva de este proceso, se propone:

- i. Partir del diagnóstico de las condiciones objetivas para el proceso de evaluación, en ese sentido se valora el análisis de los informes del proceso de monitoreo y seguimiento para identificar los posibles obstáculos y su tratamiento.
- ii. La selección y creación del grupo temporal y funciones para realizar la evaluación, su composición debe ser heterogénea y puede disponer de integrantes del grupo concebido para la implementación.
- iii. La identificación de indicadores que facilitan la información que sustentan a los argumentos, resultados e impactos expuestos sobre el proceso (anexo 23).
- iv. La identificación y procesamiento de información, para lo que se realiza una revisión de los planteamientos de las políticas laborales (período de inicio y culminación, organización, responsable, antecedentes y justificación, población objetivo, objetivos generales y específicos de impacto, acciones a desarrollar a partir del cronograma de ejecución, resultados a alcanzar, posibles efectos identificados). Esta revisión permitirá conocer el real avance en el abordaje de la gestión de las políticas laborales en el contexto de municipio con vocación turística a partir de las APP.

De forma paralela, se delimita la entrada de datos y la información que se obtendrá en el terreno según las necesidades de información, para la cual se seleccionarán instrumentos y formas de abordaje en el trabajo de campo.

La información cualitativa se considera importante para conocer las perspectivas y grado de satisfacción de los actores y la imagen de valor percibida de los programas, proyectos y las dinámicas que revisten la intervención basada en APP.

El análisis de la información cuantitativa aprueba la objetividad y solidez estadística en los resultados y su causalidad, por lo que, unido a la evaluación cualitativa, permite hacer generalizaciones de los resultados.

De esta forma conviene la utilización de una herramienta informática que permita el almacenamiento y procesamiento de la información cualitativa y cuantitativa para su posterior análisis. Una vez procesados los resultados se procede a elaborar un informe donde se recojan los principales hallazgos.

**Paso 15.** Socialización de resultados: del paso anterior se retoma el informe para su discusión y, de acuerdo con los actores involucrados, se decide la dirección de la estrategia a seguir, pues existen diferentes escenarios que se pudieran identificar al finalizar el proceso de evaluación (anexo 24). Una vez realizado el análisis y discusión de los resultados, la organización político-administrativa encargada de la gestión debe elevar el informe y rendir cuentas a las instancias superiores de administración pública, de acuerdo a los canales jerárquicos y responsabilidades en el proceso.

**Paso 16.** Sistematización y transferencia: se realizará una interpretación crítica de todo el proceso, con el fin de describir cómo han transcurrido las fases con sus subprocesos y, de esta forma, perfeccionar la experiencia, obtener una visión común delo vivido, aportar a la reflexión y adecuar la teoría a través de conocimientos surgidos de la práctica; se debe elaborar una guía de sistematización que recoja el objetivo, alcance del estudio, así como los procedimientos a utilizar, los datos a recopilar y las potenciales fuentes de información.

Este es el inicio para la transferencia, pues esta sistematización resulta útil para otras organizaciones y/o administraciones municipales que quieran conocer y replicar el conocimiento adquirido durante la experiencia.

Las relaciones dinámicas y la representación gráfica de la metodología propuesta se representan a continuación.

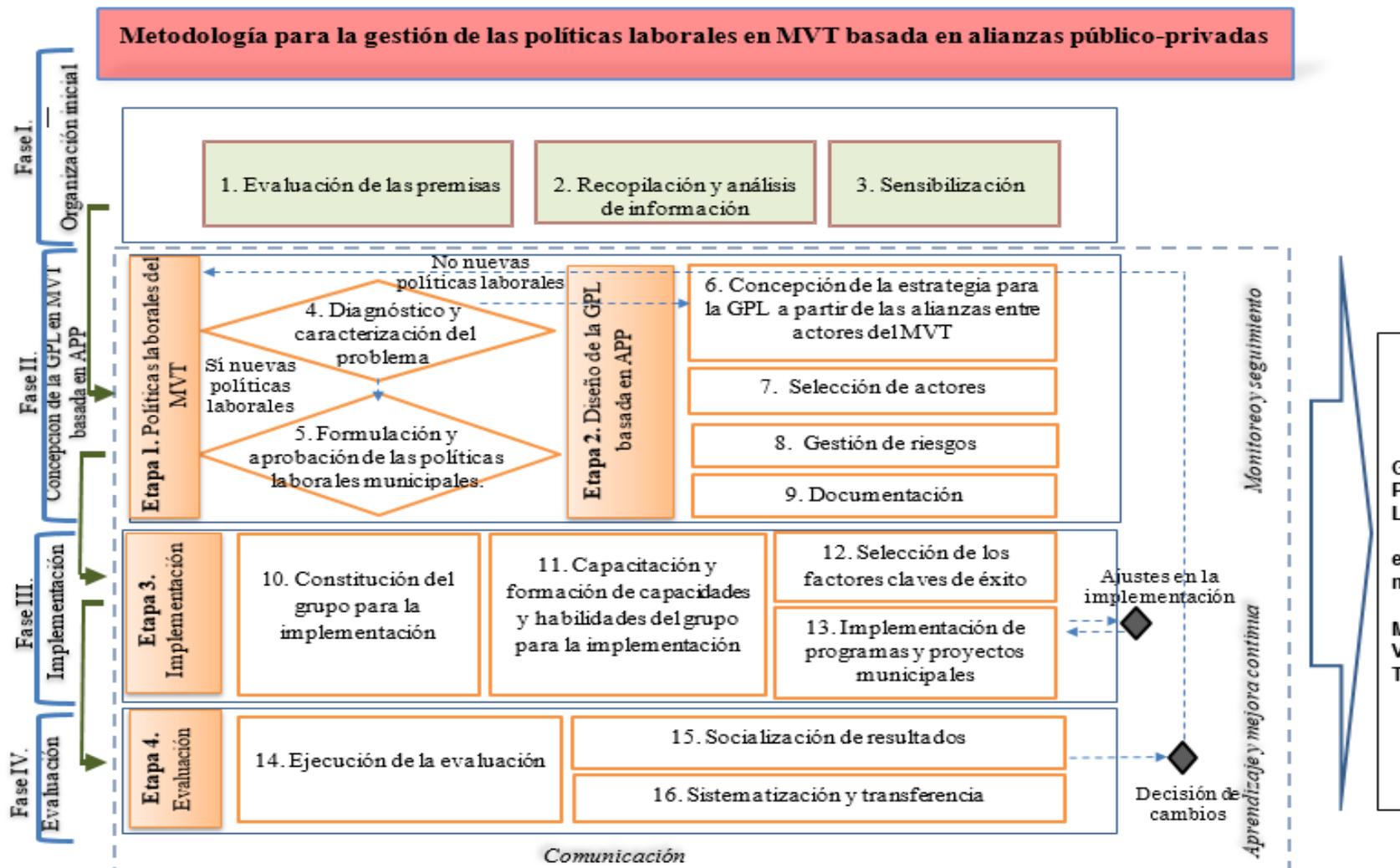


Figura 11. Representación gráfica de la metodología para la GPL en MVT basada en APP

Fuente:

elaboración

propia.

**Conclusiones parciales**

- La realización del diagnóstico en los MVT seleccionados de la provincia de Pinar del Río, permitió constatar que la gestión de políticas laborales desaprovecha las oportunidades del ámbito municipal y la disposición de colaboración de los actores públicos y privados para incidir sobre las demandas laborales particulares y, así, poder contribuir al desarrollo de este tipo de municipio.
- Se reconoció la necesidad de una mayor participación en la gestión de las políticas laborales, de los actores de los MVT, en forma de alianzas, que contribuyan a corregir los problemas del ámbito laboral, para lo cual es imprescindible que se produzca una formal y verdadera colaboración interactoral a partir de tecnologías de gestión novedosas.
- Se diseñó una metodología concebida en cuatro fases, cuatro etapas y dieciséis pasos con herramientas y técnicas dirigidas a transformar la gestión de las políticas laborales en un MVT basada en alianzas público-privadas, lo cual contribuirá a la toma de decisiones con relación a los cursos alternativos de acción que definen la estrategia del ámbito laboral en un MVT. Contempla e integra a las organizaciones de intervención pública, actores públicos y privados, así como otras organizaciones a través de coherentes sinergias de trabajo, en correspondencia con los intereses municipales.

**CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE  
LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA  
BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS**

### **CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES EN MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA BASADA EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

El presente capítulo tiene como objetivo validar la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas mediante el juicio emitido por un grupo de expertos (método Delphi) y mediante su aplicación parcial en el contexto del MVT Viñales.

#### **3.1 Resultados de la validación teórica por el método de criterio de expertos**

Para validar, mediante criterios de expertos, se utilizó el método Delphi, como plantea Reguant y Torrado (2016), con una serie de pasos organizados, lógicos y estadístico-matemáticos que permitieron obtener el consenso general de los especialistas.

Se organizó un diálogo anónimo entre expertos que fueron consultados de forma individual, a través de cuestionarios adaptados a los fines de esta investigación.

Se identificó el grupo de expertos nacionales o internacionales que, por su trayectoria académica y experiencia profesional, se destacan en la realización de investigaciones sobre gestión de políticas públicas y de políticas laborales, así como aquellos que, por su conocimiento sobre el tema laboral en Cuba y en la provincia de Pinar del Río, han resultado claves en el proceso de diagnóstico y validación de documentos. A continuación, se presentan los detalles de la relación entre temas y perfiles.

**Tabla 25.** Relación de temas y perfiles de los expertos consultados

<b>Temas</b>	<b>Perfiles</b>
Gestión de políticas públicas	Profesores académicos de universidades nacionales e internacionales

Gestión de políticas laborales	Profesores académicos de universidades nacionales e internacionales
Gestión de la política laboral en Cuba	Conocedores y ejecutores de la política laboral a nivel nacional y en el contexto de la provincia de Pinar del Río

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de participantes, según el estudio de varios autores y de los utilizados como referencia en este trabajo, se trabajó para establecer un tamaño entre siete y 30 expertos, en cuya selección se utilizó un cuestionario que permitió reunir información general sobre el nivel de experticia (anexo 25.1).

Para ello se determinó el coeficiente de conocimiento e información ( $K_c$  = la autovaloración del experto en una escala de 0 a 10 multiplicado por 0,1) y después el coeficiente de argumentación ( $K_a$  = la suma de los puntos alcanzados a partir de la asociación que se establece entre el grado de influencia alto, medio o bajo seleccionado por el experto con respecto a las investigaciones teóricas realizadas, la experiencia práctica acumulada, el análisis de la literatura nacional y extranjera, el conocimiento de la problemática en el país y en el extranjero y su intuición).

Una vez obtenidos los valores de  $K_c$  y  $K_a$  se avanzó a obtener el valor del coeficiente de competencia ( $K$ ) que es el coeficiente que determina la selección de los expertos. Este coeficiente ( $K$ ) se calculó de la siguiente forma:  $K=0,5(K_c+K_a)$ , donde:

- Coeficiente de Competencia Alta:  $0,8 < K < 1,0$
- Coeficiente de Competencia Media:  $0,5 < K < 0,8$
- Coeficiente de Competencia Baja:  $K < 0,5$

A los fines de esta investigación se consideraron solo los expertos de competencia alta, por lo que de un total inicial de 25 solo se seleccionaron 14.

Se garantiza que los investigadores nacionales e internacionales seleccionados cumplan con los siguientes aspectos: 1) están estrechamente relacionados con la investigación de la gestión de políticas públicas y/o de políticas laborales; 2) formación científica avalada; 3) alto nivel de experticia y 4) poseen más de cinco años experiencia.

Las demás personas escogidas se destacan por su conocimiento, experiencia y vinculación directa en la gestión de la política laboral en Cuba y en la provincia de Pinar del Río, de esa forma se avala: 1) perfil ocupacional relacionado con la GPL en diferentes niveles de administración pública en Cuba; 2) experiencia práctica; 3) son tomadores de decisiones y 4) acceso a información relevante para la toma de decisiones del ámbito laboral.

En la primera ronda, las preguntas abiertas (anexo 25.2, cuestionario A) se realizaron con la intención de buscar aportes y similitud de los elementos emitidos por los expertos con los propuestos en la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas.

La pregunta uno demuestra la viabilidad de la propuesta metodológica, pues el 100% de los expertos considera que debe transformarse la gestión de políticas laborales según las necesidades de los municipios con vocación turística; las respuestas coincidieron en señalar que este tipo de municipios tienen en común su vocación y desarrollo turístico, pero sus estructuras y vocación se presentan de forma diferente, por lo que hay que ajustarse a las peculiaridades de la diversidad.

Para presentar los hallazgos de las preguntas dos, tres y cuatro, se utiliza el formato de frecuencia y porcentajes de aparición según la determinación de variables; para hacer referencia a las preguntas cinco y seis, se muestra una lista con las valoraciones individuales.

Los datos fueron procesados mediante el software Statistical Package For Social Sciences (SPSS) en su versión 21.

**Tabla 26.** Resumen de variables de las preguntas abiertas dos, tres y cuatro

Pregunta 2. ¿Cómo contribuirían nuevos métodos de trabajo basados en APP para la GPL en MVT?		
Los expertos consideran que contribuiría:		
Variables	Frecuencia	Porcentajes
De manera exitosa	2	16.7
Para la proyección estratégica	1	8.3
Para el mejoramiento social	5	41.7
A fomentar una iniciativa de gestión con respaldo científico	1	8.3
Promover prácticas positivas de colaboración	2	16.7
Coadyuvar al mejor desempeño de la GPL	4	33.3
Pregunta 3. ¿Considera que la integración entre actores municipales, con un enfoque de colaboración mediante alianzas en la conducción de la gestión de las políticas laborales en un municipio con vocación turística, contribuiría a la concepción de nuevas y mejores soluciones para satisfacer las necesidades laborales? Argumente.		
Respuesta afirmativa	14	100
Aumenta la colaboración, participación e intervención en la toma de decisiones	6	50
Contribuiría a la sinergia de los actores en la gestión de las políticas laborales en un MVT	4	33.3
Contribuiría a la motivación y a incrementar el compromiso sobre las soluciones	2	16.7
Se fortalecen capacidades de los actores y de las formas de gestión para decidir	2	16.7
Pregunta 4. ¿Qué actores pudieran contribuir, en forma de alianzas, en la gestión de políticas laborales en la dinámica de los municipios con vocación turística?		
El gobierno municipal	9	75
Los empleadores públicos y privados	5	41.6
La dirección municipal de trabajo y seguridad social	14	100
Las organizaciones políticas y de masas	4	33.3

Sociedad	6	50
Instituciones mixtas	1	8.3
Dirección municipal de planificación	1	8.3
Centros de capacitación	7	58.3
Universidad	8	66.6
Centro de Innovación, Tecnología y Medio Ambiente	1	8.3
Organizaciones no Gubernamentales	1	8.3
Otros grupos de interés	1	8.3

**Fuente:** elaboración propia.

La pregunta cinco permitió constatar que el 100 por ciento de los expertos considera importante el énfasis en los procesos de gestión pública de un MVT para estimular la colaboración a través de alianzas público-privadas; las razones expuestas son:

- ✓ Se considera como una oportunidad para fomentar mayores y mejores alianzas.
- ✓ Influiría en el perfeccionamiento de los vínculos entre actores y poder hacer correcciones que se han mantenido inertes durante mucho tiempo.
- ✓ Contribuiría a atenuar restricciones.
- ✓ Facilitaría la creación de nuevos procedimientos de trabajo para lograr efectos positivos en el mercado laboral.
- ✓ Posibilitaría lograr el equilibrio de la gestión pública con otras variables relevantes en la gestión de un MVT.
- ✓ Contribuye al desarrollo de los encadenamientos productivos que incrementen la producción de bienes, servicios y estimulan el desarrollo municipal.

Los resultados de la pregunta seis, dirigida a identificar las ventajas y desventajas sobre lo que supone el fortalecimiento y creación de nuevos espacios de coordinación, encuentro y trabajo conjunto entre actores públicos y privados para establecer nuevas políticas e instrumentos en

el ámbito laboral, de acuerdo al escenario de un municipio con vocación turística, permitieron listar un total de 12 ventajas y dos desventajas:

### **Ventajas**

- Se crean las bases para fortalecer y desarrollar la vocación turística del municipio.
- Potencian la actividad y logro de sinergias.
- Conexión de las relaciones causales de la gestión laboral interna con efectos en la gestión externa.
- Satisfacción de necesidades y autonomía del ámbito laboral de un MVT.
- Capacidad de generar empatía entre los actores públicos y privados.
- Presencia de opiniones diferentes en la GPL de acuerdo a los intereses de los actores.
- Aprovechar las capacidades de los actores en beneficio del ámbito laboral y la sociedad del MVT.
- Potencial humano en las estructuras para la toma de decisiones.
- Refleja la cadena de causas y concentra las relaciones que sustentan las soluciones para enfrentar las situaciones laborales particulares del escenario en cuestión.
- Permite transformar los tradicionales mecanismos de GPL para responder a la autonomía municipal.
- Decisiones laborales más conciliadas, con amplio respaldo popular e institucional.
- Elevado nivel de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones laborales.

### **Desventajas**

- Deterioro de la responsabilidad entre las organizaciones involucradas.
- Se generan conflictos.

Con la intención de disminuir la dispersión de opiniones y precisar la media consensuada sobre elementos fundamentales que sustentan la novedad de esta metodología, se propuso una pregunta cerrada en la que se tuvieron en cuenta las valoraciones emitidas por la autora en el epígrafe 2.2.1 en ese sentido, de esa forma se propuso la jerarquización con indicaciones precisas sobre cinco aspectos novedosos y abarcadores que contribuyen a delimitar el nivel de acuerdo/desacuerdo de los expertos (anexo 25.2, cuestionario A1); los resultados se presentan a continuación.

**Tabla 27.** Elementos novedosos que distinguen la metodología propuesta

<i>Resultados</i>	<i>Media</i>
Se concibe la articulación, de forma orgánica, entre intervención pública-políticas laborales-MVT.	4.50
Identifica los puntos de contacto para articular las disposiciones nacionales, provinciales y municipales del ámbito laboral, así como para relacionar las políticas laborales municipales y las líneas estratégicas de desarrollo de un MVT.	5.00
Concibe la gestión de las políticas laborales con un enfoque de colaboración que incorpora el desempeño estratégico, en forma de alianzas, de actores públicos y privados, con nuevos roles, aportes y beneficios para contribuir en la toma de decisiones del ámbito laboral de un municipio con vocación turística.	4.67
Concibe los espacios y mecanismos para el trabajo conjunto en las diferentes etapas del proceso de gestión de políticas laborales.	4.92
Se concibe con carácter participativo, continuo y flexible que posibilita	5.00

emprender acciones correctivas basadas en las verificaciones y fisuras del proceso.	
---	--

**Fuente:** elaboración propia.

Las calificaciones otorgadas por los expertos a cada uno de los criterios se encuentran entre los dos valores más altos de la escala de puntuación, cuyas medias están entre 4,50 y cinco. Por tanto, el análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el cuestionario A y A1 de la primera ronda demuestran, por consenso, que la metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas se concibe como una iniciativa que abarca varios aspectos que contribuyen a fundamentar su novedad.

En la segunda parte del cuestionario A1 aparecen los aspectos de interés consultados para demostrar la validez de la metodología propuesta, sobre los que se emitieron criterios evaluados en una ponderación que transita desde no adecuada (C1) hasta muy adecuada (C5), siendo esta última la máxima calificación.

En la siguiente tabla se muestra el valor de la media de las calificaciones para cada criterio.

**Tabla 28.** Resultados del procesamiento de los elementos que validan la metodología

<i>Criterios expertos/Elementos que validan</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>
Investigación teórica que fundamenta la propuesta de la metodología para la GPL en MVT basada en APP	4.50	0.522
La estructura mediante fases, etapas y pasos	4.42	0.515
El enfoque sistémico y carácter participativo, continuo y flexible	4.92	0.289
Las relaciones y contenido de los componentes de la metodología	4.17	0.389
El protagonismo de actores públicos y privados en la toma de decisiones del ámbito laboral en un MVT	4.33	0.651

Necesidad y actualidad de la metodología en el contexto de MVT	4.58	0.515
--	------	-------

**Fuente:** elaboración propia.

El análisis realizado en la tabla anterior coincide en posicionar los criterio de los expertos en los resultados más altos de la escala de ponderación; con la intención de valorar el criterio de estabilidad de dichas opiniones se calcula el rango intercuartílico relativo (RIR) mediante la fórmula  $(Q3-Q1) / Q2$ , donde  $Q3=5$ ,  $Q2=5$  y  $Q1=4$  y el resultado de  $RIR=0.2$ , de esta forma se demuestra la convergencia de las respuestas y baja medida de dispersión; por tanto, se confirma la validez de la metodología propuesta.

En el análisis grupal de los resultados se destacan, como observaciones propuestas por algunos expertos, la posibilidad de incorporar en la metodología: el control con carácter estratégico mediante cuadro de mando integral y la necesidad de instituir en las premisas el establecimiento de una institución que estimule las alianzas público-privadas a nivel de municipio con vocación turística, por lo que se decidió realizar una segunda ronda de preguntas para profundizar en la pertinencia de las sugerencias. En la tabla 29 se presentan los resultados.

**Tabla29.** Resultados sobre la ponderación de las observaciones de la segunda ronda

Observaciones	Ponderación	Frecuencia	Por ciento
Control con carácter estratégico mediante cuadro de mando integral	C1= No acertado	6	50
	C2= Poco acertado	3	21
	C3=Acertado	3	21
	C4= Bastante acertado	1	7
	C5= Muy acertado	-	-
	No emitieron criterios	1	7

Incluir como premisa el establecimiento de una institución que estimule las APP a nivel de MVT	C1= No acertado	5	50
	C2= Poco acertado	6	50
	C3=Acertado	-	-
	C4= Bastante acertado	-	-
	C5= Muy acertado	-	-
	No emitieron criterios	1	7

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de esta consulta se decide no incorporarlos en la propuesta, pues el RIR =0.5 demostró que el consenso en la mayor cantidad de respuestas transita en los criterios de no acertado y poco acertado.

Tras el análisis estadístico y de contenido de las dos rondas de preguntas, se pudo tener una visión de conjunto sobre los resultados obtenidos, en ese sentido el análisis progresivo de las respuestas permitió identificar como los hallazgos más importantes:

- El 100% de los encuestados:
  - Expresa que la metodología propuesta contribuye, desde diferentes aristas, a la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística mediante nuevos métodos de trabajo.
  - Aprecian la integración entre actores municipales, con un enfoque de colaboración mediante alianzas, como una oportunidad para encontrar soluciones que permitan satisfacer las necesidades laborales de un MVT.
  - Consideran el énfasis en el papel importante de la gestión pública para estimular la colaboración a través de APP.

- Coinciden en señalar la posición ventajosa que suponen el fortalecimiento y creación de nuevos espacios de coordinación, encuentro y trabajo conjunto entre los actores públicos y privados.
- El análisis cualitativo y cuantitativo demostró el carácter novedoso de la propuesta.
- Se demuestra la validez teórica de la metodología para la gestión de las políticas laborales en MVT basada en alianzas público-privadas mediante el método Delphi.

### **3.2 Resultados de la aplicación parcial de la metodología en el municipio Viñales**

#### **Fase I. Organización Inicial**

Como se expuso en el capítulo anterior, en el municipio de Viñales se constató la presencia de situaciones laborales susceptibles de intervención pública, por lo que se procede a la evaluación de las premisas para la implementación de la metodología.

#### **Paso 1. Evaluación de las premisas**

Para evaluar la premisa 1: voluntad política del gobierno de apoyar la metodología, se valora a Viñales como un escenario donde técnicos y especialistas de la Dirección provincial y municipal de Trabajo y Seguridad Social en conjunto con investigadores universitarios y con el consentimiento del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social han venido trabajando para perfeccionar la GPL en el municipio. Por tanto, se aprovecharon los espacios instituidos para el trabajo conjunto entre el Centro Universitario Municipal y el CAM para presentar y aprobar la propuesta que respalda la investigación y ratificar la voluntad de contribuir con la presente investigación y lograr su implementación, a continuación, fue aprobada por la Asamblea Municipal del Poder Popular. En la evaluación de esta premisa tuvo un papel importante el análisis de la proyección de la GPL y se acompaña de la asesoría de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

La evaluación de la premisa 2: MVT como potencial para desarrollar APP se dividió en dos momentos; en un primer momento se procede a evaluar la vocación turística del territorio, para lo que se tomaron como referencia los ítems de la metodología propuesta por Gómez *etal.* (2014).

Se tuvo en cuenta la caracterización del municipio abordada en el capítulo dos y la estrategia de turismo comunitario sostenible del valle de Viñales, donde se expone la orientación a su conservación y sostenibilidad y el reconocimiento como destino para la práctica del turismo de naturaleza.

La actualización sobre las estadísticas del turismo en Viñales (anuarios estadísticos 2015-2018) demuestran una demanda y flujo turístico estable, así como la tendencia al crecimiento del fondo habitacional y perspectivas de desarrollo del producto turístico, lo que permitió determinar la vocación y desarrollo turístico del municipio y constatar:

- La importancia del turismo en el desarrollo de actividades de la economía y la sociedad y, por tanto, el interés en continuar el desarrollo de la actividad en el municipio.
- El interés de la población en participar en la actividad turística.
- Importancia de los atractivos y recursos turísticos.
- Potencial del turismo para contribuir con la economía.
- Actitud positiva de la población frente a la actividad turística.
- Dependencias públicas y organizaciones que fomentan el turismo en el municipio.

Este análisis se acerca a otras premisas, pues para que se desplieguen todas las posibilidades de gestión de las políticas laborales en un MVT basada en alianzas deben darse auténticos procesos de relación donde converjan actores públicos y privados de diferentes ámbitos.

En un segundo momento se evaluó el papel de los actores públicos y privados como agentes del desarrollo socioeconómico, para ello se toma como base la caracterización del municipio,

del asentamiento de Viñales, la representación del mercado laboral y estrategia analizados en capítulo anterior, así como otros documentos del CAM que contienen la relación de organizaciones públicas y privadas presentes en el municipio; se actualiza la información en el momento de la implementación y se obtuvo como resultado:

- Las empresas estatales, unidades empresariales de base, unidades presupuestadas, organizaciones gubernamentales, sociales, culturales, políticas, educativas y de masas constituyen los actores públicos que inciden en el desarrollo del municipio, con énfasis en las dos primeras como agentes económicos del municipio.
- La actualización del inventario de los actores privados (trabajadores por cuenta propia) y la evaluación de su estado evidencia un aumento del 41.1 % desde el 2019 con respecto al 2014 y del 9.07% con respecto al 2018, asociados a las actividades de arrendamiento, servicios de gastronomía, cafetería, restaurant, y transporte vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente, por lo que se mantiene la evolución creciente y por analogía se extienden sus acciones como agentes dinamizadores del desarrollo municipal.
- La actualización del mercado laboral en el municipio demuestra el predominio de los ocupados en el sector estatal, es decir, en las organizaciones públicas; la tendencia al aumento de los trabajadores por cuenta propia constituye una fuente generadora de empleo y amplía los márgenes de acción socioeconómica en el asentamiento de Viñales.

Para garantizar la premisa 3: disposición y compromiso de los actores municipales, es imprescindible intercambiar y trabajar de forma conjunta y estable con los actores públicos y privados del municipio. Por lo que, desde espacios como reuniones del Consejo de la Administración Municipal con actores del sector empresarial, presupuestado y otros; consultas populares; intercambios con líderes comunitarios formales e informales se distribuyeron encuestas, se realizaron entrevistas grupales e individuales y se logró trabajar en grupo, lo que

facilitó el diálogo e intercambio de información para conocer las capacidades, disposición y compromiso para enfrentar la tarea.

En el caso de la premisa 4: relación voluntaria, colaborativa y formal, en el marco del trabajo con la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, especialistas familiarizados con el entorno de operación del MVT en conjunto con el Centro Universitario Municipal fiscalizaron la lista de actores con los que se interactuó en el proceso de diagnóstico y de los que se obtuvo la disposición voluntaria para formar parte de la GPL basada en APP. Se acordó que la relación de estos actores constituiría el levantamiento preliminar para formar parte de las alianzas.

Dado el papel que representa el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GDML) como asesor estratégico para responder a los intereses de la dinámica socioeconómica y la importancia que tiene en el proceso de validación de la metodología, se realizó un análisis de su composición en busca de los actores de mayor influencia en el proceso de GPL.

Fue necesario incluir la participación del sindicato de trabajadores, trabajadores por cuenta propia y cooperativas agropecuarias y no agropecuarias (anexo 26), que abarcan un total de 38 organizaciones consideradas como representantes de actores económicos estatales, privados, socioculturales, políticos, de masas, organizaciones no lucrativas del sector público presupuestado y cooperativas, fue presentado en el marco de una reunión del Consejo de la Administración Municipal donde se aprobó y acordó proceder a su convocatoria.

### **Paso 2.** Recopilación y análisis de información.

Durante los procesos de diagnóstico hasta la evaluación de las premisas se pudo profundizar en el escenario de la GPL en el municipio, además, mediante canales informales como la

consulta a personas en eventos municipales y sesiones de trabajo Gucid<sup>14</sup> se logró una visión integrada de la situación laboral del contexto de Viñales, que pudo ser contrastada con entrevistas a funcionarios del gobierno y de la DMTSS.

Sobre la base de esta información, se pudo obtener una comprensión más amplia de los problemas laborales, así como corroborar la contribución política y del gobierno municipal para desarrollar la GPL basada APP.

En el contexto actual de Cuba la política laboral expresada en el Código del Trabajo (Ley 116, junio 2014) responde a las particularidades de las formas de gestión económica, de propiedad y de asociación, está orientada a disminuir la desocupación, incrementar la estimulación laboral en aras de la efectividad, la redistribución de la fuerza laboral disponible; la protección de los ingresos y de los grupos vulnerables; la garantía de empleo a los egresados de la enseñanza superior; la priorización del empleo de jóvenes, mujeres, personas discapacitadas y graduados de la enseñanza técnica profesional, así como la ampliación del sector privado.

Sin embargo, en el marco programático que sustenta el proceso de actualización del modelo económico y social, persisten desafíos dados por los cambios en los roles que tradicionalmente se asumían, el empoderamiento de la empresa estatal socialista y la importancia de los actores privados, así como el proceso de descentralización que apuntan a un grupo de brechas que deben ser atendidas desde el diseño de nuevas políticas laborales que atiendan las particularidades de cada escenario.

Se valoraron acciones, desde el nivel nacional, dirigidas a potenciar el desarrollo municipal, que fomenta el impulso de cadenas productivas y ejerce influencia directa en el proceso de desarrollo socioeconómico.

---

<sup>14</sup> Sus siglas responden a la Gestión Universitaria para el Conocimiento y la Innovación en el Desarrollo Local (Gucid) para lo que se conciben sesiones de trabajo integrales con la participación de numerosos actores municipales.

Existe la voluntad política explícita en el documento sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el III Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, el 18 de mayo de 2017, con respecto a ampliar el trabajo en el sector privado y la reafirmación del compromiso asumido por el país en relación con la protección e inclusión social, así como la constante motivación, amparada por la política de ciencia, tecnología e innovación, de promover iniciativas novedosas.

A partir del proceso de descentralización, existe una mayor concientización en torno a la importancia y necesidad de otorgar cada vez más autonomía a los gobiernos municipales para la toma de decisiones y para la aprobación e implementación de iniciativas a este nivel, que contribuyan a su desarrollo. No obstante, al considerar las prerrogativas que ofrece el actual contexto cubano, aún no se disponen políticas laborales que respondan al contexto municipal.

Al hacer una lectura de las prioridades, enfoques y formas en las que se establecen los mecanismos de participación del sector privado y estatal, Cuba no cuenta con un marco jurídico que permita establecer canales para la interacción del Estado con el sector privado en materia de GPL, con el fin de generar alianzas para ampliar el alcance de las estrategias, programas y proyectos impulsados en los contextos municipales; de ahí la necesidad de la definición clara y precisa de las condiciones que rigen este trabajo.

En el estudio de la situación de la política laboral sobresale la gestión de la DMTSS como dispositivo de acción para asegurar la organización, implementación, investigación, promoción, comunicación y evaluación de las problemáticas asociadas al empleo tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista de su calidad en un entorno de transformaciones.

**Paso 3. Sensibilización.** Esta labor se realizó en varios momentos. Se capacitaron representantes de actores públicos y privados agrupados según el nivel de participación en la

gestión de las políticas laborales en MVT basada en alianzas público-privadas para lo que se creó un itinerario de sensibilización mediante talleres y para gestionar el cambio. Su despliegue incluyó:

- ✓ Un taller con el GMDL para crear el sentido de necesidad sobre la discusión de las dificultades en el ámbito laboral y la oportunidad que ofrece la iniciativa de trabajar en APP.
- ✓ Un curso y dos talleres de capacitación sobre planificación estratégica de la gestión de las políticas laborales, gestión del cambio y de conflictos de los actores públicos y privados, agrupados según el nivel de responsabilidad, influencia y dependencia en la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en APP en los cuáles se garantizó la participación de funcionarios del Partido Comunista de Cuba y del CAM.
- ✓ Un taller conjunto de representantes del GMDL, DMTSS, Consejo de la Administración Municipal y otros actores privados para socializar y propiciar un intercambio sobre algunas de las problemáticas reales en la gestión del ámbito laboral del municipio. Se insistió en la claridad en los mensajes y canales de comunicación que crearan un ambiente propicio para la aproximación de los actores.

### **Fase II. Concepción de la gestión de la política laboral en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas**

**Resultados de la Etapa 1.** Políticas laborales del municipio con vocación turística.

**Paso 4.** Diagnóstico y caracterización de los problemas: la realización de este paso partió de varias sesiones de trabajo grupal donde se lograron interacciones y contrastación de información entre los informes y actas del CAM que relacionan el banco de problemas del

municipio, el análisis DAFO<sup>15</sup> y los informes de balance de la DMTSS, el diagnóstico empírico con el apoyo de la matriz de impactos cruzados (MICMAC) y el diagrama Ishikawa ponderado con la intención de establecer relaciones y el orden causal.

A partir de ello, se alcanzó una primera aproximación a los problemas principales pues se perciben como demandas laborales insatisfechas identificadas a partir de instrumentos de diagnóstico, juicios de valor de expertos, funcionarios públicos, tomadores de decisiones y de la consulta de documentos primarios e informes estadísticos reconocidos por el CAM.

Si embargo, fue necesario profundizar sobre:

- Los diferentes puntos de vista del GMDL sobre las causas y su orden, la composición y dinámicas de los problemas.
- Definir la forma en que se iban a presentar los problemas en la agenda pública<sup>16</sup> del municipio para que posibilite la intervención y admita una vía de mejora, pues los problemas no existen como unidades aisladas y están interrelacionados, es decir, las causas y efectos de un problema pueden formar parte de otros problemas.

Por tanto, el levantamiento inicial de los problemas se sometió al debate en una primera sesión de trabajo grupal con el GDLM donde se presentaron otros según percepciones, intereses y visiones individuales, sobresalieron algunos con más accesibilidad a las soluciones que otros y se eliminaron los que no constituyen problemas públicos; la DMTSS acompañada de especialistas de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social condujo el proceso para obtener un consenso como construcciones que ofrecen una lógica y orden según los datos y

---

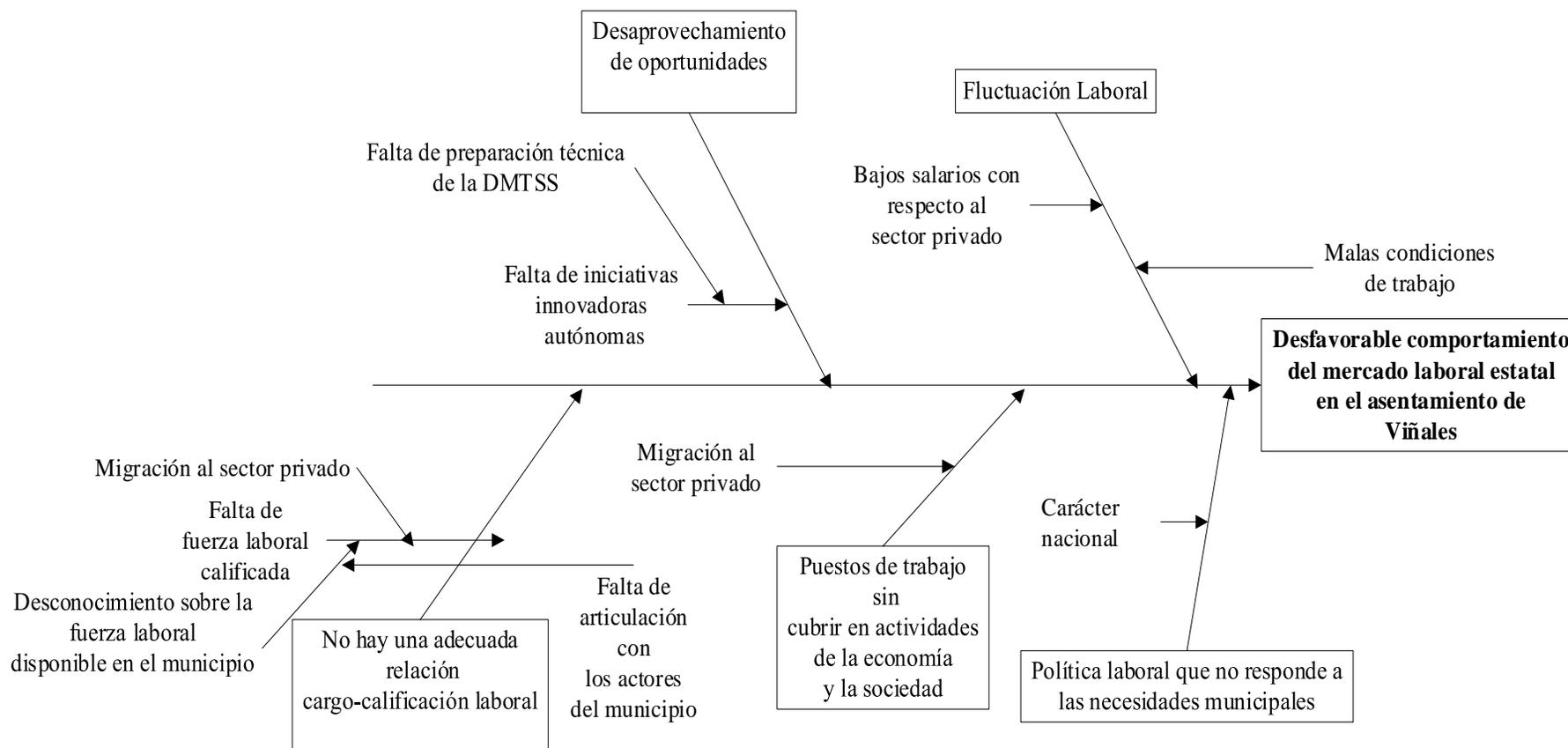
<sup>15</sup> Análisis de una matriz que relaciona debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades utilizado para el diagnóstico estratégico de la DMTSS.

<sup>16</sup> La agenda pública constituye el conjunto de problemas percibidos que requieren de una atención particular de las autoridades públicas; en este caso se refiere a la agenda del CAM.

otros elementos reunidos y, de esta forma, establecer una coherencia que permitiera transmitirlos e incorporarlos en la agenda pública.

Como resultado se identificaron, en orden de prioridad, tres problemas que se presentan a continuación con el análisis particular de sus causas y subcausas mediante diagramas causa-efecto.

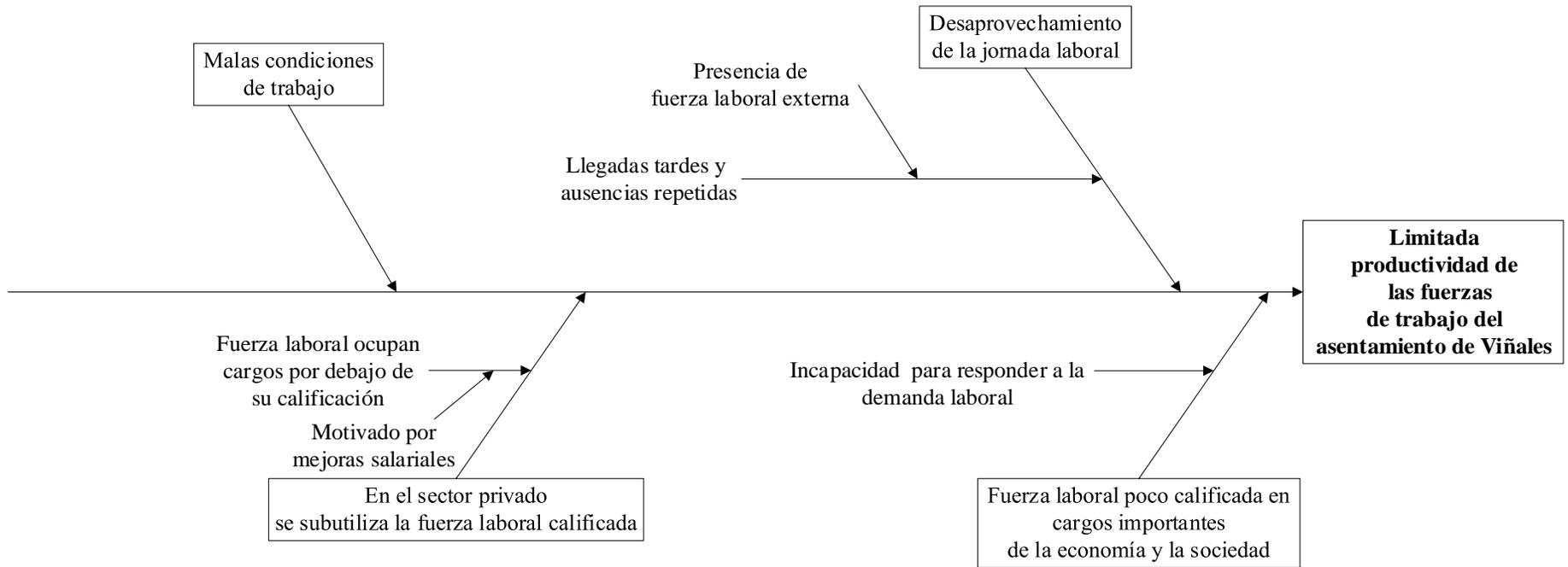
Problema 1: desfavorable comportamiento del mercado laboral estatal en el asentamiento de Viñales.



**Figura 12.** Diagrama causa-efecto del problema uno identificado

**Fuente:** elaboración propia.

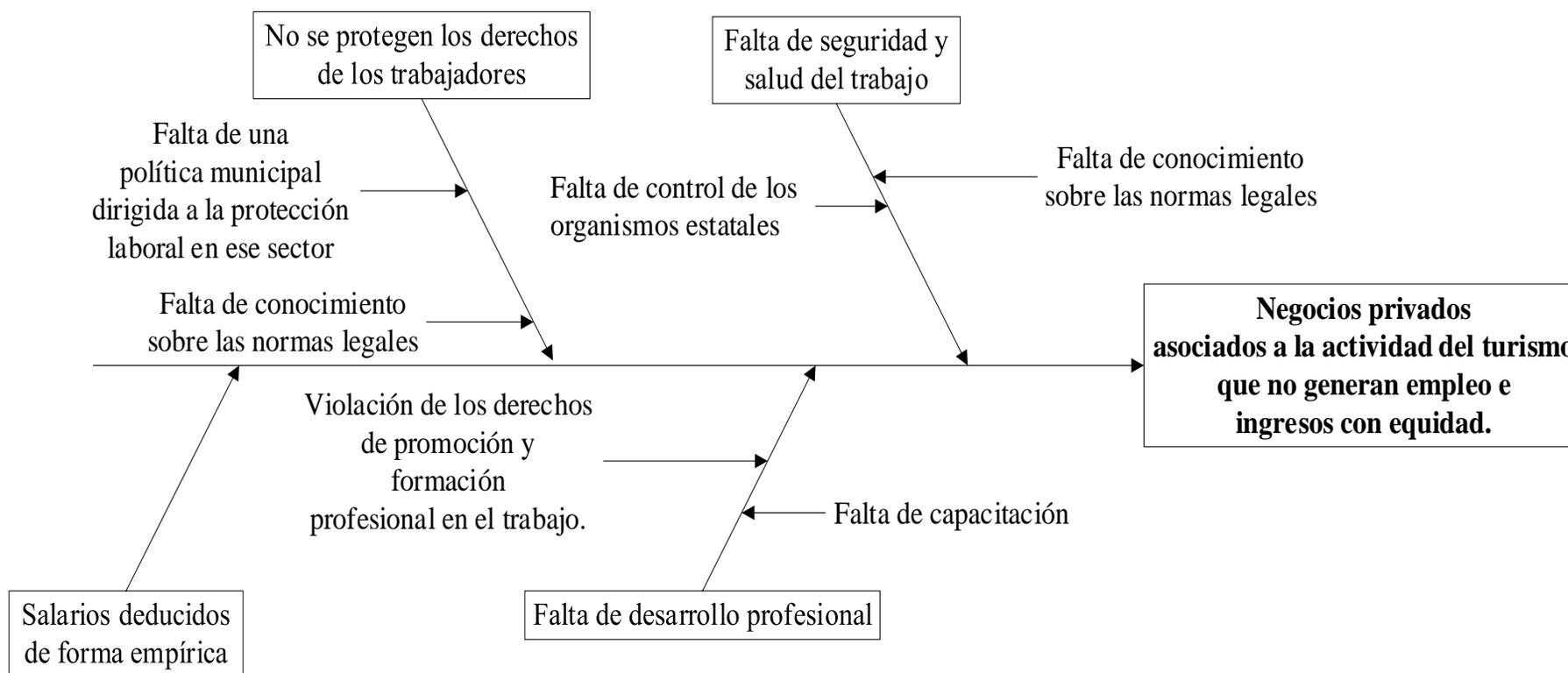
Problema 2: limitada productividad de las fuerzas laborales del asentamiento Viñales.



**Figura 13.** Diagrama causa-efecto del problema dos identificado

**Fuente:** elaboración propia.

Problema 3: negocios privados asociados a la actividad del turismo que no generan empleo e ingresos con equidad.



**Figura 14.** Diagrama causa-efecto del problema tres identificado

**Fuente:**

elaboración

propia.

**Paso 5.** Formulación y aprobación de políticas laborales municipales (programas y proyectos): en este momento la elaboración de las propuestas de políticas tuvo lugar en varias sesiones grupales, lideradas por la DMTSS y con la participación del GMDL y otros actores con los que se pudo establecer mínimos comunes de entendimiento en cuanto a intereses, capacidad de aportar y apoyo a la solución de los problemas identificados y que se identificaron como potenciales para formar parte de las APP en el paso uno.

La primera sesión de trabajo se produjo para identificar las posibles soluciones a los problemas; se tuvo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, las capacidades político-administrativas para enfrentar las soluciones, la eficacia, recursos tecnológicos y la iniciativa de las APP para contribuir a las soluciones y su gestión.

En este momento se valoraron varias alternativas de solución para un solo problema y una solución para varios problemas, por lo que se propició el énfasis para enmarcar soluciones abarcadoras atendiendo a magnitud, trascendencia, vulnerabilidad, factibilidad, viabilidad y permisibilidad; sobre las que se definen objetivos para la consecución de los cambios de acuerdo a las prioridades.

A continuación, se describen los detalles por cada problema:

Problema 1: desfavorable comportamiento del mercado laboral estatal en el asentamiento de Viñales.

Según diagrama causa-efecto se identifican como causas principales:

- Fluctuación laboral.
- Política laboral que no responde a las necesidades municipales.
- Puestos de trabajo sin cubrir en actividades de la economía y la sociedad.

- Desaprovechamiento de oportunidades.
- No hay una adecuada relación cargo-calificación laboral.

Soluciones posibles:

- Promover la innovación para el desarrollo de nuevas iniciativas autónomas para la gestión de la política laboral.
- Estimular nuevos procesos de colaboración entre actores públicos y privados para lograr un equilibrio en el mercado laboral.
- Aprovechar las nuevas formas de contratación y empleo para estimular la participación en el mercado laboral estatal.
- Estimular la colaboración activa de agentes económicos privados asociados a la actividad del turismo en el asentamiento de Viñales con la DMTSS para conocer sobre las demandas de capacitación, fuerza laboral capacitada y disposición de recursos.
- Profundizar en la información real sobre los recursos laborales del municipio, y así contribuir, en la medida de lo posible, a ampliar la reserva laboral.
- Actuar sobre la distribución de la fuerza laboral de acuerdo a las demandas.
- Implementar el sistema de formación y capacitación de la fuerza de trabajo con prioridad en las principales actividades de la economía y la sociedad.
- Promover un programa de capacitación para fortalecer las capacidades de la institución político-administrativa (DMTSS) de acuerdo a las necesidades de capacitación.
- Estimular la permanencia y superación de los empleados del sector estatal, y así disminuir la fluctuación laboral.

Problema 2: Limitada productividad de las fuerzas de trabajo del asentamiento de Viñales.

Según diagrama causa-efecto se identifican como causas principales:

- Desaprovechamiento de la jornada laboral.

- Fuerza de trabajo poco calificada en cargos importantes de la economía y la sociedad.
- En el sector privado se subutiliza la fuerza laboral calificada.
- Malas condiciones de trabajo.

Soluciones posibles:

- Implementar el sistema formación y capacitación para el desarrollo de capacidades de la fuerza de trabajo con prioridad en las demandas del municipio para responder al desarrollo municipal.
- Estimular la superación de la fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades del municipio.
- Estimular la incorporación de la fuerza de trabajo propia del municipio aprovechando las nuevas formas de contratación y el envejecimiento activo.

Problemas 3: negocios privados asociados a la actividad del turismo que no generan empleo e ingresos con equidad.

Según diagrama causa-efecto se identifican como causas principales:

- Falta de seguridad y salud en el trabajo.
- Falta de desarrollo profesional.
- Salarios deducidos de forma empírica.
- No se protegen los derechos de los trabajadores.

Soluciones posibles:

- Utilizar el sistema de articulación entre organismos estatales y el sector privado para controlar y garantizar la protección laboral.
- Fomentar la colaboración activa de agentes económicos privados del asentamiento de Viñales con la DMTSS, para estimular la formación y capacitación de los empleados del sector privado.

- Diseñar una nueva política para la protección de los derechos laborales en el sector privado.
- Desarrollar un programa de capacitación para los arrendatarios del sector privado sobre el reglamento y la legislación vigente de las relaciones laborales, el derecho del trabajo en Cuba y deducciones salariales.
- Contribuir con el Sindicato de Trabajadores para actuar en pro a los empleados del sector privado.

Una vez realizado este análisis, en otra sesión grupal, de acuerdo a la jerarquización de los problemas, se identifican las prioridades con las que se trabajarán y se definen los objetivos que se pretenden alcanzar con las políticas laborales.

#### **Problema 1**

Objetivo 1.1: promover un sistema de GPL eficiente y sostenible, que articule los actores públicos y privados en función de lograr el equilibrio en el mercado laboral de acuerdo las políticas económicas y sociales del desarrollo municipal.

Objetivo 1.2: implementar el sistema de formación y capacitación para el desarrollo de capacidades de la fuerza de trabajo con prioridad en las principales actividades de la economía y la sociedad.

#### **Problema 2**

Objetivo 2.1: garantizar la productividad de la fuerza de trabajo, a partir de las especificidades y diversidad de las demandas de los actores municipales.

#### **Problema 3**

Objetivo 3.1: implementar el sistema de articulación entre organismos estatales y el sector privado.

Objetivo 3.2: incrementar las vías de articulación entre actores públicos y privados, y así poder lograr la protección de la fuerza de trabajo y las oportunidades para que crezcan y se desarrollen.

Las políticas laborales que se proponen son una combinación de alternativas, lo que pone de manifiesto el nivel de complejidad de este paso. Estas son las políticas laborales propuestas:

- Priorizar la gestión integral de políticas laborales que contribuyan al desarrollo sostenible de la localidad y para mantener la concepción de municipio turístico.
- Promoverla integración y consolidación de las alianzas entre actores públicos y privados de mayor productividad en el asentamiento de Viñales para que contribuyan a la gestión de las políticas laborales.
- Brindar especial atención a la formación de redes y alianzas que tiendan a fortalecer los vínculos laborales entre los diferentes actores públicos y privados que generan empleo y tributan a la actividad turística.
- Estimular la incorporación de la fuerza laboral del municipio aprovechando el pluriempleo, doble contratación, teletrabajo y trabajo a distancia, para así poder ocupar los puestos del sector estatal, sobre la base de una adecuada relación cargo-perfil.
- Estimular el envejecimiento activo mediante la creación de ofertas estatales adecuadas a las condiciones laborales de los adultos en edad de retiro y la contratación a tiempo parcial, que posibiliten aprovechar sus experiencia y conocimiento.
- Priorizar la atención a las organizaciones estatales que conforman la base productiva municipal y estimulan los encadenamientos productivos para satisfacer las demandas del municipio.

- Priorizar la articulación con las formas de gestión privadas, así como con organizaciones económicas cooperativas que contribuyen a diversificar e incrementar la producción y los servicios y constituyen fuentes de generación de empleo.
- Garantizar el apoyo a los actores públicos y privados eficientes en el desarrollo de la sociedad al considerar la productividad, la generación y calidad del empleo, la capacitación y formación de competencias laborales.
- Garantizar, de manera paulatina, el equilibrio entre los grupos etarios, de género y calificación de la fuerza laboral, de acuerdo a las proyecciones del municipio.
- Potenciar el desarrollo de formas estatales y privadas de gestión para lograr un efecto positivo en la sociedad, a partir del sistema de formación y capacitación.
- Fomentar el desarrollo de competencias laborales y calificación de la fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades de los organismos del sector estatal, a partir de una variada oferta de capacitación y formación.
- Garantizar la protección laboral de los empleados del sector privado asociados al turismo, desde lo establecido en el código de trabajo.

Las políticas laborales se propusieron a partir de colegir los intereses laborales nacionales, provinciales y municipales con el protagonismo de la DMTSS y la anuencia del gobierno municipal; sin embargo, aún no han sido aprobadas por la Asamblea Municipal del Poder Popular ya que se propuso profundizar en el análisis con el fin de tener la garantía de funcionamiento de las políticas, hasta donde sea posible, pues esta es la única etapa de la elaboración de políticas; de ser aprobadas, ejecutadas y controladas, se ofrecerían oportunidades para mejorar la efectividad en la GPL.

Dada la posibilidad que ofrece la metodología se avanza a la siguiente etapa aun cuando no se hayan aprobado las nuevas políticas, por lo que es necesario pensar en la GPL basada en APP

como un sistema de trabajo donde se definen acciones concretas de convergencia entre actores públicos y privados que tiendan a mitigar los problemas actuales de la GPL; desde esta perspectiva se continúa al paso seis.

**Resultados de la Etapa 2.** Diseño de la GPL basada en APP.

**Paso 6.** Concepción de la estrategia para la GPL a partir de alianzas entre actores del MVT. El apoyo de los pasos transcurridos hasta aquí fue fundamental para conocer el marco contextual general, a partir del cual se debe redefinir la estrategia de desarrollo de la DMTSS para que, sobre la expectativa de una mayor autonomía y descentralización, responda a las necesidades municipales y reconozca la dinámica de las APP para contribuir a su gestión.

En primer lugar, se hizo un análisis documental de la estrategia de desarrollo de la DMTSS, a continuación, en varias reuniones de trabajo con los especialistas de la DMTSS, se realiza el análisis integral sobre la base reglamentaria existente y otras disposiciones nacionales y provinciales del ámbito laboral, las nuevas valoraciones sobre el diagnóstico, caracterización de los problemas y sus soluciones, la información sobre los recursos laborales del municipio, la gestión estratégica mediante APP y los objetivos y planificación del desarrollo municipal.

A partir de este análisis se realiza la planificación estratégica donde se esclarecen los objetivos a alcanzar a mediano plazo (tres años) y realizan las transformaciones en la base técnica-material que implica la dinámica de APP para contribuir al ámbito laboral.

Este plan estratégico se aprobó por el GMDL y el CAM y la autora propone que sea conciliado con la estrategia de desarrollo municipal para hacer los cambios pertinentes y lograr una coherente articulación entre ellos.

**Paso 7.** Selección de actores. Con la ayuda de la fase uno correspondiente a la organización inicial y las tablas 19 y 20, del anexo 21, se concretan los actores, roles, contribuciones y beneficios al lograr el común acuerdo sobre los intereses, capacidad de aportar y apoyo de

actores públicos y privados. Esto se logró mediante el intercambio en las sesiones de trabajo con el GMDL y los talleres de sensibilización. En el caso particular de los actores privados se recurrió al reporte anual del monto que aporta al presupuesto del estado en los últimos tres años, así como la puntualidad y responsabilidad en este sentido, todo ello a través de la información que aportó la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) del municipio, reuniones con susempleados y con personas con las que han mantenido contactos relevantes.

La ponderación de estos criterios permitió una delimitación inicial de 15 actores públicos y nueve privados (anexo 27) que fueron con los que se inició la propuesta, aunque siempre con la perspectiva de incorporar más. Esta selección responde al predominio de alto y medio en la evaluación de los criterios de selección.

**Paso 8.** Gestión de riesgos. Con la participación de la DMTSS y el grupo de actores ya establecidos para formar las APP, en una sesión de trabajo grupal, se realizó un examen sobre el historial de riesgos del trabajo basado en APP reconocidos en el ámbito internacional y nacional, así como las experiencias propias en el contexto del municipio de Viñales expuestas por las organizaciones colaboradoras.

En el debate se acordó identificar los riesgos que se muestran a continuación en la tabla 31; sin embargo, es válido resaltar que es difícil manejar, en este momento, todas las posibles contingencias, acontecimientos y problemas que puedan surgir durante la aplicación de la gestión de las políticas laborales en el municipio de Viñales basada en APP y, por tal motivo, que no se hayan contemplado en la tabla presentada; es probable que durante la implementación, dada la naturaleza, duración y nivel de complejidad de las demás fases, se identifiquen y/o eliminen riesgos según se requiera.

Los riesgos identificados se evaluaron, mediante la matriz de evaluación impacto-probabilidad según el criterio de los involucrados en el proceso y, finalmente, se realizó una propuesta de tratamiento teniendo en cuenta la responsabilidad designada para la contribución a la gestión de las políticas laborales.

**Tabla 31.** Evaluación y tratamiento de los riesgos identificados en el paso ocho

Riesgos	Evaluación	Tratamiento
Riesgos externos:		
Falta de un marco normativo que ampare las APP para contribuir a la gestión del ámbito laboral.	15	Retener: -La DMTSS por su idoneidad y responsabilidad en la planificación estratégica y en el diseño de las especificaciones de desempeño de actores públicos y privados deberá garantizar el cumplimiento de los requerimientos legales y las buenas prácticas aplicables.
Salida de actores privados asociados (trabajadores por cuenta propia) producto a la disminución de la actividad turística.	13	Evitar: -Diversificar los actores privados asociados en todas las ramas socioeconómicas. -Garantizar que se flexibilicen los límites de tiempo acordados para efectuar los aportes de acuerdo a las posibles etapas críticas, aun cuando se incentive a las partes a trabajar conjuntamente con el fin de cumplir dentro del

		término establecido.
Riesgos internos:		
Resistencia al cambio.	20	<p>Asumir:</p> <p>-Se concebirán dentro de las formas de capacitación que se den en el proceso de sensibilización, la gestión del cambio y el aseguramiento de la comunicación y retroalimentación en este sentido.</p>
Fluctuación del personal tanto en el sector estatal como privado.	20	<p>Retener:</p> <p>-Dado el constante cambio que se produce en los interlocutores que representan a los diferentes actores en la GPL basada en APP producto a la fluctuación laboral, se contemplarán las formas y el momento en que se capacitará a los nuevos representantes para la GPL basada en APP.</p>
Falta de comunicación	23	<p>Evitar:</p> <p>-Trabajar para lograr una eficaz comunicación desde el principio.</p>
Falta de participación en los espacios de trabajo conjunto.	19	<p>Mitigar:</p> <p>-En el empeño de evitar el riesgo, es posible recurrir a la responsabilidad contractual de los actores, dentro de ellas tiene un papel importante el apoyo del gobierno para realizar convocatorias de reuniones y como</p>

		acompañante en todo el proceso de implementación, y así enfatizar en el compromiso y la motivación de los actores para contribuir con la GPL. -Si aun así persisten los problemas de participación se recurrirá al diálogo con el fin de estimular su participación.
Incumplimiento de las contribuciones iniciales.	22	Mitigar: -Valorar el impacto de las demoras, ineficiencia o incumplimientos de los aportes por parte de los actores, lo que creará la tensión necesaria para incentivar una terminación oportuna o no de su rol como asociado de la APP, a la vez que se le otorga un tiempo razonable para cumplir sus obligaciones contractuales a pesar de las informalidades.
Disminución, con el tiempo, de la implicación de los actores asociados.	23	
Reducción del control frente al trabajo de colaboración.	17	Evitar: -La DMTSS debe mantener un ritmo sistemático en el monitoreo y seguimiento del trabajo conjunto mediante alianzas.
Falta de transparencia entre los actores asociados y frente a terceros.	23	Evitar: -La claridad y transparencia es clave para lograr la sostenibilidad de las APP para contribuir a la GPL, por tanto, en los espacios de

		trabajo conjunto, en la rendición de cuentas y en los momentos de socialización de resultados, se debe distinguir cuál es la información relevante y cómo se presenta de acuerdo a los objetivos definidos y a quiénes va dirigida.
Conflictos y relaciones complejas entre actores.	18	Retener: -Es necesario capacitar y desarrollar habilidades en el grupo para la implementación que le permita manejar, de forma correcta, los conflictos que se generen.

**Fuente:** elaboración propia

**Paso 9.** Documentación. La propuesta de la documentación realizada por la DMTSS fue:

- Carta de intención por cada actor (estatal y privado) para formar parte de las APP que se realiza desde el momento en que se identifican los actores potenciales.
- Memorándum de entendimiento para expresar la convergencia de deseo entre las partes. Indica la intención de emprender la GPL basada en APP según los roles, aportes y beneficios acordados.

La conciliación sobre estos documentos se hizo con la participación de seis miembros de la DMTSS y asesoría jurídica, los que acordaron solo mantener el memorándum de entendimiento y, de esta forma, se recurre a la voluntariedad, por tanto, las partes no emprenden un compromiso legalmente obligatorio sino contractual sobre los acuerdos.

### **Fase III. Implementación**

Para esta fase, en general, se previó un estricto monitoreo y seguimiento donde el liderazgo del grupo definido para garantizar la implementación, con la ayuda del GMDL y del CAM, debe responder, de forma oportuna, a las demandas que surjan en el proceso.

### **Etapa 3. Implementación**

**Paso 10.** Constitución del grupo para la implementación. Su composición y funciones se relacionan en el anexo 28. Este grupo deberá rendir cuenta, de forma sistemática durante el período de implementación del proceso, frente al GMDL y adoptar los acuerdos que sean pertinentes en función de que se cumpla con la implementación de la GPL basada en alianzas público-privadas y se propone su chequeo, al menos dos veces al año, por el CAMy la Asamblea Municipal del Poder Popular.

**Paso 11.** Capacitación y formación de capacidades y habilidades del grupo para la implementación: en la constancia de garantizar este paso, desde el momento en que se comenzó con la sensibilización y al valorar, que las personas que conforman este grupo coinciden con las que han acompañado todo el proceso desde el diagnóstico empírico hasta la implementación práctica de la metodología propuesta, se identificaron los temas de capacitación en los que se deberían prestar especial atención para su formación y desarrollo de habilidades, entre los que se encuentran la gestión del cambio y la solución de conflictos; se incluyó, además, un entrenamiento completo sobre habilidades directivas que abarcó: la toma de decisiones, el tiempo y trabajo creativo en grupo, así como el énfasis en la investigación sobre buenas prácticas de APP.

Se destaca que en la medida que avance la fase/etapa de implementación de acuerdo a las necesidades que surjan se valorarán nuevas formas y contenido de capacitación.

**Paso 12.** Selección de los factores claves de éxito. Para el desarrollo de este paso el grupo para la implementación se hizo acompañar del GMDL; en una sesión de trabajo en grupo

definieron los elementos, circunstancias o influencias que contribuyen a lograr el éxito en la gestión de las políticas laborales en el municipio de Viñales basada en alianzas público-privadas, por tanto, surge la necesidad, de aquellos en los que aún no se percibe el estado deseado, dirigir esfuerzos para alcanzarlos. Se mencionan a continuación:

- ✓ Recursos humanos competentes que lideren la gestión de las políticas laborales basada en APP.
- ✓ Eficaz selección y priorización de los actores con sus roles y aportes para formar parte de las APP.
- ✓ Eficaz coordinación e integración de los actores involucrados en la GPL.
- ✓ Utilización de claros procedimientos y de las técnicas de la información y las comunicaciones para el acompañamiento del proceso.
- ✓ Eficaz gestión de conflictos.
- ✓ Definición de un marco legal para la GPL basada en APP, esta última sin alcance pues no está concebida en el marco regulatorio laboral e implicaría elevados niveles de consulta y aprobación que no pueden ser asumidos en este proceso, este criterio fue conciliado con la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Paso 13.** Implementación de programas y proyectos municipales relacionados con la GPL.

La ejecución de este paso tiene como insumo la actual política laboral nacional y los programas provinciales por los que se rige la DMTSS, sin embargo, para la GPL basada en APP se incluyeron las siguientes transformaciones en los mecanismos ya existentes según acuerdo entre DMTSS, GMDL y actores asociados:

Configuración del proceso para la identificación del ámbito laboral: articulación bimensual entre la DMTSS, el GMDL y los asociados formales de la alianza para el acercamiento,

identificar nuevas situaciones laborales, discutir conflictos, revisar acuerdos, valorar la inclusión o eliminación de actores, establecer acuerdos, etc.

Configuración de espacios para el trabajo conjunto: concertar cada cuatro meses un espacio para la rendición de cuentas con la participación de la DMTSS, el GMDL y los asociados formales, despachos a solicitud con la DMTSS para canalizar inquietudes y garantizar la atención priorizada de los actores asociados a la APP, espacio para la asistencia técnica especializada en el impulso de iniciativas para la mejora de la productividad laboral y la calidad del empleo, entre otras (apoyo de los facilitadores, contratación de consultores y especialistas, formación para los empleadores y representantes organizacionales, articulación con instituciones especializadas, entre otros.).

Como un nuevo mecanismo concertado para el trabajo conjunto está prevista la concepción de una herramienta informática que permita la comunicación entre actores, conocer las acciones resultantes de la GPL basada en APP (cursos de capacitación, cantidad de capacitados, empleos generados, trabajadores disponibles, oferta y demandas de empleo, etc.)

El resultado eficaz del primer año de la implementación de la metodología se vio interrumpido por la presencia de la pandemia mundial provocada por la Covid-19 que transformó el escenario muy rápidamente, por lo que para reconocer e identificar señales del “estado de salud” de la GPL basada en APP en el MVT Viñales, al finalizar el año, se realizó una pesquisa donde los miembros del grupo de implementación tuvieron en cuenta la información disponible y el criterio de Calves *et al.* (2016) al referirse, entre otras dimensiones del nuevo paradigma de gestión de la administración pública, a la participación y efectividad.

Los resultados se presentan en la tabla 32 y fueron un ejercicio de observación en los espacios de trabajo y la aplicación de instrumentos según las posibilidades del confinamiento como consecuencia de la situación epidemiológica en el municipio y la provincia.

Permitió valorar que la asistencia a los espacios de trabajo refleja la permanencia del compromiso de los actores con la GPL basada en APP; sin embargo, la presencia del 25% de las aportaciones acordadas corrobora uno de los riesgos identificados cuyo comportamiento necesita la revisión de quiénes son los actores que no han cumplido con lo acordado y las causas para determinar qué conducta seguir.

**Tabla 32.** Criterios de evaluación para identificar señales del “estado de salud” de las APP

Criterios	Objetivos	Métodos de recolección de información	Resultados
<p>Asistencia a las reuniones programadas.</p> <p>Paso 1.</p> $\sum \frac{\textit{asistencia real}}{\textit{asistencia esperada}} \textit{ de cada reunión} = x$ <p>Paso 2.</p> $\frac{x}{\textit{cantidad de reuniones realizadas}} * 100$	<p>Conocer el nivel de compromiso real con la GPL basada en APP.</p>	<p>Registros de asistencia a las sesiones de trabajo.</p>	<p>88 %</p>
<p>Aportaciones hasta la fecha.</p> $\frac{\textit{aportaciones reales}}{\textit{aportaciones esperadas}} * 100$		<p>Chequeo de las aportaciones acordadas</p>	<p>25%</p>
<p>Miembros de la iniciativa que están satisfechos.</p> $\frac{\textit{actores satisfechos}}{\textit{actores reales}} * 100$	<p>Conocer las expectativas de los actores involucrados.</p>	<p>Entrevistas vía telefónica</p>	<p>83%</p>
<p>Índice de calificación de la fuerza laboral ocupada en el sector estatal en el marco de la GPL basada en APP</p> $\frac{\textit{\# de trabajadores calificados}}{\textit{\# de trabajadores calificados demandados}} * 100$	<p>Conocer la Calificación de la fuerza laboral en el marco de la GPL basada en APP</p>	<p>DMTSS</p>	<p>28,8%</p>

**Fuente:** elaboración propia.

Las expectativas de los actores muestran la aceptación y por tanto continuidad de la GPL basada en APP, es atinada la afirmación que surgió en los intercambios informales vía telefónica, del constante flujo de conocimiento que se generó mediante la capacitación para entender y desarrollar la iniciativa; sin embargo, el cambio de algunos interlocutores públicos y privados (cambio de directivos, funcionarios del CAM, y encargados de negocios privados asociados a las APP), creó interferencia, pues no siempre se coincidió en objetivos y mecanismos de actuación, esto hizo necesario la constante sensibilización y capacitación que dispuso de mayor tiempo de lo planificado.

En el marco de la GPL basada en APP el 28.8% de los trabajadores que se emplearon en el sector estatal son propios del municipio de Viñales y se seleccionaron en correspondencia con el perfil del cargo y, más que valorar la cantidad pues las causas pueden ser muchas, este resultado percibe que se ha ganado en eficiencia para satisfacer a las organizaciones empleadoras, pero los logros aún son muy discretos.

### **Conclusiones parciales**

- La consulta a expertos permitió demostrar la validez del producto científico que se propone en la investigación (metodología) al exponer la importancia, utilidad y alcance que se le confiere para la mejora de la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística a partir de sinergias de trabajo conjunto que integran esfuerzos y provocan impactos positivos en el ámbito laboral.
- Se aplicó la metodología, de forma parcial, hasta la fase de implementación en el municipio con vocación turística Viñales de la provincia de Pinar del Río, lo que permitió demostrar su utilidad en la gestión de las políticas laborales; la aplicación de procedimientos y técnicas específicas contribuyó a la toma de decisiones.

- La implementación favoreció la integración entre los actores de un municipio con vocación turística, a la identificación y selección de problemas públicos laborales, a la definición de objetivos y a la propuesta de políticas laborales que contribuirían al desarrollo municipal y a fomentar su vocación turística. Contribuyó, además, a fomentar sinergias de trabajo conjunto a partir de acuerdos sobre roles, contribuciones y beneficios de actores públicos y privados mediante alianzas, así como la concertación de nuevos espacios y mecanismos de trabajo en un empeño de lograr transparencia y beneficios en la gestión de las políticas laborales.

**CONCLUSIONES GENERALES**

- El aporte teórico que sustenta esta investigación valora a los municipios con vocación turística como un marco complejo en el que confluyen una serie de interrelaciones en la gestión de las políticas laborales, por lo que, las alianzas público-privadas, desde una conjugación de intereses y esfuerzos contribuyen a viabilizar y conducir la integración de los actores municipales para contribuir a la gestión del ámbito laboral y, con ello, a los objetivos estratégicos del municipio.
- La realización del diagnóstico de constatación del problema en municipios con vocación turística de la provincia de Pinar del Río permitió comprobar que la gestión de la política laboral en esta tipología de municipios adolece de herramientas específicas de gestión que oriente la solución de los problemas laborales a través de políticas que permitan enfrentarsuspropios retos yno se contempla la participación activa y estratégica de actores públicos y privadospara contribuir a la gestión laboral.
- Se diseñó una metodología para la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística que concibe de forma sistémica,los procesos de gestión de las políticas laborales mediante la colaboración estratégica de actores públicos y privados particulares del contexto turístico en función de contribuir a la gestión del ámbito laboral y a los objetivos de desarrollo municipal.
- Se demostró la validez teórica, por el método de criterio de expertos,de la metodología propuesta y se introdujo su aplicación práctica en el municipio con vocación turística de Viñales, lo que expuso que se puede lograr la colaboración entre actores públicos y privados mediante alianzas donde se compartenaportes y beneficios de acuerdo a sus competencias, para contribuir ala gestión de la política laboral.

**RECOMENDACIONES**

1. A la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio de Viñales, aprobar las políticas laborales propuestas.
2. A la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio Viñales, continuar aplicando la metodología, concebir nuevos programas y proyectos para la implementación de las políticas y el fomento de nuevos espacios y formas de concertación de actores para el trabajo conjunto.
3. A la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social:
  - Valorar los resultados de la presente investigación para el perfeccionamiento de la gestión de las políticas laborales.
  - Socializar la propuesta de gestión de políticas laborales basada en alianzas público privadas a otros municipios con tipología diferente.
  - Sugerir al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el estudio de la investigación y que sirva de soporte para proponerlas formas jurídicas que definan y regulen el esquema de alianzas público-privadas para la gestión de las políticas laborales en Cuba.
4. A la comunidad científica especializada que impulse futuros trabajos, en función de las brechas que quedan por superar en la metodología propuesta, orientados a la elaboración de un marco analítico que profundice en los estudios de situación o el perfil de los municipios y su definición, para poder perfeccionar la gestión de las políticas laborales y su impacto en las dinámicas municipales, teniendo en cuenta la heterogeneidad de sus especificidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acerenza, M.A. (2008). *Gestión municipal del turismo/ Municipal Tourism Management*. Ediciones Trillas.
2. Aguilera, R. M. (2013) Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Revista Estudios Políticos*, 9 (28), 81-103. [http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1616\(13\)71440-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1616(13)71440-9)
3. Alborta, G., Stevenson, C. & Triana, S. (2011). *Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios, una visión hacia el futuro*. Documento de debate (# IDB-DP-195). Banco Interamericano de Desarrollo. División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Asociaciones-p%C3%ABblico-privadas-para-la-prestaci%C3%B3n-de-servicios-Una-visi%C3%B3n-hacia-el-futuro.pdf>
4. Alcántara, M. (1995). *Gobernabilidad, crisis y cambio*. Edición del Fondo de Cultura Económica.
5. Ander-Egg, E. (1982). *Metodología del trabajo social*. Ediciones El Ateneo.
6. Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social* (1a ed). Ediciones Brujas.
7. Andrés, J., Bentolila, S., Dolado, J.J., & Felgueroso, F. (2009, 26 abril). Propuesta para la reactivación laboral en España [versión para imprimir]. *Periódico El País*. <http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/Propuesta/reactivacion/1>
8. Arteaga, Y. (2010). *Metodología para la Administración de Riesgos dirigida al Turismo en Pinar del Río* [tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río].

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9. Arteaga, Y., Alfonso, D., & Negrín, D. (2020). Políticas laborales basadas en alianzas público-privadas: una reflexión desde su concepción. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3) 478-489. <https://codes.upr.edu.cu/index.php/codes>
10. Arteaga, Y., Alfonso, D., & Negrín, D. (2021). Metodología para diagnosticar la gestión de la política laboral en el municipio Viñales. *Retos De La Dirección*, 15(1), 104-131. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos>
11. Arteaga, Y., Alfonso, D., & Marquetti, H. (2021). Política laboral y alianzas público-privadas en el contexto cubano. *Cooperativismo y Desarrollo* 9(1),205-226. <https://codes.upr.edu.cu/index.php/codes>
12. Austin, J. (2003). *El desafío de la colaboración*. [https://books.google.com.mx/books?id=12hPxLLeRaQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=12hPxLLeRaQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
13. Ballesteros, D. P. & Ballesteros, P.P. (2008). Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia et Technica*, 39, 194-199. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503035.pdf>
14. Beliz, G. (2007). *Alianzas público privadas en seguridad ciudadana: riesgos y oportunidades (conferencia)*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana.
15. Bensusán, G. (2007). *La efectividad de la legislación laboral en América Latina*. Edición del Instituto Internacional de Estudios Laborales.
16. Bentancur, N. (2007). ¿Hacia un nuevo paradigma en las políticas educativas? Las reformas de las reformas en Argentina, Chile y Uruguay (2005-2007). *Revista*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Uruguay de Ciencia Política*, 16 (1), 159-179.  
<http://rucp.cienciassociales.edu.uy/index.php/rucp>
17. Berdegué, J. A. & Escobar, G. (2002). Rural diversity, agricultural innovation policies and poverty reduction. *ODI Agricultural Research and Extension Network Paper*, 122.
  18. Beyme, K. von (1994). *Teoría política del siglo XX. De la modernidad a la posmodernidad*. Ediciones Alianza.
  19. Birbaumer, G.D. (s.f). Un breve resumen de las Alianzas Público Privadas y de la legislación paraguaya sobre la materia ¿Qué son? ¿Son necesarias?  
<https://www.pj.gov.py/ebook//monografias/nacional/internacional-privado/Georg-Daniel-Birbaumer-Vera-Breve-resumen-APP-ydela-legislacion-pya.pdf>
  20. Bisceglia, R. (2013). *Alianza público-privada: enfoques y experiencias*.  
<https://studylib.es/doc/8232777/alianza-publico-privada>
  21. Boisier, S. (1995). *La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones: notas para orientar a los gobiernos regionales*. Notas para orientar a los gobiernos regionales (Serie Ensayos 26). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9568/S9500079\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9568/S9500079_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  22. Botero, J. & Garcia, J. (2018). Desarrollo, Reestructuración del gasto público y alianzas público-privadas. *Economía Institucional*, 20(38), 185-207.  
<https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.08>
  23. Boullón, R.C. (1999). *Los municipios turísticos*. Ediciones Trillas.
  24. Calero, A. (1976). *Técnicas de muestreo*. Ediciones Pueblo y Educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

25. Calves, C., Gutiérrez, O., Barreiro, L.A., Pérez, J.D., Díaz, I., & Sorolia, I. (2016). *Problemas de la gestión en la administración pública*. Ediciones Félix Varela.
26. Camargo, I. A., de Córdoba, P. F., & Valdéz, A. (2005). Estudio del patrimonio de la localidad de Viñales, República de Cuba, para la introducción del turismo rural. *Cuadernos De Turismo*, (15), 45-62. <https://doi.org/10.6018/turismo>
27. Campero, G. (2007). *La Economía Política de las Relaciones Laborales 1990-2006*. Serie Estudios Socio/Económicos, 37. Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN).
28. Campos, J. C. (2008). *Políticas Públicas de Empleo en Cuba. La respuesta a la crisis*. En Espinosa, B., Esteves, A. y Pronko, M., *Mundos del trabajo y políticas públicas en América Latina*. (pp. 305-324).
29. Caplan, K. (2008). *Contexto actual de alianzas en materia de agua y saneamiento. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
30. Cardona, R. & Sariego L. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo* (1ª ed.). Ediciones de la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.
31. Casado, F. (2007). *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
32. Casas, J., Repullo, J.R. & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Aten Primaria*, 31(9), 592-600. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

33. Chaqués, L. (2004). *Redes de políticas públicas*. Ediciones Centro de Investigaciones Sociológicas.
34. Chávez, L.A., Cuamatzin, F. & Morales, E. (2018). Captura Regulatoria y opacidad de los fideicomisos de las Asociaciones Público-Privadas: La experiencia en México. *Élites, cultura del estado y desigualdad* (Publicaciones resultantes de las becas de investigación “Élites, políticas fiscales y privilegios en América Latina y el Caribe”). Consejo Latino de Ciencias Sociales (CLACSO) y Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre (Oxford Committee for Famine Relief).
35. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
36. Chile. Ministerio de Desarrollo Social. (2014). *Estudio de modelo de gestión público-privado implementado en municipios del país, que han permitido la colocación exitosa de su población* (Informe Final). Ministerio de Desarrollo Social.
37. Cohen, E. & Franco, R. (2005). *GESTIÓN SOCIAL. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales* (1era ed.). Ediciones Siglo XXI.
38. Conde, R. (2008). *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
39. Consejo de la Administración Municipal de Viñales. (2019). *Estrategia de desarrollo municipal Viñales hasta el 2030*.
40. Consejo de Ministros de Cuba. (2017). Decreto No. 335/2017. *A partir del cual se dictan los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- empresarial a todo el sistema empresarial estatal.* Juris Cuba.  
<http://juriscuba.com/legislacion-2/decretos-2/decreto-no-335>
41. Coromoto, I. & Mesa, Y. de la C. (2015) *Alianzas público privadas para el desarrollo. Desafíos y oportunidades para el sistema de cooperación internacional de Colombia* [tesis de maestría, Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, Colombia].  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2856/1/Alianzas%20p%C3%BAblico%20privadas\\_Blanco\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2856/1/Alianzas%20p%C3%BAblico%20privadas_Blanco_2015.pdf)
42. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *GOC-2019-406-EX5.*  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
43. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3a ed. Corregida y Ampliada). Ediciones Félix Varela y Academia.
44. Dahan, J. & Dinardo, L. (2010). *The European Social Fund: Active Labour Market Policies and Public Employment Services.* European Union.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/br\\_almp.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/br_almp.pdf)
45. De la Nuez, D. (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río].
46. De la Uz, J.; Rodríguez, T.; Rivera, Y. & Blanco, J. (2014). *Actualización Plan General de Ordenamiento Territorial Viñales* (Informe). Dirección Provincial de Planificación Física Pinar del Río.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

47. Del Castillo, G. & Quintana, D. (2016). Las reformas actuales en Cuba: un estudio de política pública. *Revista Mexicana de Sociología* 78 (1), 7-32. <http://msrevistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/r>
48. Devlin, R. & Moguillansky, G. (abril 2009). *Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo* (Colección Documento de Proyectos). Naciones Unidas, Santiago de Chile: Cepal.
49. Díaz, M.J. (2018). *Guía para el diseño y gestión de alianzas público privadas*. <https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/guia-para-el-diseno-y-gestion-de-alianzas-publico-privadas.pdf>
50. Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) de Pinar del Río. (2012). *Censos de Población y Vivienda*. Estudios de la provincia de Pinar del Río.
51. Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) de Pinar del Río. (2018). Caracterización general del asentamiento de Viñales.
52. Domínguez, R. (2008). La Responsabilidad Social Global Empresarial: el sector privado y la lucha contra la pobreza. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 59-93. <https://www.mites.gob.es/es/revistaministerio>
53. Dye, T. R. (2008). *Understanding Public Policy* (12ma ed.). Edition Pearson Prentice Hall.
54. Echevarría, D. & Espina, M. (2018). *Reforma y equidad social en Cuba: apuntes sobre la política social y el cuadro socioestructural de la actualización*. En Anaya, B. & Díaz, I. (eds.), *Economía Cubana: entre Cambios y Desafíos*. (89-123). Centro de Estudios de la Economía Cubana. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/15172.pdf#page=13>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

55. Echevarría, D., Días, I., & Romero, M. (2015). Política de empleo en Cuba 2008-2014: Desafíos a la equidad en Artemisa. *Revista del Centre for Latin American Studies* (CESLA) (18), 271-294. <https://www.revistadelcesla.com/index.php/revistadelcesla>
56. Echevarría, D., Esquenazi, A. & Rosales, S. (2018). Cuba: continuidades, rupturas y desafíos para la política de empleo. Balance de la última década. *Novedades en Población*, (27), 1-9. <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob>
57. Ermida, O. (2007). *La política laboral de los gobiernos progresistas*. <http://nuso.org/articulo/la-politica-laboral-de-los-gobiernos-progresistas>
58. Espina, M., & Echevarría, D. (2018). Reforma y equidad social en Cuba: Apuntes sobre la política social y el cuadro socioestructural de la actualización. En B. Anaya Cruz & I. Díaz Fernández (Eds.), *Economía Cubana: Entre Cambios y Desafíos* (pp. 89-123). Centro de Estudios de la Economía Cubana.
59. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Ecuador (FLACSO). (2005). *Políticas, programas y proyectos de fomento de la inserción laboral de los y las jóvenes en el ecuador*. [http://www.flacso.org.ec/docs/insercion\\_lab.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/insercion_lab.pdf)
60. Fernández, N. & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales* (1ra ed.). Fundación Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec).
61. Fernández, L.H. (2012). *Programa estratégico de desarrollo integral del turismo. Ruta cultural vueltabajo* [tesis de maestría, Universidad de Pinar del Río]. Repositorio Institucional Alma. <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/268>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

62. Fiszbein, A. & Lowden, P. (s.f). *Trabajando Unidos Para un Cambio: Alianzas Público-Privadas para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*. [http://www.gdf.org.ar/es/publica/pub\\_electronicas/24/alc04](http://www.gdf.org.ar/es/publica/pub_electronicas/24/alc04)
63. Font, M., Salas, W. T., Andrade, L.D & Peñate, D. (2017). Alianzas público privadas para el desarrollo turístico local. Visión comparada Cuba- Ecuador. *Sport, Leisure and Tourism Review* 6 (1), 62-91. <https://publons.com/journal/40524/podium-sport-leisure-and-tourism-review>
64. Forteza, S.A. (2012). *Instrumento para la selección de problemas públicos como fuente para la estrategia de desarrollo en el marco de la planificación municipal* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Holguín].
65. Freigedo, M., Fuentes, G. & Milanesi, A. (2015, oct.). Capacidades estatales y regulación en asociaciones público-privadas: desafíos para las nuevas estrategias de desarrollo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 63, 65-98. <https://clad.org/acerca-de/publicaciones/revista-clad>
66. Fuentes, I. G., Toledano, Y., & Capote, A. A. (2018). Valoración del producto científico por criterios de usuarios: necesidad apremiante para su perfeccionamiento. *Revista Educación Médica del Centro*, 10(3), 249-253. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-8742018000300019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-8742018000300019&lng=es&tlng=es)
67. Fundación Carolina. (2008). *Alianzas público privadas para el desarrollo 2008* (Documento elaborado con el apoyo técnico de Sustentia, innovación social Madrid). [http://www.sustentia.com/wp-content/uploads/2015/04/APPD\\_DOCUMENTO\\_TRABAJO\\_FCAROLINA.pdf](http://www.sustentia.com/wp-content/uploads/2015/04/APPD_DOCUMENTO_TRABAJO_FCAROLINA.pdf)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

68. Fundación de cooperación al desarrollo internacional de países (Fundación Codespa). (2013). *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial*. Codespa.
69. Fundación de cooperación al desarrollo internacional de países (Fundación Codespa). (2017). *Modelo de APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión* (Notas técnicas para el desarrollo). <https://www.codespa.org/aprende/notas-tecnicas/modelo-alianzas-publico-privadas-para-desarrollo-para-integracion-laboral-de-personas-en-riesgo-de-exclusion>
70. Fundación de Cooperación e Investigación Cideal. (2014). *Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo* (materiales didácticos). Fundación de Cooperación e Investigación Cideal.
71. Fundación de Cooperación e Investigación. (2014). *Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo*. [https://nanopdf.com/download/impulso-de-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo\\_pdf](https://nanopdf.com/download/impulso-de-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo_pdf)
72. Fundación para el desarrollo local y el fortalecimiento municipal e institucional de Centroamérica y el Caribe (Demuca). (2011). *Políticas Locales para la Promoción del Empleo* (1a ed.). Demuca.
73. Fundación para la gestión internacional en la mejora de la proyección social (ASC) & Organización Mundial del Turismo (OMT). (2014). *Manual de turismo accesible para todos: Alianzas público-privadas y buenas prácticas*. OMT.
74. García, I. (2010). *Municipio Turístico* [tesis de maestría, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Digital. <http://hdl.handle.net/10317/1797>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

75. García, C.A. (2010). *Bases metodológicas para el rediseño organizacional de la actividad empresarial de la subordinación local en Pinar del Río* [tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río].
76. García, E. (2007). El concepto de actor, reflexiones y propuestas para la ciencia política. *Revista Andamios*, 3(6), 199-216.  
<https://andamios.uacm.edu.mx/index.php/andamios>
77. García, C. (2007). Las políticas del mercado de trabajo: desempleo y activación laboral. *Política y Sociedad*, 44 (2), 137.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/about>
78. Garza, J.B & Cortez, D.V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(16), 335-356.  
<https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin>
79. Gómez, C. Amaya, C. & Mundo, R. (2014). Diseño de una metodología para establecer la vocación turística de un destino. Caso Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. *Teoría y Praxis*, (Núm. Esp). 75-100.  
<https://doi.org/10.22403/uqroomx/typne2014/03>
80. Gómez, R. (2012). Gestión de políticas públicas: aspectos operativos. *Revista Salud Pública*, 30(2), 223-236. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica>
81. González, E. (2008). *Procedimiento para analizar el lugar y papel que desempeña la política económica en el diseño del resto de las políticas públicas en la construcción del socialismo en Cuba* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Matanzas].
82. González, M. C. Téllez, F. A. Cano, N. C. Vivas, A. & Gamboa, R. H. (2017). Detección de la Vocación Turística y Perfil Empresarial de los Habitantes de la

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa Yucateca que prestan Servicios de Turismo. *Revista de Desarrollo Económico*, 4 (13), 27-37.
83. González, D. (2003). *Gestión municipal para la superación de la pobreza: estrategias e instrumentos de intervención en el ámbito del empleo, a partir de la experiencia chilena* (Serie Medio ambiente y desarrollo, 62). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
84. Gordillo, N.A. (2007). Metodología, método y propuestas metodológicas metodológicas en Trabajo Social. *Revista Tendencia & Retos*, 12, 119-135.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/communities.htmlindex.php/te>
85. Gorelli, J. (2013) *Política de Empleo*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870467013719638>
86. Guaipatín, C. (2007). La cooperación público-privada como instrumento de desarrollo. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 82, 51-68.  
[http://www.cedla.uva.nl/60\\_publications/european\\_review.html](http://www.cedla.uva.nl/60_publications/european_review.html)
87. Guizzardi, A. &Mazzocchi, M. (2010). Tourism demand for Italy and the business cycle. *Tourism Management*, 31, 367-377.  
<https://www.sciencedirect.com/journal/tourism-management>
88. Gutiérrez, M. &Legaspi, M. (2017). *Implementación de la política laboral: desigualdad en educación normal* [Presentación]. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí.
89. Gutiérrez, J.A., Restrepo, R.D., &Zapata, J.S. (2017). Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas desde los enfoques, fines y funciones del Estado. *Revista CES Derecho*, 8 (2), 333-351.  
<https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/issue/view/325>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

90. Hartmann, J. (2008). *El modelo público privado de GTZ. Hacia la Concertación Pública Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
91. Hartwich, F. & Ampurero, L. (diciembre 2008- mayo 2009). Alianzas para la innovación: aprendizajes desde Bolivia. *Revista Pueblos y Fronteras*, 6. <http://www.pueblosyfronteras.unam.mx>
92. Hay, C. (1997). Estructura y actuación (agency). En D. Marsh y G. Stoker (eds.). *Teoría y métodos de la ciencia política*. Alianza.
93. Hecló, H. (1972). Policy Analysis. *British Journal of Political Science*, 2(1).
94. Hinojosa, S.A. (2010). *Un indicador de elegibilidad para seleccionar proyectos de asociaciones público-privadas en infraestructura y servicios*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Un-indicador-de-elegibilidad-para-seleccionar-proyectos-de-asociaciones-p%C3%BAblico-privadas-en-infraestructura-y-servicios.pdf>
95. Huixia, W. (2017, 19 de octubre). *Práctica de reforma de modelo de cooperación público y privado de empresas chinas* [conferencia]. Seminario sobre gestión e incremento de los activos del estado para Cuba. Changsha. China.
96. Ishikawa, N. & Fukushige, M. (2007). Who expects the municipalities to take the initiative in tourism development? Residents' attitudes of Amami Oshima Island in Japan. *Tourism Management*, 28, 461–475.
97. Jiménez, F. (1999). Macroeconomía: breve historia y conceptos básicos. <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD171.pdf>
98. Jiménez, F. (2010). *Elementos de teoría y política macroeconómica para una economía abierta*. Fondo editorial Pontificia Universidad Católica

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

99. Korhonen, J. (2003). On the Ethics of Corporate Social Responsibility: Considering the Paradigm of Industrial Metabolism. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 301-315
100. Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas* (Colección Breviarios). Ediciones Fondo de Cultura Económica.
101. Lahera, E. (2004). *Política y Políticas Públicas*. Serie Políticas Sociales 95. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <http://www.fundacionhenrydunant.org>
102. Landeta, J. (2002). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Ediciones Ariel.
103. Lasswell, H.D. (1971). *A Pre-View of Policy Sciences*. Ediciones Elsevier.
104. Leyva, L. de la C., Díaz, F., Morales, E., & Ortiz, O. L. (2017). Políticas públicas para el turismo sostenible en Holguín (Cuba) y Puebla (México). Una comparación de estudios de caso. *Retos de la Dirección*, 11(1), 130-146. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos>
105. Long, N. & Long, A. (1992). *Battlefields of Knowledge: The Interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development*. Editions Routledge.
- Longo, F. (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 41, 127-144. <https://www.ief.es/Destacados/publicaciones/revistas/PGP.vbhtml>
106. Lope, A. (2015). *Las políticas activas de empleo: el nuevo modelo de políticas activas: diagnóstico socio-económico sobre las políticas de empleo en España, 2012-2014*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Universitat Autònoma de Barcelona. <http://ddd.uab.cat/record/142924>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

107. López, H. (s.f.) *La metodología de encuesta*. [https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia\\_encuestas.pdf](https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf)
108. López, L.V., Gómez, J. S., Mauricio, W. & Ochoa Vélez, A. (2017). Propuesta metodológica para la medición y valoración de la vocación turística dentro de una ciudad. Estudio de caso en las ciudades de Medellín y Bogotá, Colombia. *Revista de Geografía Estudios Socioterritoriales*, 21, 71-89. <https://ojs2.fch.unicen.edu.ar/ojs-3.1.0/index.php/estudios-socioterritoriales/article/view/287>
109. Losada, A. (2000). *La política del mar. Políticas públicas y autonomía. El caso de la pesca gallega*. Editorial Istmo.
110. Lozano, J., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H. & Marcuccio, M. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas: políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. *Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa: Libros de Economía y Empresa*, 3, 8-10.
111. Marcelo, L. (2017). *Agrupaciones empresariales cubanas ante el futuro*. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE).
112. MarquettiNodarse, H., & Marquetti Cortina, L. (2019). La elaboración e implementación de políticas públicas en el contexto de la actualización del modelo económico en Cuba. *Propuestas para el Desarrollo*, 3(3), 149-161.
113. Marsh, D. & Smith, M. (2000). *Understanding Policy Networks: towards a Dialectical Approach en Political Studies*, vol. 48. Editions Sheffield, UK Political Science Association.
114. Mballa, L. V. & González, C. (2017). La complejidad de los problemas públicos: institucionalización de las situaciones problemáticas y anterioridad de la solución a

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- la acción pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XV (27), 97-121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96055458005>
115. Mediavilla, M. E. (2013, ene- jun). Alianzas público-privadas: repercusiones y toma de posición de la Mesa de Enlace frente al Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, 2010-2020. *Revista SAAP*, 7 (1). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-19702013000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-19702013000100004&lng=es&tlng=es)
116. Menoya, S. (2015). *Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río].
117. Mesa, C. (2014). Políticas Públicas y Desarrollo Local en Cuba: una propuesta para el debate. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(3), 30-43.
118. Miguélez, F. & C. Prieto. (2001) Crisis del empleo y cohesión social. *Cuadernos Relaciones Laborales*, 19. <https://www.researchgate.net/publication/27581718>
119. Milanés, Y. (2016). *Evaluación multidimensional de la investigación. Análisis micro en la Universidad de Granada durante el periodo 2009-2013* [tesis de doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional UG. <http://hdl.handle.net/10481/42894>
120. Millán, G. (2009). *Asociaciones Público Privadas para el desarrollo de Infraestructura y la provisión de servicios públicos: experiencia del Reino Unido* (Informe Final). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Asociacionesp%C3%BAblico---privadas-para-el-desarrollo-de-infraestructura-y-la-provisi%C3%B3n-de-servicios-p%C3%BAblicos-Experiencia-del-Reino-Unido.pdf>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

121. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2010). *Modelo de Alianzas Público Privadas*.  
[https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/modelo\\_alianza\\_publico\\_privada.pdf](https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/modelo_alianza_publico_privada.pdf)
122. Ministerio de Educación Superior de Cuba. (2007). *Selección de Tablas Estadísticas*. Ediciones Félix Varela.
123. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2011). *Estrategia público–privada de promoción del empleo para las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad 2011 – 2014*.  
[https://www.sdgfund.org/sites/default/files/YEM\\_%20CASO%20DE%20ESTUDIO\\_Costa%20Rica\\_Estrategia%20de%20Empleo%20Jovenes.pdf](https://www.sdgfund.org/sites/default/files/YEM_%20CASO%20DE%20ESTUDIO_Costa%20Rica_Estrategia%20de%20Empleo%20Jovenes.pdf)
124. Mirabal, Y. (2018). *Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río].
125. Mitchell, W.C. (1927). *Business Cycles: The Problem and its Setting, Studies in Business Cycles* (Vol. 1). National Bureau of Economic Research (NBER).
126. Montaner Montejano, J. (2002). *Psicosociología del turismo*. Ediciones Síntesis.
127. Muñoz, N. (2013). Potencialidades del turismo rural para el Desarrollo Regional y Local. *Retos turísticos, 1* (2). 112-122.
128. Navarrete, J. P. (2012). *Diseño de programas y políticas públicas* (1ra ed.). Red Tercer Milenio S.C.
129. Neffa, J. C. (2011). Políticas de empleo: dimensiones conceptuales y diversos componentes. *Empleo, desempleo & políticas de empleo*, 8. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CONICET.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

130. Neffa, J. C. (2011). Política de Empleo. *Revista Voces del Fenix*, 6. <http://www.vocesenelfenix.com/content/pol%C3%ADticas-de-empleo>
131. Neffa, J. C., Brown, B. & López, E. (2012). El funcionamiento del mercado de trabajo según los organismos internacionales y sus propuestas de políticas de empleo. *Empleo, desempleo & políticas de empleo*, 9. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CONICET.
132. Negrín, D. E. (2017). *Procedimiento para gestionar la cultura de innovación de los cuadros docentes de la Universidad de Pinar del Río* [tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río].
133. O'Donovan, D. (2008). *Private-public partnerships for innovation and export development: the Irish model of development*. (Documento Inédito). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.
134. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). (2017, marzo). Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluaci%C3%B3n-de-asociaciones-p%C3%BAblico-privadas-en-infraestructura.pdf>
135. Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba (ONEI). (2019). *Anuario Estadístico. Los territorios de Pinar del Río*. Edición 2019.
136. Oh, I. (2016). *Políticas públicas para el desarrollo del turismo: El caso de Cozumel, México* [tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa]. Repositorio Institucional. <https://doi.org/10.24275/uami.2227mp709>
137. Olesker, D. (Julio-agosto, 2016). El mercado laboral en América Latina: pasado, presente y futuro. *Revista Nueva Sociedad*, 264.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

138. Ordaz, L. (2019). Actualización Plan General de Ordenamiento Urbano de Viñales (Informe de la Dirección Provincial de Planificación Física de Pinar del Río).
139. Ordóñez, M. & Marco Navarro, F. (2005). *Políticas de empleo en la planificación turística local de Ecuador. Herramientas para su formulación* (Serie Mujer y Desarrollo). <https://core.ac.uk/download/pdf/38673021.pdf>
140. Oregioni, M. S. & Botero, C. A. (2017). Importancia y perspectivas de las Alianzas Público-Privadas en el mundo, Latinoamérica y Colombia. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(17), 133-159. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/index>
141. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (1994). *Estudio de la OCDE sobre el empleo* (Colección estudios e informe, No 1). [https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee01\\_esp.pdf](https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee01_esp.pdf)
142. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *Estrategia de turismo comunitario sostenible del valle de Viñales*.
143. Organización Internacional del Trabajo. (1964) *Convenio sobre la política de Empleo*. <http://www.ilo.org/jobspact/policy/lang--es/index.htm>
144. Organización Internacional del Trabajo. (2013). *El trabajo juvenil y políticas de primer empleo*. <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
145. Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Alianzas de colaboración público-privadas: informe sobre los progresos realizados* (Informe para 326ª reunión de la OIT). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_454369.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_454369.pdf)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

146. Organización Internacional del Trabajo. (s.f). *Trabajo decente: una alianza para el futuro. Las alianzas de colaboración público-privadas de la OIT y el empleo* (Declaración). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms\\_455290.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_455290.pdf)
147. Organización no Gubernamental para el Desarrollo ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano. (2016). *Guía de facilitación para identificar y gestionar alianzas público privadas para el desarrollo (APPD)*. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwidjYDpndblAhUow1kKHYWbC1MQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fcentrors-ca.org%2Fproyectos%2F1f20b86595aa2cb4eff912ede11bed91xappd-gui%25CC%2581a-final.pdf&usg=AOvVaw3I4bWltK905jo5soc\\_S-p](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwidjYDpndblAhUow1kKHYWbC1MQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fcentrors-ca.org%2Fproyectos%2F1f20b86595aa2cb4eff912ede11bed91xappd-gui%25CC%2581a-final.pdf&usg=AOvVaw3I4bWltK905jo5soc_S-p)
148. Orlansky, D., Aulicino C., Mediavilla M.E. & Seccia L. (2011). *Gobernanza y desarrollo. Relaciones intersectoriales público-privadas* [ponencia]. X Congreso Nacional de Ciencia Política de la SAAP, Córdoba.
149. Orozco, A., Huerta, R., & López, J. Y. (2018). Capacidades institucionales de los gobiernos municipales del estado de Oaxaca. En *condiciones sociales, empobrecimiento y dinámicas regionales de mercados laborales* (Vol. 4). Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. <http://ru.iiec.unam.mx/4361>
150. Ortiz, F. (2007). *Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales* [tesis de doctorado, Universidad de Pinar del Río]. Repositorio Institucional Alma. <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3402>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

151. Palacio, J.I. & Álvarez, C. (2004). *El mercado de trabajo: análisis y políticas*. Ediciones Akal.
152. Palafox, A. & Anaya, J.S. (2007). Reflexiones en torno a la implementación de la agenda 21 en Cozumel. *Gestión Turística*, 7. <http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/3464>
153. Paz, J. J. & Cepeda M. (2018). ¿Y qué es de la política laboral? *América Latina en Movimiento*, 531. <https://www.alainet.org/es/info-revistas>
154. PCC. (2017, 18 de mayo). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Documento del 7mo. Congreso del Partido aprobado en el III Pleno del Comité Central del PCC y respaldado por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. [https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/ultimo\\_pdf\\_32.pdf](https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/ultimo_pdf_32.pdf)
155. Pearce, D. (1999). Tourism in Paris. Studies at the microscale. *Annals of Tourism Research*, 26(1), 77-97. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00051-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00051-6)
156. Pedrero-Nieto, M. (2009). Las condiciones de trabajo a principios del siglo XXI. Presencia de las mujeres en el sector informal. *Papeles de Población*, 15, 59. <https://rppoblacion.uaemex.mx/issue/archive>
157. Pedroso Paula, M. E. & Pedroso Paula, L. (2012). Viñales, problemas ambientales y desarrollo local sostenible. *Desarrollo Local Sostenible*, 5 (15). <https://www.eumed.net/rev/delos/15/pppp.html>
158. Perelló, J.L. (2015). Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 18. <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/turismo-cuba.html>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

159. Pérez, L., & Díaz, O. J. (2020). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. *Universidad de La Habana*, 289, 257-272.
160. Pérez, L. E., Uprimny, R. & Rodríguez Garavito, C. (2012). *Los derechos sociales en serio: Hacia un diálogo entre derechos y políticas públicas* (Serie Investigación IDEP). Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/idep/20151026044645/DerechosSociales.pdf>
161. Pérez, I. (2013). *Relaciones de actores sociales en el ecoturismo como base al desarrollo territorial sostenible en el Parque Nacional Viñales y su área de influencia, Cuba* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana].
162. Pérez, S.M. (s.f.). *Alianzas público-privadas*. Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL). <https://omal.info/spip.php?article4810>
163. Petrizzi, R. (2011). *El Genios Loci y la Vocación Turística de un Destino*. <http://ramiropetrizzi.blogspot.com.co/2011/05/el-genios-loci-y-la-vocacion-turistica.html>
164. Pliscoff, C. & Araya J.P. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. Universidad de Chile. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 173-198.
165. Polanco, A.&Caballero, M. T. (2020). Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para una gestión del desarrollo local desde la cultura. *Retos de la Dirección*, 14(1), 45-67. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

166. Pons, H. (2000). Reflexiones acerca del concepto de política pública. Centro de Estudios de Economía y Planificación. Ministerio de Economía y Planificación, Cuba.
167. Preciado, C., & Garcia, L. (2019). La relación de desarrollo de las alianzas público privadas (APP) en la educación superior un enfoque integral. *Inclusión y Desarrollo*, 6(2), 69-84. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.6.2.2019.69-84>
168. Ramio, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Ediciones Tecnos.
169. Reguant, M. & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
170. Reyes, J. (2018). *Programa de entrenamiento sociopsicológico para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional, en una empresa de la Industria Sideromecánica*[tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana].
171. Ritchie, B. (1988). Consensus policy formulation in tourism. Measuring resident views via survey research. *Tourism Management*, 3, 199-214.
172. Robles, P. & Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18. [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
173. Rodríguez, S.R. (2014). *Las Asociaciones Público Privadas como Instrumento de Política de Largo Plazo: bases teóricas y análisis del marco institucional para el caso colombiano* (Ensayo Académico para optar al título de Especialista en Finanzas)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- y Administración Pública). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
174. Rodríguez, E. (2003, mayo). *Políticas públicas de juventud en América Latina: empoderamiento de los jóvenes, enfoques integrados, gestión moderna y perspectiva generacional* (ponencia). Seminario Internacional. Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados en Niñez, Juventud, Educación y Desarrollo, Manizales, Colombia.
175. Román, I. (2007). *¿Hay espacio para las políticas de empleo?* En Calva, J. L. (coord.) Empleo, ingreso y bienestar (Serie Agenda para el Desarrollo, Vol. 11). Cámara de Diputados de México. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5021>
176. Romero, J. L. & Nicolau, J. L. (1997). *La problemática del empleo en Cuba y los elementos de precariedad que incorpora.* <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/25MN126.pdf>
177. Roth, A.N. (2002). *Políticas Públicas* (1a ed.). Ediciones Aurora. Ruiz de León, C. G. (2017). Percepción de la problemática asociada al turismo y el interés por participar de la población: caso Puerto Vallarta. *El periplo sustentable*, 33, 252-289.
178. Ruiz Sánchez, C. (2013). *Manual para la elaboración de políticas públicas.* <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316n.pdf>
179. Ruiz Viñals, C. (2004). *Políticas sociolaborales: un enfoque pruridisciplinar.* Ediciones UOC.
180. Samaniego, N. (2002). Las Políticas de Mercado de Trabajo y su evaluación en América Latina (Serie Macroeconomía del Desarrollo, Vol.19). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

181. Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica* (19ª ed.). Ediciones McGraw-Hill.
182. Sánchez, M. & Fajardo, M. (2004). *La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremos*. Dpto. Economía Aplicada y Organización de Empresas, Universidad de Extremadura, España.
183. Sandí, V. (2017). Las alianzas público-privadas como elemento de gestión de las ciudades inteligentes. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 72, 15-31.
184. Sartori, G. (2005). ¿Hacia dónde va la ciencia política? *Revista Española de Ciencia Política*, 12, 9-13.
185. Scopelliti, S. (2008). *El papel de otros actores en la promoción de alianzas para el desarrollo. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
186. Senatore, L., & Méndez, G. (2009). Uruguay 2005-2009: las políticas laborales y el sujeto sindical. Instituto de Ciencia Política. <https://www.laondadigital.uy/LaOnda2/497/A4.pdf>
187. Sepúlveda, L. (2009). *Políticas para la inserción laboral de mujeres y jóvenes en Chile* (Proyecto). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
188. Solbes, P. (2008). *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
189. Subirat, J. (1989): El papel de la burocracia en el análisis de políticas públicas y eficacia de la organización. Colección estudios del Ministerio para las Administraciones Públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/86%20-%20Subirats-J-Analisis-de-politicas-publicas-y-eficacia-de-la-administracion-ed-INAP-1989.pdf>
190. Tajzman, D. & De Veen, J. (1998). *Employment-intensive infrastructure programmes: labour policies and practices* (Reimpresa por Ediciones International Labour Office). Ediciones Cornell University.
191. Tapia, E. M. (2012). Gestión por políticas. Análisis de los planos de acción en que se desenvuelve la implementación de una política pública. *Pensamiento Jurídico*, 34. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/37766>
192. Tennyson, R. (2008). *El proceso de trabajar a través de alianzas. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
193. Tennyson, R. (2003). *Manual de Trabajo en Alianza. International Business Leaders Forum y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*. <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/es/publications/capacity-development/the-partnering-toolbook-spanish/Partnering-Toolbook-Spanish.pdf>
194. Thoening, J.C. & Meni, Y. (1992). *Las políticas públicas*. Ediciones Ariel.
195. Torres, C. C. (2016). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba [tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río].
196. Trajtemberg, D. (2016). *Políticas públicas laborales tras doce años de gobierno de Néstor Kirchner y Cristina Fernández*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/13061.pdf>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

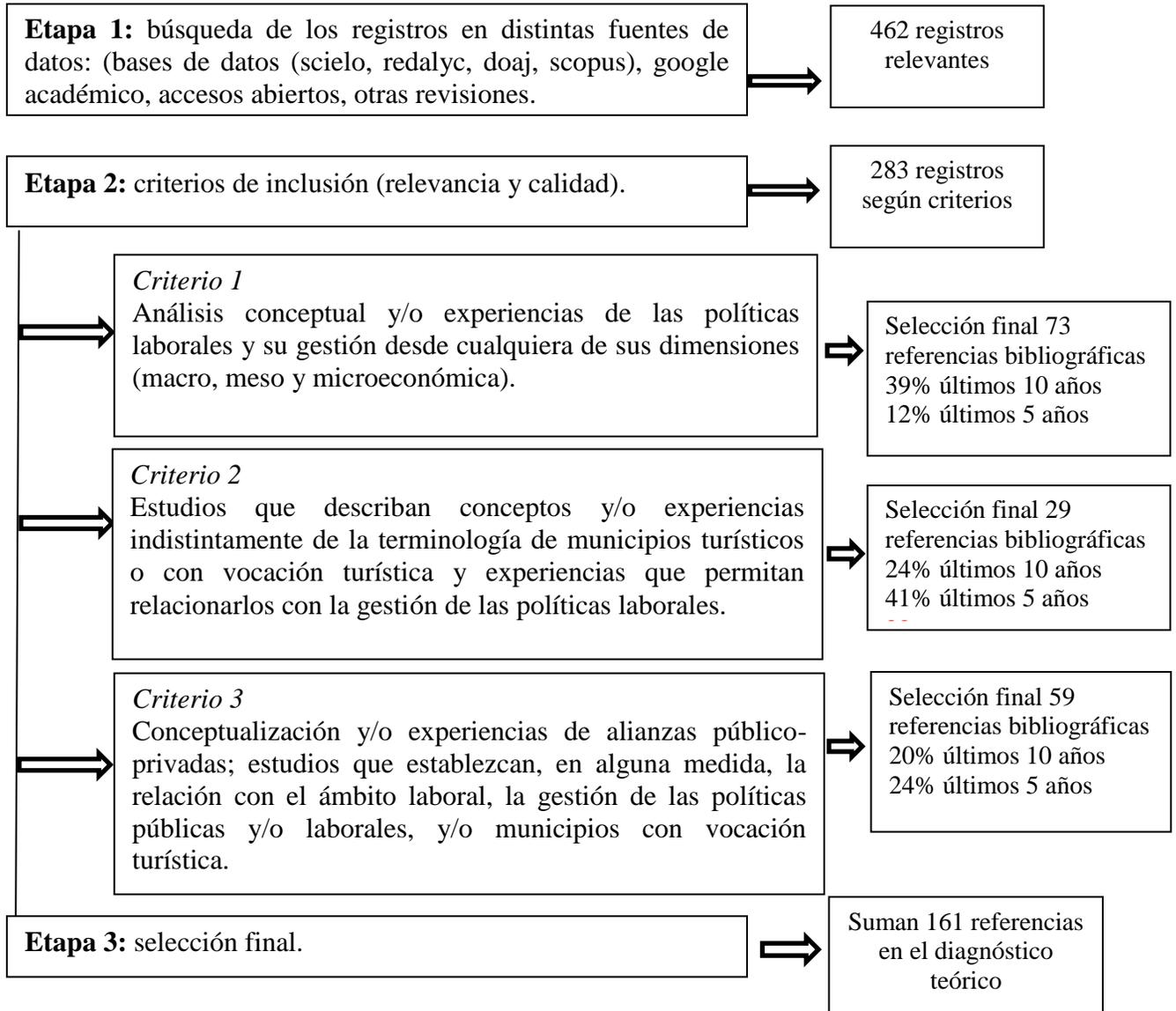
197. Urrea, M., & Valencia, S. (2017). Los problemas para la Definición de Problemas en Políticas Públicas de Bardach a Noël-Roth. *Criterio Libre Jurídico*, 14(2), 127–134. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/criteriojuridico.2017.v14n2.1635>
198. Van Vliet, O., & Koster, F. (2008). Europeanisation and the Political Economy of Active Labour Market Policies (Paper prepared). NIG Annual Work Conference.
199. Vergara, P., Araya, J.P., Donoso, S. & Fuster, X. (2016, julio-diciembre). Reflexiones críticas sobre las Alianzas Público Privadas (APP) como instrumentos de respuesta frente a catástrofes socio-naturales. *Universitas Humanística*, 82. 219-247. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh82.rcap>
200. Villar, A. (2005). *Una década de desarrollo local en Argentina. Balance y perspectivas*. <http://www.mundourbano.unq.edu.ar>
201. Viñuales, V. (2008). *Alianzas por el agua: la experiencia española promoviendo acceso a agua potable y Centroamérica. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina* (Documento de Trabajo N.º 9). Fundación Carolina.
202. Wallingre, N. (2014). Turismo, territorio y municipio. *FACES*, 42-43, 143-164.
203. Zamora, G. (1990). La política laboral del Estado Mexicano 1982-1988. *Revista Mexicana de Sociología*, 52 (3), 111-138. <https://doi.org/10.2307/3540710>
204. Zapata, A. V. (2012). *Elementos y lineamientos para la formulación de una propuesta política pública de empleo y condiciones dignas de trabajo dirigida a la Juventud* (1a ed.). Fundación Friedrich Ebert.
205. Zubero, I. (2012). *Políticas de Empleo y Cohesión Social*. [https://www.researchgate.net/publication/28294134\\_Viejos\\_y\\_nuevos\\_nacionalismos\\_Espana\\_como\\_problema\\_de\\_accion\\_colectiva](https://www.researchgate.net/publication/28294134_Viejos_y_nuevos_nacionalismos_Espana_como_problema_de_accion_colectiva)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## **ANEXOS**

## ANEXOS

## Anexo 1. Metodología para el diagnóstico teórico



Fuente: Milanés (2016).

## Anexo 2

Tabla 1. Definiciones teóricas de políticas públicas según autores

Definiciones	Autores
Es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental. Corresponde, por tanto, a los actos y a los no actos comprometidos de una autoridad pública frente a un problema en un sector relevante de su competencia y se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico.	(Meny y Thoenig, 1992)
Determinados flujos del régimen político hacia la sociedad, que son productos del sistema político y, por tanto, del uso estratégico de recursos para enfrentar los problemas nacionales.	(Alcántara, 1995)
Es el curso de acciones de gobierno que propone adecuar, continuar o generar nuevas realidades deseadas en el nivel territorial e institucional, contrastando intereses sociales, políticos y económicos y articulando los esfuerzos de los actores y organizaciones que ejercen presión en defensa de dichos intereses.	(Nieto y Maldonado, 1998)
Deben considerarse como propuestas de regulación pública de los múltiples problemas y contradicciones que afrontan las sociedades actuales.	(Subirats, 1998)
Constituye un curso de acción propuesto por el gobierno para resolver una necesidad o problema social, que se asume vinculado a las condiciones histórico-concretas que lo generan y a los intereses sociales predominantes, en el que las medidas que se aplican persiguen el perfeccionamiento material y espiritual de la colectividad, en pos del creciente bienestar de la sociedad en su conjunto.	(Pons, 2000)
Es el conjunto coherente de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que identifican, comprenden y abordan las problemáticas de una sociedad o busca generar las condiciones adecuadas para un grupo poblacional.	(Lahera, 2004)
Es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer, al defender la hipótesis de que en materia de políticas públicas el no actuar puede considerarse como una actuación.	(Dye, 2008)
Son componentes del entramado institucional y de las expresiones ideológicas de una sociedad. Son las directrices que orientan el ideal de sociedad al cual se aspira, y que definen y delimitan las estrategias a seguir por los actores y agentes interesados.	(Pérez, 2008)
El conjunto de directivas, o la agregación de mandatos que permiten orientar las acciones gubernamentales del funcionariado estatal y de los grupos sociales que resultan afectados por el hacer u omitir del Estado, consignados en los mencionados mandatos.	(Tapia, 2012)
El conjunto de acciones planeadas, ejecutadas y evaluadas por actores públicos y privados que, a partir de la lectura, la sistematización y el análisis de las demandas sociales, estructuran conceptual, operativa y financieramente un conjunto de planes, programas y proyectos que tienen por finalidad mitigar y, en ocasiones, erradicar los problemas a los que la sociedad les confiere el estatus de problema de interés general.	(Pérez <i>et.al.</i> , 2012)
Una política pública puede consistir también en lo que no se está haciendo.	(Hecló, 1972)

Fuente:

Elaboración

propia.

## Anexo 3

**Tabla 2.** Resumen del análisis sobre herramientas internacionales y nacionales consultadas para la gestión del ámbito laboral municipal

<b>Herramientas metodológicas sobre:</b>	<b>Contexto Internacional</b>	<b>Contexto nacional</b>	<b>Aportes</b>	<b>Limitaciones</b>
Gestión laboral a escala municipal	Flacso (2005), Sepúlveda (2009), Fundación Demuca (2011) y Zapata (2012)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan la inclusión social sobre bases equitativas del mercado laboral como un proceso reactivador de la sociedad municipal.</li> <li>• La sistematización de la GPL forma parte del marco general y orientador de la dinámica de las políticas públicas nacionales.</li> <li>• La GPL tienen un enfoque transversal con escala en los diferentes niveles de administración pública sobre la base de articular objetivos de planificación.</li> <li>• Denotación de los actores municipales como parte de la intervención en el ámbito laboral para la solución de problemas y propuestas de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfocan solo en la gestión de programas particulares, lo que no ofrece marcos metodológicos que reconozca el ciclo de funcionamiento</li> <li>• No reconocen el papel estratégico de las políticas laborales ni de los actores municipales en la toma de decisiones.</li> <li>• No muestran la articulación de la red de actores de acuerdo a las capacidades y potencialidades de las características socio-municipales.</li> </ul>
Proceso de gestión de las políticas públicas a escala municipal		Forteza (2012) y Torres (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumen la gestión de políticas públicas como un proceso dialéctico, participativo, flexible, con carácter sistémico, estratégico e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adolecen de un amplio y práctico enfoque que reconozca las particularidades del</li> </ul>

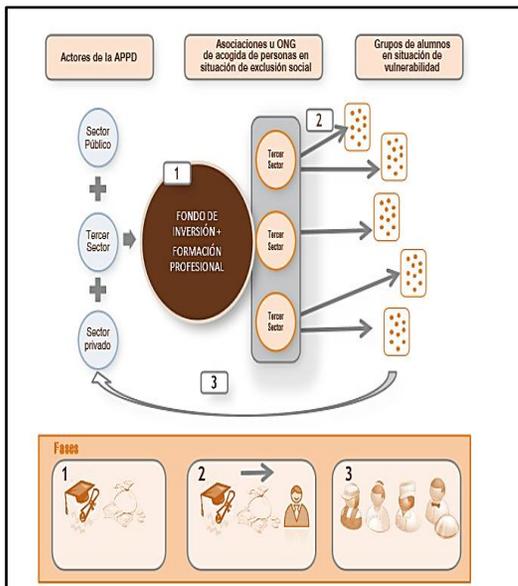
			<p>integrador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen la complejidad de la gestión de las políticas públicas a escala municipal.</li> <li>• Resaltan las formas de tratamiento de las políticas públicas con un papel importante en el liderazgo de los vínculos entre los diversos actores municipales para fomentar la cooperación y la integración entre los actores del municipio.</li> <li>• Ofrecen pautas para concretar en la práctica municipal la autonomía y toma de decisiones.</li> </ul>	<p>ámbito laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ofrecen las pautas metodológicas para la adecuación de la red de actores municipales. acordes a una tipología de municipio.</li> </ul>
Proceso de gestión de las políticas públicas		González (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la gestión de políticas públicas como un proceso dialéctico, participativo, flexible, con carácter sistémico, estratégico e integrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además de las limitaciones que se presentaron en la fila anterior.</li> <li>• No ofrece pautas para reconocer la dinámica a escala municipal.</li> </ul>

Fuente:

elaboración

propia.

## Anexo 4. Resumen de las

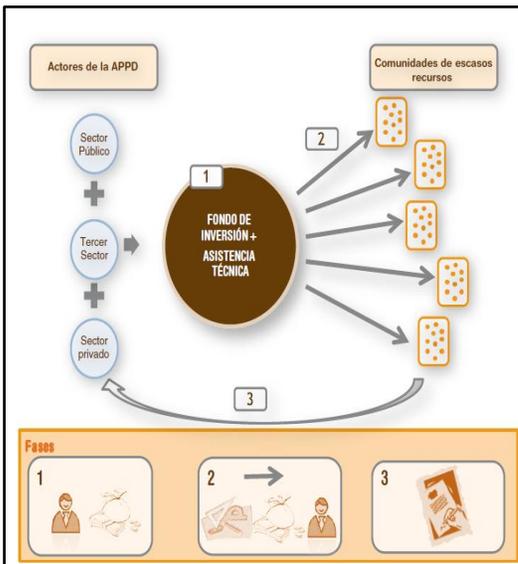


Se centra en iniciativas para la generación de empleo, donde se prevé la integración laboral de personas en especial situación de vulnerabilidad y su formación, de cara a fortalecer sus capacidades como futuros profesionales y trabajadores con un nivel de habilidades y conocimientos más adaptados a la realidad del mercado laboral. Propone la identificación de actores con sus intereses, motivaciones, aportes y roles, así como la disposición de tres fases para su puesta en marcha: fase uno (creación de un fondo de inversión asociado a la formación profesional y técnica), fase dos (formación a personas en riesgo de exclusión) y fase tres (prácticas en las empresas de la APP).

### herramientas que relacionan APP y experiencias laborales

**Figura 1.** Resumen del modelo APP para la inclusión laboral de personas en riesgo de exclusión

**Fuente:** Fundación Codespa (2013).



Modelo concebido para la creación de cadenas de suministros incluyentes cuya pertinencia viene marcada por el interés de los componentes de la APP (empresas, organizaciones no gubernamentales y sector público), para apoyar la reducción de pobreza entre colectivos vulnerables a través de su integración en los mecanismos comerciales habituales de las empresas. Cuenta con tres fases de implementación: uno (creación de un fondo de inversión, recursos y equipo), dos (apoyo a iniciativas sociales), tres (inclusión como proveedores/distribuidores de las empresas).

**Figura 2.** Esquema del modelo APP de cadenas de suministros incluyentes

**Fuente:** Fundación Codespa (2013).

Estos dos modelos, por su pertinencia a partir de experiencias palpables según la Fundación Codespa (2017), pueden ser válidos también para abordar otras tipologías de proyectos en los ámbitos de la salud, la educación, entre otros.

#### Anexo 4. (Continuación)

- Proyecto SUMA<sup>17</sup>: trabaja bajo el desarrollo de base con el objetivo de apoyar iniciativas productivas y asociaciones de barrios urbanos marginales de la periferia de la ciudad de Lima en Perú y de zonas rurales para que, a través de su propia generación de ingresos y el fortalecimiento de sus organizaciones, encuentren una vía para salir de su situación de pobreza.

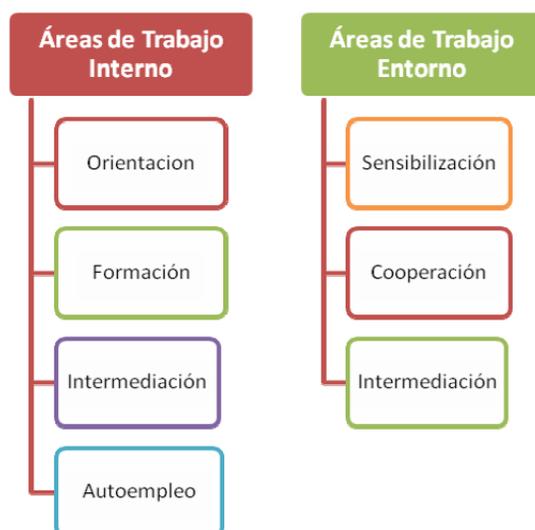


**Figura 3.** Actores, dimensiones y metodologías del proyecto SUMA

**Fuente:** Fundación Codespa (2013).

<sup>17</sup>La APPD formalizada entre Codespa y La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo logró así, a través de Red América, establecer la colaboración con las asociaciones empresariales peruanas Asociación Unacem y Asociación los Andes de Cajamarca. A esta alianza se sumó la Fundación Interamericana, brazo de desarrollo del congreso estadounidense (IAF por sus siglas en inglés)

- Modelo de gestión público-privado promovido por el Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014) e implementado en municipios de Chile: ha permitido la colocación exitosa



de su población, toma sentido en la medida que existe una estrategia de empleo a nivel de municipio, el eje vertebrador se dirige a la organización que actúa como ejecutora de políticas asumiendo el liderazgo como agente dinamizador y articulador de las diferentes iniciativas de empleo en los espacios locales, tiene en cuenta la multicausalidad que sitúa a las personas en situación de vulnerabilidad y parte de la identificación de dificultades y obstáculos que éstas encuentran en su camino hacia la inserción laboral.

**Figura 4.** Esquema del modelo de gestión público-privada implementado en municipios de Chile

**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014).

- Desde una perspectiva empírica, se consideran otras expresiones como la de Costa Rica a partir de su estrategia público-privada de promoción del empleo para las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad 2011–2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

(2011) y la OIT (s.f) donde se promueve el establecimiento de un modelo de intervención para la generación de programas innovadores.

## Anexo 5

Tabla 3. Elementos del ámbito laboral que promueven las iniciativas de las APP

Elementos descriptivos de las políticas laborales	Formas de APP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a la fuerza de trabajo de competencias y capacitación</li> </ul>	<p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p> <p>Modelo de gestión público-privado en municipios de Chile, Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de derechos laborales</li> </ul>	<p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulo de mano de obra</li> </ul>	<p>Modelo para cadenas de suministros incluyentes, Fundación Codespa (2013)</p> <p>Proyecto SUMA, Fundación Codespa (2013).</p> <p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la generación de empleo a partir de estrategias económicas para el desarrollo</li> </ul>	<p>Modelo para cadenas de suministros incluyentes, Fundación Codespa (2013)</p> <p>Proyecto SUMA, Fundación CODESPA (2013).</p> <p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la pobreza</li> </ul>	<p>Modelo para cadenas de suministros incluyentes, Fundación Codespa (2013)</p> <p>Proyecto SUMA, Fundación CODESPA (2013).</p> <p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la integración laboral y pleno empleo</li> </ul>	<p>Modelo para cadenas de suministros incluyentes, Fundación Codespa (2013).</p> <p>Proyecto SUMA, Fundación Codespa (2013).</p> <p>Modelo para la inclusión laboral, Fundación Codespa (2013).</p> <p>Modelo de gestión público-privado en municipios de Chile, Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014).</p>

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 6

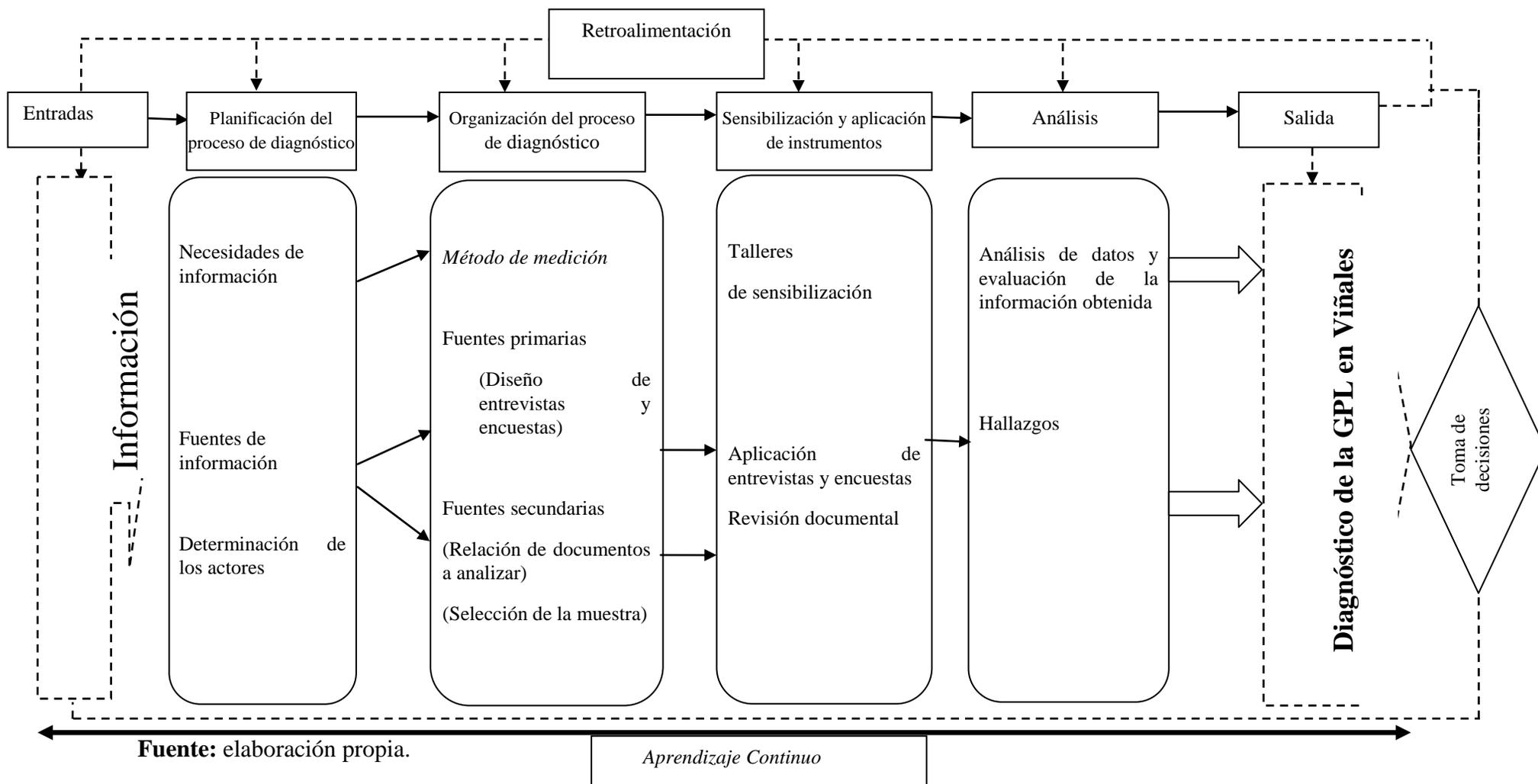
**Tabla 4.** Fuentes de información de los municipios Sandino y Los Palacios

<i>Fuentes Primarias</i> (Se aplica el mismo criterio para ambos municipios)	
Entrevista a especialistas de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social y funcionarios del Consejo de la Administración Social	
Objetivo: identificar las características del proceso de GPL en los municipios.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Según su experiencia, cuáles son las principales causas que afectan la GPL en el municipio.</li> <li>2. Refiérase a la política laboral que se maneja en el municipio y el conocimiento que tiene el sector estatal y privado acerca de ella.</li> <li>3. Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que inciden en la GPL.</li> <li>4. Refiérase a las experiencias de cómo se articulan actores públicos y privados en la GPL y hasta qué punto se considera su colaboración para la GPL.</li> </ol>	
<i>Ficha Técnica</i>	
Naturaleza y ámbito de las personas que tributan a la ficha.	Funcionarios del Consejo de la Administración Municipal.
Aspectos a tener en cuenta.	Ubicación geográfica, estructura político-administrativa y población, patrimonio, base económico-productiva, desarrollo turístico, estructura del sector estatal y privado.
<i>Fuentes Secundarias</i>	
Relación de documentos revisados (Se aplica el mismo criterio para ambos municipios)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balances de la DMTSS (2015-2018)</li> <li>- Actas y banco de problemas del Consejo de la Administración Municipal y Asamblea Municipal del Poder Popular.</li> <li>- Estrategia de desarrollo e informes de la Dirección Provincial y Municipal de Trabajo y Seguridad Social.</li> <li>- Informes de la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (Gucid)</li> <li>- Informes de investigaciones y proyectos realizados en los últimos 10 años.</li> <li>- Anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (2015-2018).</li> <li>- Relatorías de talleres de actores locales y de sesiones de trabajo del GMDL.</li> </ul>	

**Fuente:** elaboración propia.

Anexo 7

Figura 6. Metodología de diagnóstico



## Anexo 8

Tabla 5. Necesidades y fuentes de información primarias

<i>Encuestas</i>	<i>Necesidades de información</i>
Especialistas vinculados a la actividad de capital humano en las organizaciones del sector estatal.	Percepción de la importancia de la política laboral para el desarrollo, características de la misma y particularidades en su gestión, principales problemáticas que presenta. Visión acerca de la gestión de las políticas laborales desde los organismos reidores y con la colaboración con el sector privado.
Arrendadores o propietarios del sector privado.	Sobre la política laboral: importancia que se atribuye, conocimiento, características y las principales problemáticas que presenta desde la percepción de los actores privados. Articulación del sector privado y estatal con respecto a la gestión de la política laboral. Visión acerca de la colaboración con el sector estatal mediante alianzas para contribuir al ámbito laboral.
<i>Entrevistas individuales</i>	<i>Necesidades de información</i>
Al presidente del Consejo de la Administración Municipal de Viñales	Caracterización general del municipio y sus particularidades desde el punto de vista de la gestión de la política laboral.
A la estructura (funcionarios miembros relacionados con las políticas laborales) del Consejo de la Administración Municipal de Viñales	Relaciones y/o alianzas entre las formas productivas privadas y el sector estatal, contratación, situación del ámbito laboral. Proyecciones de colaboración, protagonismo de los actores públicos y privados en la gestión laboral del municipio.
A la estructura (miembros) de la oficina de trabajo del municipio de Viñales	Percepción acerca de las políticas laborales para un municipio con vocación turística, actitud de los actores locales, gestión de las políticas laborales a escala municipal y su impacto en el sector público y privado. Formas de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio desde la gestión del ámbito laboral.
A otros actores locales conocedores del municipio de Viñales. (Historiador del municipio de Viñales y director del Centro Universitario Municipal)	Percepciones con respecto a las relaciones laborales en el sector público y privado; otros aspectos generales de la gestión de la política laboral en el municipio.

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 9. Metodología utilizada para la validación de las encuestas

**Paso1.**Selección de los expertos: se determinan las competencias mediante la síntesis curricular y la autoevaluación del propio experto sobre el dominio del tema que se analiza.

No.	Nombre y apellidos	Cargo
1.	Esp. Miosotis Alonso Prieto	Directora provincial de Trabajo y Seguridad Social
2.	MSc. Alina Hernández Martín	Subdirectora de Empleo de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social
3.	MSc. Janet Pérez Iriquero	Directora del Instituto Provincial de Educación Laboral
4.	Dra. Deysi Alfonso Porraspita	Profesora (desarrolladora del tema)
5.	Lic. Harold Pérez Padrón	Director de la Oficina Nacional de Inspectores del Trabajo

**Paso2.** Validación del contenido: como modalidad de evaluación se prefirió la individual, a través de un cuestionario escrito.

<p>Cuestionario de validación para encuesta del sector estatal</p> <p>No de Preguntas-10.</p> <p>Aspectos específicos evaluados en los ítems</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia de variables</li> <li>2. Claridad en la formulación de preguntas</li> <li>3. Las relaciones y contenido de los componentes de la encuesta</li> <li>4. Relación de la política laboral con las necesidades laborales del municipio</li> <li>5. Participación en la gestión de la política laboral</li> <li>6. Elementos que inciden en la gestión de la política laboral del municipio</li> <li>7. Alianzas en las relaciones laborales</li> <li>8. Debilidades en la gestión de la política laboral</li> <li>9. Oportunidades en la gestión de la política laboral</li> <li>10. Observaciones Generales</li> </ol>
<p>Modo de Formulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de afirmaciones en base a una escala de Likert de 4 puntos para expresar mayor o menor acuerdo (1=muy en desacuerdo/4= muy de acuerdo con una casilla de observaciones sobre la valoración)</li> <li>• Selección entre dos opciones de respuesta y justificación de la respuesta.</li> <li>• Clasificación ordinal de las preguntas en función de la preferencia (1=preferida/</li> </ul>

5=última alternativa) y justificación de la respuesta.
<p>Cuestionario de validación para encuesta del sector privado</p> <p>No de Preguntas-7.</p> <p>Aspectos específicos evaluados en los ítems</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia de variables</li> <li>2. Claridad en la formulación de preguntas</li> <li>3. Las relaciones y contenido de los componentes de la encuesta</li> <li>4. Articulación con el sector estatal</li> <li>5. Sobre los elementos importantes para desarrollar el negocio privado</li> <li>6. Experiencias y disposición para las alianzas en las relaciones laborales</li> <li>7. Observaciones Generales</li> </ol>
<p>Modo de Formulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de afirmaciones en base a una escala de Likert de 4 puntos para expresar mayor o menor acuerdo (1=muy en desacuerdo/4= muy de acuerdo con una casilla de observaciones sobre la valoración)</li> <li>• Selección entre dos opciones de respuesta y justificación de la respuesta.</li> <li>• Clasificación ordinal de las preguntas en función de la preferencia (1=preferida/ 5=última alternativa) y justificación de la respuesta.</li> </ul>

### **Paso 3.** Observaciones tras el proceso de validación

Una vez finalizada la evaluación de los expertos, se tienen en cuenta sus aportaciones para realizar las modificaciones oportunas, ya que sus sugerencias avalan una concordancia entre el diseño del instrumento metodológico que se valida, su eficacia con respecto al objetivo para el que ha sido creado y el constructo.

Dado que el número de experto era bajo, se valoró el grado de acuerdo entre ellos cotejando sus respuestas de modo contrastado. Tras la evaluación, se tuvieron en cuenta sus observaciones, se tomaron decisiones, realizaron modificaciones y reformulaciones para ajustar el contenido de las encuestas como sigue a continuación:

### **Tabla 6.** Cambios estructurales de la encuesta

<i>Encuesta al sector estatal</i>	
<i>Antes de la validación</i>	<i>Después de la validación</i>
	Se organizan las preguntas para que transite desde el conocimiento de elementos de la política laboral, su gestión en el municipio, y la relación con las alianzas.
Qué entiende usted por política laboral	Se elimina la pregunta, pues se considera muy teórica, teniendo en cuenta el objetivo de la encuesta.
Preg. 3. Seleccione los elementos que, a su consideración, caracterizan la política laboral de su municipio.	La gestión de la o las políticas laborales del municipio se caracterizan por ser un proceso: Puede escoger más de uno.
Preg. 5. Mencione las tres principales causas que afectan el proceso de gestión de la política laboral en este municipio desde lo administrativo, humano e infraestructura.	Diga a su juicio las tres causas principales que afectan el proceso de gestión de la política laboral en este municipio y cuáles tienen estrecha relación con el desarrollo turístico.
Preg. 6. ¿Cómo evalúa la incidencia o participación de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en la gestión actual de las relaciones laborales del municipio?	Preg 6. Se amplían las opciones de respuesta a: es nula, participan en alguna medida, la necesaria, pudiera ser mayor, es muy activa.
Preg. 7. Inicialmente los elementos descritos en la pregunta se referían a acciones destinadas a colaborar con la gestión de forma general.	Se sustituyen por los elementos que proponen los expertos y que deben considerarse a la hora de gestionar las políticas laborales en un contexto de MVT.
<i>Encuesta al sector privado</i>	
Preg 1. ¿Cuántas personas laboran en su negocio?	¿Cuántas personas laboran en su negocio aparte de usted? y se mantienen los rangos.
Preg. 4. Conoce usted los estatutos legales donde se establecen los derechos mínimos de los trabajadores.	Conoce usted los estatutos legales donde se establecen los derechos mínimos que tiene que garantizar el empleador a los trabajadores empleados.
Preg. 6. No estaba incluida	Cómo es su articulación con los organismos del sector estatal al que, por la

	actividad que realiza, usted corresponde.
Preg. 7. No estaba incluida	En caso de haber tenido algún tipo de articulación con organismos estatales en que consistió.
Preg. 8. Inicialmente era la pregunta 6	Se mantiene la pregunta, pero pasa a ser numéricamente la ocho.
Preg. 9. No estaba incluida	Se establece para ampliar la pregunta ocho: En caso de respuesta afirmativa mencione en qué consistió
Preg. 10. Inicialmente era la pregunta ocho	Se elimina la pregunta.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Robles y Rojas (2015).

**Anexo 10****Anexo 10.1. Encuesta aplicada a actores del sector estatal**

Universidad de Pinar del Río  
 “Hermanos Saíz Montes de Oca”

Departamento de preparación y superación de cuadros

Estimado(a) compañero(a):

La siguiente encuesta ha sido elaborada con fines investigativos y persigue el objetivo de determinar la importancia y efectividad de la política laboral para responder a las demandas laborales de los actores estatales, profundizar sobre la articulación con los demás actores del municipio y la percepción ante la cooperación con el sector privado y, de esta forma, proponer un escenario de actuación que posibilite la adecuada integración de los actores estatales y privados para contribuir a la gestión del ámbito laboral. Contar con su sincera evaluación en las respuestas resultará de gran importancia. Le agradecemos su cooperación y damos fe del total anonimato.

Por favor, complete los siguientes datos:

**I. Datos generales**

Edad	Género	Nivel educacional	Empresa: _____
			Cargo: _____
			Experiencia en el cargo
De 18 a 24 años ____	F ____	Primaria ____	Menos de 1 año ____
De 25 a 35 años ____	M ____	Secundaria ____	De 1 a 3 años ____
De 36 a 50 años ____		Preuniversitario ____	De 4 a 7 años ____
De 51 a 65 años ____		Técnico Medio ____	De 8 a 10 años ____
Más de 65 años ____		Universitario ____	Más de 11 años ____

**II. Componentes de estudio**

1. Considera usted la gestión de las políticas laborales para el desarrollo del municipio como:

\_\_\_\_ Condición indispensable. \_\_\_\_ Relativamente importante.

\_\_\_\_ Muy importante. \_\_\_\_ Poco importante. \_\_\_\_ No es importante.

2. ¿Conoce usted la política laboral que se maneja en el municipio?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No

¿En qué consiste?

---

---

3. La gestión de la política laboral del municipio se caracteriza por ser un proceso:

(Puede escoger más de uno).

\_\_\_ que tributa al comportamiento real del mercado laboral

\_\_\_ dirigido a regular las relaciones laborales que se establecen entre actores públicos y privados

\_\_\_ establece derechos y deberes recíprocos de los actores municipales

\_\_\_ tributa a fomentar el empleo productivo

\_\_\_ se ajusta a las fluctuaciones de la economía

\_\_\_ se ajusta a los actores sociales.

\_\_\_ otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿En qué medida responde la gestión de la política laboral actual a las necesidades del municipio?

\_\_\_ Muy poco \_\_\_ Poco \_\_\_ Medianamente \_\_\_ En gran medida \_\_\_ Totalmente

Argumente.

5. Diga a su juicio las tres causas principales que afectan el proceso de gestión de la política laboral en este municipio y cuáles tienen estrecha relación con el desarrollo turístico.

Causas	Tiene estrecha relación con el desarrollo turístico. Responda Sí o No

6. ¿Cómo evalúa la incidencia o participación de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social en la gestión actual de las relaciones laborales del municipio?

\_\_\_ Es nula. \_\_\_ Participan en alguna medida. \_\_\_ La necesaria.

\_\_\_ Pudiera ser mayor. \_\_\_ Es muy activa.

7. ¿Cómo valora la gestión de la política laboral en el municipio respecto a los siguientes elementos?

	Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
Relación con la dinámica socioeconómica.					
Negociación con los actores privados asociados al turismo.					
Entorno más claro y facilitador para el trabajo conjunto entre los actores.					
Sistema de comunicación entre los actores locales.					
Se integra con las necesidades del municipio.					
Generación de empleo productivo.					
Equidad y protección social.					
Las políticas laborales e instrumentos se mueven para generar efectos sobre el mercado laboral.					
Se fomentan las alianzas entre el sector público y privado.					

8. De forma específica en el tema de las alianzas público-privadas en la gestión de la política laboral, ¿cómo las percibe?

\_\_\_ No existen. \_\_\_ Existen en alguna medida. \_\_\_ Existen en gran medida.

En ascenso.  En descenso.  Solo se han dado algunos pasos.  
 No se menciona el tema.

9. Según su criterio, ¿qué necesita la dirección municipal de trabajo para gestionar las políticas laborales en la localidad y aprovechar todas las potencialidades del territorio?

Muchas gracias.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los componentes estructurales de encuestas, descritos por López (s.f), Galindo (1998) y Casas *et.al.* (2003).

**Anexo 10.2. Encuesta a propietarios de restaurantes, casas de renta, transporte y otros actores privados del asentamiento Viñales**

Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca”

Departamento de preparación y superación de cuadros

Estimado(a) compañero(a):

La siguiente encuesta ha sido elaborada con fines investigativos y persigue el objetivo de determinar la importancia y efectividad de la política laboral que se maneja en el municipio para el desarrollo de su negocio y compartir sobre su visión de fomentar alianzas con el sector estatal. Contar con su sincera evaluación en las respuestas de este cuestionario resultará de gran importancia. Le agradecemos su cooperación y damos fe del total anonimato.

**I. Por favor, complete los siguientes datos:**

Datos personales:

Edad	Género	Nivel educacional
De 18 a 24 años ____	F ____	Primaria ____
De 25 a 35 años ____	M ____	Secundaria ____
De 36 a 50 años ____		Preuniversitario ____
De 51 a 65 años ____		Técnico Medio ____
Más de 65 años ____		Universitario ____

**II. Componentes de estudio:**

Tipo de negocio (Marque con una X): \_\_\_\_ Casa de renta \_\_\_\_ Paladar

\_\_\_\_ Transporte      En caso de ser otro tipo de actividad, indique cuál \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas personas laboran en su negocio aparte de usted?:

De 1 a 3 \_\_\_ De 4 a 6 \_\_\_ Más de 7 \_\_\_

2. Con respecto a la importancia que tienen las relaciones laborales para su negocio, usted considera que es:

\_\_\_ Lo esencial.  
\_\_\_ Muy importante.  
\_\_\_ Relativamente importante.  
\_\_\_ Poco importante.  
\_\_\_ No es importante.

3. Conoce usted los estatutos legales donde se establecen los derechos mínimos que tiene que garantizar el empleador a los trabajadores empleados.

\_\_\_ Si. Menciónelo \_\_\_\_\_  
\_\_\_ No

4. Considera que esos estatutos legales: Marque hasta 3 si lo piensa necesario

\_\_\_ Son suficientes  
\_\_\_ Se entienden bien  
\_\_\_ Necesito asesoramiento para entenderlos  
\_\_\_ No los entiendo  
\_\_\_ No me interesan  
\_\_\_ Se pueden mejorar  
\_\_\_ No son suficientes

5. Desde una perspectiva laboral, pudiera mencionar los elementos que, a su juicio, son necesarios para el eficaz desarrollo de su negocio. ¿Qué hace para lograrlo?

6. Cómo es su articulación con los organismos del sector estatal al que, por la actividad que realiza, usted corresponde.

\_\_\_ No existe. \_\_\_ Existe, pero no son suficientes. \_\_\_ Existe en alguna medida.  
\_\_\_ Existe en gran medida. \_\_\_ No conozco el tema

7. En caso de haber tenido algún tipo de articulación con organismos estatales en que consistió.

\_\_\_ Algún tipo de orientación \_\_\_ Asesoría \_\_\_ Capacitación

\_\_\_ Otras. Cuáles \_\_\_\_\_

8. Usted ha tenido otro tipo de relación con el sector estatal en términos laborales:

\_\_\_ Sí. \_\_\_ No.

9. En caso de respuesta afirmativa mencione en qué consistió \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. En caso negativo, ¿estaría dispuesto a fomentar las alianzas con el sector estatal en términos laborales? \_\_\_ Sí. \_\_\_ No.

Muchas gracias.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los componentes estructurales de encuestas descritos por López (s.f), Galindo (1998) y Casas *et.al.* (2003).

**Anexo 10.3. Entrevista al presidente del Consejo de la Administración Municipal y secretario del Partido en el municipio de Viñales**

1. Consideran que el actual sistema de toma de decisiones favorece a la gestión de la política laboral del municipio.
2. Considera que la política laboral que se maneja en el municipio satisface las demandas laborales y/o aprovecha las oportunidades que se dan, de forma particular, en el contexto.
3. Considera que la GPL contiene estrategias que tributan al desarrollo económico y social del municipio.
4. A su juicio, qué aspectos de significación negativa repercuten en la GPL.

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 10.4. Entrevista a la estructura (funcionarios miembros del Consejo de la Administración Municipal de Viñales)**

1. Factores que determinan la situación de los empleos en el sector estatal y consecuencias: qué falta (requisitos o condiciones) para mejorar la situación actual.
2. Principales problemas que presentan los empleados y empleadores del sector privado (en cuanto a protección social, deberes y derechos, capacitación, legalidad, etc.) y posibilidades de revertir el escenario. Alguna consideración sobre la gestión de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social (acciones y limitaciones) para tomar decisiones que contribuyan a la gestión de la política laboral, así como el protagonismo de los actores municipales (estatal y privado) en la gestión.
3. Consideraciones sobre la perspectiva de afianzar alianzas para la gestión de la política laboral del municipio que integre el sector estatal y privado. Potencialidades y limitaciones.

**Fuente:** elaboración propia.

### **Anexo 10.5. Entrevista a la estructura (miembros) de la oficina de trabajo del municipio de Viñales**

1. ¿Qué importancia tiene el cumplimiento de la política laboral para el desarrollo local del municipio de Viñales? ¿Cree usted que la GPL responde a las necesidades de la localidad para su desarrollo a largo plazo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas y limitaciones que tiene la implementación de la política laboral establecida a nivel municipal en un municipio como Viñales?
3. ¿Cuáles son las principales acciones que caracterizan su gestión para mitigar la situación laboral actual del sector estatal?
4. Situación laboral en el sector privado.
5. ¿Cómo son las relaciones actuales entre las organizaciones estatales y actores privados? Diga si estas pueden ser mejoradas y cómo.
6. ¿Cuenta con apoyo para su gestión? Diga si estas pueden ser mejoradas y cómo.
7. ¿Cuáles son los principales problemas, limitaciones o barreras que se presentan en la GPL según sus consideraciones?
8. ¿Considera que estimular la cooperación del sector estatal y el privado en Viñales, sería la garantía de la estabilidad en la GPL en el mediano y largo plazo? ¿Por qué?

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 10.6. Entrevista a otros actores locales conocedores del municipio de Viñales**

1. ¿Cómo valora las relaciones laborales actuales en el sector estatal y privado en el municipio? Diga cómo estas pudieran ser mejoradas.
2. ¿Cómo se pudiera contribuir a la gestión del ámbito laboral desde la colaboración entre el sector estatal y privado?

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 11. Procedimiento para el cálculo muestral del diagnóstico empírico

**Paso 1.** Relacionar los actores públicos y privados del municipio de Viñales que forman parte de la población objeto de estudio.

**Tabla 8.** Organizaciones del sector estatal

01 Empresa Hoteles – Viñales.
02 Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.
03 Industrias Locales.
04 Alimentación Pública.
05 Unidad Básica de Servicios.
06 OEE de Transporte.
07 CUPET (CIMEX).
08 Empresa Agropecuaria de Viñales (Empresa Integral y de Tabaco, Cultivos Varios)
09 CUBATAXI.
10 Sucursal del Banco Popular de Ahorro.
11 Campismo Popular “Dos Hermanas”.
12 Materias Primas.
13 UEB de transporte de carga y pasajeros.
14 UEB Empresa Eléctrica
15 UEB Farmacia.
16 Caracol.
17 Palmares.
18 Tiendas Caribe.
19 Dirección de Trabajo.
20 Dirección de Economía y Planificación.
21 Dirección de Finanzas y Precios.
22 Dirección de Planificación Física.
23 Dirección de Deporte.

24 Dirección de la Vivienda.
25 Dirección de Comunales.
26 Dirección de Acueducto y Alcantarillado.
27 ONAT.
28 Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC).
29 Poder Popular Municipal con su Consejo de la Administración Municipal
30 Dirección Municipal de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).
31 Dirección Municipal de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) con la dirección municipal de los diferentes sindicatos de trabajadores.
32 Dirección municipal de la Asociación de Combatientes.
33 Casa de la Cultura.
34 Escuela Especial
35 Escuela de la Enseñanza Técnica Profesional
36 Centro Universitario Municipal
37 Policlínico
38 Unidad de Higiene y Epidemiología.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 9.** Cantidad de trabajadores por cuenta propia seleccionados por actividad

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>
Casas de Arrendamiento (CA)	100
Transporte (T)	46
Gastronomía y Restaurant (G y R)	83
Gastronomía y Cafetería (G y C)	42
Bar – Recreación (B-R)	2
<b>Total</b>	<b>273</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 10.** Lista de los actores privados seleccionados como la población objeto de estudio

1. CA #01	2. CA#02	3. CA #03	4. CA #04	5. CA #05	6. CA #06	7. CA #07	8. CA#08	9. CA#09	10. CA #10
11. CA #11	12. CA #12	13. CA #13	14. CA #14	15. CA #15	16. CA #16	17. CA #17	18. CA #18	19. CA #19	20. CA #20
21. CA #21	22. CA #22	23. CA #23	24. CA #24	25. CA #25	26. CA #26	27. CA #27	28. CA #28	29. CA #29	30. CA #30
31. CA #31	32. CA #32	33. CA #33	34. CA #34	35. CA #35	36. CA #36	37. CA #37	38. CA #38	39. CA #39	40. CA #40
41. CA #41	42. CA #42	43. CA #43	44. CA #44	45. CA #45	46. CA #46	47. CA #47	48. CA #48	49. CA #49	50. CA #50
51. CA #51	52. CA #52	53. CA #53	54. CA #54	55. CA #55	56. CA #56	57. CA #57	58. CA #58	59. CA #59	60. CA #60
61. CA #61	62. CA #62	63. CA #63	64. CA #64	65. CA #65	66. CA #66	67. CA #67	68. CA #68	69. CA #69	70. CA #70
71. CA #71	72. CA #72	73. CA #73	74. CA #74	75. CA #75	76. CA #76	77. CA #77	78. CA #78	79. CA #79	80. CA #80
81. CA #81	82. CA #82	83. CA #83	84. CA #84	85. CA #85	86. CA #86	87. CA #87	88. CA #88	89. CA #89	90. CA #90
91. CA #91	92. CA #92	93. CA #93	94. CA #94	95. CA #95	96. CA #96	97. CA #97	98. CA #98	99. CA #99	100. C A #100
101. T # 101	102. T # 102	103. T # 103	104. T # 104	105. T # 105	106. T # 106	107. T # 107	108. T # 108	109. T # 109	110. T # 110
111. T # 111	112. T # 112	113. T # 113	114. T # 114	115. T # 115	116. T # 116	117. T # 117	118. T # 118	119. T # 119	120. T # 120
121. T # 121	122. T # 122	123. T # 123	124. T # 124	125. T # 125	126. T # 126	127. T # 127	128. T # 128	129. T # 129	130. T # 130
131. T # 131	132. T #132	133. T # 133	134. T # 134	135. T # 135	136. T # 136	137. T # 137	138. T #138	139. T # 139	140. T # 140

## ANEXOS

141. T# 141	142. T #142	143. T# 143	144. T# 144	145. T# 145	146. T# 146	147. GyR #147	148. Gy R #148	149. Gy R #149	150. G yR #150
151. GyR #151	152. Gy R #152	153. GyR #153	154. GyR #154	155. GyR #155	156. GyR #156	157. GyR #157	158. Gy R #158	159. Gy R #159	160. G yR #160
161. GyR #161	162. Gy R #162	163. GyR #163	164. GyR #164	165. GyR #165	166. GyR #166	167. GyR #167	168. Gy R #168	169. Gy R #169	170. G yR #170
171. GyR #171	172. Gy R #172	173. GyR #173	174. GyR #174	175. GyR #175	176. GyR #176	177. GyR #177	178. Gy R #178	179. Gy R #179	180. G yR #180
181. GyR #181	182. Gy R #182	183. GyR #183	184. GyR #184	185. GyR #185	186. GyR #186	187. GyR #187	188. Gy R #188	189. Gy R #189	190. G yR #190
191. GyR #191	192. Gy R #192	193. GyR #193	194. GyR #194	195. GyR #195	196. GyR #196	197. GyR #197	198. Gy R #198	199. Gy R #199	200. G yR #200
201. GyR #201	202. Gy R #202	203. GyR #203	204. GyR #204	205. GyR #205	206. GyR #206	207. GyR #207	208. Gy R #208	209. Gy R #209	210. G yR #210
211. GyR #211	212. Gy R #212	213. GyR #213	214. GyR #214	215. GyR #215	216. GyR #216	217. GyR #217	218. Gy R #218	219. Gy R #219	220. G yR #220
221. GyR #221	222. Gy R #222	223. GyR #223	224. GyR #224	225. Gy R#225	226. GyR #226	227. GyR #227	228. Gy R #228	229. Gy R #229	230. G yC #230
231. GyC #231	232. Gy C #232	233. GyC #233	234. GyC #234	235. GyC #235	236. GyC #236	237. GyC #237	238. Gy C #238	239. Gy C #239	240. G yC #240

241. G y C #241	242. G y C #242	243. G y C #243	244. G y C #244	245. G y C #245	246. G y C #246	247. G y C #247	248. G y C #248	249. y C #249	250. G y C #250
251. G y C #251	252. G y C #252	253. G y C #253	254. G y C #254	255. G y C #255	256. G y C #256	257. G y C #257	258. G y C #258	259. y C #259	260. G y C #260
261. G y C #261	262. G y C #262	263. G y C #263	264. G y C #264	265. G y C #265	266. G y C #266	267. G y C #267	268. G y C #268	269. y C #269	270. G y C #270
271. G y C #271	272. B-R #272	273. B-R #273							

**Fuente:** elaboración propia

**Paso 2.** Calcular el tamaño de muestra.

**Fórmula#1.** Tamaño de muestra del sector estatal

$$n = \frac{\left( \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} \approx 27$$

**Leyenda**

N: tamaño de la población (38)

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0.10)

p: probabilidad de éxito (0,5)

$\alpha$ : nivel de significación (0,95)

**Fuente:** Calero (1976:55).

**Fórmula#2.** Tamaño de muestra del sector privado

$$n = \frac{\left( \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} \approx 71$$

**Leyenda**

N: tamaño de la población (273)

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0.10)

p: probabilidad de éxito (0,5)

 $\alpha$ : nivel de significación (0,95)**Fuente:** Calero (1976:55).

**Paso 3.** Definir los actores estatales (organizaciones) y actores privados (trabajadores por cuenta propia) a muestrear a partir de la tabla de números aleatorios según tamaño de muestra.

*Selección de actores estatales según la tabla de números aleatorios<sup>18</sup>*

	1—4	5—8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-40
1	<b>23 15</b>	75 48	59 01	83 72	59 93	76 24	97 08	86 95	23 03	67 44
2	<b>05 54</b>	35 50	43 10	53 74	35 08	90 61	18 37	44 10	96 22	13 43
3	<b>14 87</b>	<b>16 03</b>	50 <b>32</b>	40 43	62 23	50 05	10 03	22 11	54 38	08 34
4	<b>36 97</b>	67 49	51 94	05 17	58 53	78 80	59 01	94 32	42 87	16 95
5	97 <b>31</b>	<b>26 11</b>	18 99	75 53	08 70	94 25	12 58	41 54	88 21	05 13
6	<b>11 74</b>	26 93	81 44	33 93	08 72	32 79	73 31	18 22	64 70	68 50
7	43 <b>35</b>	<b>12 88</b>	59 11	01 64	56 23	93 00	90 04	99 43	64 07	40 36
8	93 80	62 04	78 38	26 80	44 91	55 75	11 89	32 58	47 35	25 71
9	49 54	<b>01 31</b>	81 <b>08</b>	42 98	41 87	69 53	82 96	61 47	73 80	95 27
10	36 76	87 26	<b>33 37</b>	94 82	15 69	41 95	96 86	70 45	27 48	38 80
11	<b>07 09</b>	<b>25 23</b>	92 24	62 71	26 07	06 55	84 53	44 67	33 84	53 20
12	43 31	00 <b>10</b>	81 44	86 38	03 07	52 55	51 64	40 89	74 29	46 47
13	61 57	00 63	60 06	17 35	37 75	63 14	89 51	23 35	01 74	69 93
14	31 35	<b>28 37</b>	99 10	77 91	89 41	31 57	97 64	48 62	58 48	68 19
15	57 <b>04</b>	88 65	26 <b>27</b>	79 59	36 82	90 52	95 65	46 35	06 53	22 54
16	09 <b>24</b>	<b>34 42</b>	00 68	72 10	71 37	30 72	97 57	56 09	29 82	76 50

<sup>18</sup> La selección de la muestra se hizo a partir del muestreo aleatorio simple sin repetición.

17 0795 53 50 **18 40** 89 48 63 29 52 23 08 25 21 22 53 26 15 87

*Selección de actores privados según la tabla de números aleatorios<sup>19</sup>*

	1—4	5—8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-40
1	<b>23 15</b>	75 48	<b>59 01</b>	<b>83 72</b>	59 93	76 24	97 08	86 95	23 03	67 44
2	<b>05 54</b>	<b>35 50</b>	<b>43 10</b>	53 74	35 08	<b>90 61</b>	<b>18 37</b>	<b>44 10</b>	<b>96 22</b>	<b>13 43</b>
3	<b>14 87</b>	<b>16 03</b>	<b>50 32</b>	40 43	62 23	50 05	<b>10 03</b>	<b>22 11</b>	54 38	<b>08 34</b>
4	36 97	67 49	51 94	<b>05 17</b>	58 53	78 80	<b>59 01</b>	<b>94 32</b>	42 87	<b>16 95</b>
5	<b>97 31</b>	<b>26 11</b>	<b>18 99</b>	75 53	<b>08 70</b>	94 25	<b>12 58</b>	41 54	<b>88 21</b>	05 13
6	<b>11 74</b>	<b>26 93</b>	81 44	33 93	08 72	32 79	<b>73 31</b>	<b>18 22</b>	<b>64 70</b>	<b>68 50</b>
7	43 35	<b>12 88</b>	<b>59 11</b>	<b>01 64</b>	56 23	<b>93 00</b>	90 04	99 43	64 07	40 36
8	<b>93 80</b>	62 04	78 38	<b>26 80</b>	<b>44 91</b>	55 75	<b>11 89</b>	32 58	47 35	<b>25 71</b>
9	49 54	<b>01 31</b>	81 08	42 98	41 87	69 53	82 96	61 47	<b>73 80</b>	95 27
10	36 76	87 26	33 37	<b>94 82</b>	<b>15 69</b>	41 95	96 86	70 45	27 48	<b>38 80</b>
11	<b>07 09</b>	<b>25 23</b>	92 24	<b>62 71</b>	<b>26 07</b>	<b>06 55</b>	84 53	44 67	33 84	<b>53 20</b>
12	<b>43 31</b>	<b>00 10</b>	81 44	86 38	<b>03 07</b>	52 55	51 64	40 89	74 29	46 47
13	61 57	<b>00 63</b>	60 06	<b>17 35</b>	37 75	63 14	<b>89 51</b>	<b>23 35</b>	<b>01 74</b>	69 93
14	31 35	28 37	<b>99 10</b>	77 91	<b>89 41</b>	31 57	97 64	<b>48 62</b>	58 48	68 19
15	57 04	88 65	<b>26 27</b>	79 59	36 82	<b>90 52</b>	95 65	46 35	<b>06 53</b>	22 54
16	<b>09 24</b>	<b>34 42</b>	<b>00 68</b>	<b>72 10</b>	71 37	<b>30 72</b>	97 57	56 09	<b>29 82</b>	<b>76 50</b>
17	<b>07 95</b>	<b>53 50</b>	<b>18 40</b>	89 48	63 29	52 23	<b>08 25</b>	<b>21 22</b>	53 26	<b>15 87</b>

**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2007).

<sup>19</sup> La selección de la muestra se hizo a partir del muestreo aleatorio simple sin repetición.

**Paso 4.** Relacionar los actores estatales y privados a muestrear según muestreo aleatorio simple.

**Tabla 11.** Organizaciones estatales que conforman la muestra

1.	23 Dirección de Deporte
2.	15 UEB Farmacia
3.	05 Unidad Básica de Servicios
4.	14 UEB Empresa Eléctrica
5.	36 Centro Universitario Municipal
6.	31 CTC
7.	11 Campismo Popular “Dos Hermanas”
8.	35 Escuela de la Enseñanza Técnica Profesional
9.	07 CUPET (CIMEX)
10.	09 CUBATAXI
11.	04 Alimentación Pública
12.	24 Dirección de la Vivienda
13.	16 Cacarcól
14.	03 Industrias Locales
15.	26 Dirección de Acueducto y Alcantarillado
16.	12 Materias Primas
17.	01 Empresa Hoteles – Viñales
18.	25 Dirección de Comunes
19.	10 Sucursal del Banco Popular de Ahorro.
20.	28 Comité del PCC
21.	37 Policlínico
22.	34 Escuela Especial
23.	32 Dirección municipal de la Asociación de Combatientes
24.	08 Empresa Agropecuaria de Viñales
25.	33 Casa de la Cultura
26.	27 ONAT
27.	18 Tiendas Caribe.

**Fuente:**

elaboración

propia.

**Tabla 12.** Lista de actores que conforman la muestra

1. CA #001	2. CA #003	3. CA #006	4. CA #012	5. CA #013	6. CA #014	7. CA #016	8. CA #017
9. CA #019	10. CA #023	11. CA #030	12. CA #047	13. CA #051	14. CA #053	15. CA #055	16. CA #056
17. CA #058	18. CA #065	19. CA #070	20. CA #704	21. CA #079	22. CA #082	23. CA #083	24. CA #087
25. CA #088	26. CA #092	27. CA#100	28. T # 109	29. T # 112	30. T # 117	31. T # 118	32. T # 119
33. T # 125	34. T # 128	35. T # 133	36. T # 134	37. T # 137	38. G y R # 148	39. G y R # 149	40. G y R #156
41. G y R #158	42. G y R #159	43. G y R #160	44. G y R #169	45. G y R #172	46. G y R #173	47. G y R #175	48. G y R #182
49. G y R #183	50. G y R #189	51. G y R #194	52. G y R #212	53. G y R #221	54. G y R #226	55. G y C #230	56. G y C #231
57. G y C #233	58. G y C #234	59. G y C #240	60. G y C #244	61. G y C #248	62. G y C #250	63. G y C #252	64. G y C #257
65. G y C #260	66. G y C #261	67. G y C #262	68. G y C #268	69. G y C #269	70. G y C #270	71. B-R#273	

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 12. Fuentes de información secundarias para el diagnóstico empírico del municipio de Viñales:**

- Informes de la red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (Gucid).
- Informes del Instituto de Planificación Física sobre el asentamiento urbano de Viñales.
- Anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística e Información a nivel provincial y municipal (2015-2018).
- Informes de balance de trabajo de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de 2017, 2018 y 2019.
- Artículos científicos: Campos (2008), Mesa (2014), Echevarría *et al.* (2015), Leyva *et al.* (2017).
- Actas y banco de problemas del Consejo de la Administración Municipal y Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Viñales.
- Estrategia de desarrollo e informes de la Dirección Provincial y Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio Viñales.
- Informes de investigaciones y proyectos realizados en los últimos 10 años en el municipio Viñales.
- Anuarios estadísticos sobre el municipio (2015-2018).
- Relatorías de talleres de actores locales y de sesiones de trabajo del GMDL.

**a) Base reglamentaria:**

- Decreto Ley No. 356, “Sobre el ejercicio de trabajo por cuenta propia”, del 17 de marzo del 2018.
- Decreto Ley No.339 “De la maternidad de la trabajadora”, del 8 de diciembre de 2016.

- Decreto-Ley No. 340, “Modificativo de regímenes especiales de seguridad social en cuanto a la protección a la maternidad”, del 8 de diciembre de 2016.
- Decreto No. 326, “Reglamento del código de trabajo”, del 12 de junio de 2014.
- Decreto No. 301, “Sobre las funciones estatales y de gobierno que se ejercen y cumplen en las provincias y municipios objeto de experimento autorizado a realizar en sus respectivos territorios”, del 12 de octubre de 2012.
- Resolución No. 8, Reglamento sobre la planificación de la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada, del 26 de febrero de 2013, de la Ministra de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución No 25, Aprobación de la escala y tarifas salariales de aplicación a los trabajadores de cualquiera categoría, de julio de 2019
- Resolución No 63, Sistema salarial del MTSS, de julio de 2019
- Resolución No. 103, “Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”, del 22 de octubre de 2019, de la ministra de Trabajo y Seguridad Social.
- Decreto-Ley No.383, “Modificativo del Decreto-Ley No. 356 sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia”, 23 de septiembre de 2019.
- Decreto-Ley No.384, “Contratación de trabajadores para prestar servicios a las representaciones extranjeras”, 23 de septiembre de 2019.
- Decreto-Ley No.385, “Modificativo de la Ley no. 113 del sistema tributario, de 23 de julio de 2012”, 23 de septiembre de 2019.
- Decreto-Ley No.386, “Modificativo del Decreto-Ley No. 357 de las contravenciones personales en el ejercicio del trabajo por cuenta propia”, 23 de septiembre de 2019.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la DMTSS.

### **Anexo 13. Diseño del taller de sensibilización utilizado en el diagnóstico empírico**

Se parte de:

- El análisis previo de las necesidades
- La composición del grupo de participantes.
- Estructura del taller.

Estructura del Taller

**Objetivo:** sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de identificar las características de la gestión de la política laboral en el municipio y, de esta forma, lograr su compromiso frente a los resultados y al proceso de perfeccionamiento a partir de las APP.

#### **Introducción**

La caracterización del problema conceptual.

#### **Desarrollo**

Se presentan los elementos teóricos y el análisis de la necesidad de trabajar en una adecuada gestión de la política laboral usando el potencial de ser un MVT con un auge creciente del sector privado y que cuenta con un fuerte sistema estatal.

Reflexión grupal y el debate colectivo acerca del tema.

#### **Conclusiones**

Valoración final y definición de acuerdos.

## Anexo 14

Tabla 13. Caracterización de los municipios: Sandino y Los Palacios

<p>Los Palacios</p> 	<p>Sandino</p> 
<p>Es un municipio que tiene una superficie de 764.51 kilómetros cuadrados. Se encuentra localizado en la porción más oriental de la provincia Pinar del Río, la más occidental del país. Su territorio se extiende desde las elevaciones de la Cordillera de Guaniguanico hasta la costa sur, teniendo los límites siguientes: por el norte La Palma y San Cristóbal, por el oeste Consolación del Sur, por el este San Cristóbal y por el sur con el Mar Caribe o también nombrado Golfo de Batabanó.</p> <p>La población municipal está en el orden de los 39 252 hab. Una densidad poblacional de 59 hab./Km<sup>2</sup> y el 88.2% de la misma se agrupa en los 27 asentamientos humanos existentes, de los cuales cuatro están categorizados como urbanos: Los Palacios, (cabecera), Paso Real de San Diego, Paso Quemado y San Diego de los Baños.</p> <p>La base económica municipal es fundamentalmente agropecuaria, siendo sus principales renglones el cultivo del arroz, (como el más importante) así como las hortalizas, los cultivos varios, tabaco, caña de azúcar, cítricos y frutales; grandes extensiones son dedicadas a la ganadería y la silvicultura. Se desarrollan las Industrias Locales Varias, La Industria Alimentaria, los Servicios y la Gastronomía.</p> <p>En la actividad económica territorial ocupa un sitio de interés el turismo de salud y ecológico,</p>	<p>El municipio Sandino, tal y como aparece normado por la Resolución 18 de la División Política Administrativa de 1976, que se hizo efectiva a partir del 1 de enero de 1977, se encuentra ubicado entre los 83 grados, 57 minutos y 30 segundos y los 84 grados, 57 minutos y cero segundos de longitud oeste; y entre los 21 grados, 45 minutos y cero segundos y los 22 grados, 12 minutos y 30 segundos de latitud norte.</p> <p>Limita al norte con el Golfo de México y los municipios de Mantua y Guane; al este con el municipio de Guane, al sur con el mar Caribe y al oeste con el Estrecho de Yucatán. Resulta ser el municipio más occidental de Pinar del Río y, por tanto, de la Isla de Cuba. La extensión territorial en tierra firme es de 1709,42 Kilómetros cuadrados de superficie, pero incluyendo el área de los cayos adyacentes que le pertenecen, es de 1715,28 kilómetros cuadrados, es por ello el mayor municipio de la provincia de Pinar del Río y el quinto a nivel nacional precedido en extensión territorial por la Ciénaga de Zapata, Vertientes e Isla de la Juventud. Su población es de 37.202 habitantes, de ellos 19.450 son hombres y 17.752 mujeres.</p> <p>El sistema de asentamientos está conformado por seis núcleos urbanos y 25 asentamientos rurales. Del total de SAP el 87 por ciento tiene su acceso por carretera</p>

<p>por la existencia de un Balneario de aguas mineromedicinales, cuenta además con el centro termal de largo historial fundado en 1861; es el más antiguo de Cuba y uno de los principales balnearios del país atendiendo al potencial de sus yacimientos, la composición de sus aguas del tipo sulfatado-carbonatado-cálcicas.</p> <p>Se encuentra además el Parque La Güira, enclavado en la antigua Hacienda Cortina que fuera propiedad del latifundista José Manuel Cortina, así como toda la infraestructura hotelera y gastronómica para la promoción del turismo en general.</p> <p>Los principales poseedores de superficies son la empresa agroindustrial de granos con más de 22 mil hectáreas de tierra; la actividad forestal con más de 12 mil ha. y la pecuaria con 8 mil ha., las 13 Cooperativas de Créditos y Servicios, con 5 mil 600 ha., mientras que las 10 Unidades Básicas de Producción Cooperativa poseen 3 mil 800 y el resto de superficie está ocupada por la empresa Cubaquivir y las 2 Cooperativas de Producción Agropecuaria.</p> <p>Patrimonio: 1. nombre original Sociedad Española, nombre actual Biblioteca Pública de Los Palacios, 2. uso original como vivienda y uso actual como oficinas 3. nombre original vivienda de los mártires Hermanos Troncoso Castro y es el actual museo Municipal. 4. nombre original: Hotel de Pastor Fuster, nombre actual restaurante El Palaceño.</p> <p>Al cierre de 2017 se organiza con tres empresas, seis UBPC, dos CPA, 13 CCS y 7 unidades presupuestadas.</p>	<p>lo que representa 20 asentamientos: seis urbanos y 14 rural, solo cuatro asentamientos con menos de 2000 habitantes tienen vínculo por terraplén (El Rosario, La Canela, Jovero y Limones).</p> <p>En la zona sur se concentra el mayor porcentaje de la población urbana y la inmensa mayoría de la rural. El territorio cuenta con valiosos recursos naturales, capaces de garantizar una oferta amplia y diversa en la actividad turística. Se concentra el mayor potencial en los 106 Km<sup>2</sup> que conforman la Península de Guanahacabibes, donde se puede combinar el turismo de naturaleza con el de playa y buceo, considerando que los fondos marinos de su litoral están clasificados entre los más hermosos y mejor conservados del país. También el municipio cuenta con otras lagunas y playas con atractivos para fines turísticos como son Laguna Grande, Punta Colorada y Playa La Ñica.</p> <p>Cuenta con producción de tabaco Virginia y Tabaco Sol palo en ramas, cultivos varios, y desarrollo de la agricultura urbana del municipio.</p> <p>Al cierre de 2017 se organiza con cinco empresas, una cooperativa no agropecuaria, cinco UBPC, cinco CPA, 20 CCS y ocho unidades presupuestadas.</p>
--	---

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 15

Tabla 14. Características de los trabajadores por cuenta propia encuestados

Rangos de edades	Cantidad	%
18 a 24	0	0
25 a 35	5	7,04
36 a 50	30	42,25
51 a 65	26	36,62
más de 65	10	14,08
<b>Género</b>		
F	29	40,74
M	42	59,26
<b>Nivel Educativo</b>		
Primaria	0	0,00
Secundaria	5	7,04
Preuniversitario	9	12,68
Técnico medio	15	21,13
Universitario	42	59,15
<b>Cuántos laboran</b>		
1 a 3	12	16,90
4 a 6	27	38,03
más de 7	32	45,07
<b>Tipo de negocio</b>		
casa de renta	38	53,52
paladar	18	25,35
transporte	13	18,31
bar-recreación	2	2,82

**Fuente:** elaboración propia

### Anexo 16. Procedimiento para realizar el diagrama Ishikawa ponderado

Paralografar el diagrama *Ishikawa ponderado* se procede a definir las causas de la deficiente gestión de la política laboral en Viñales (resultados de la aplicación de los instrumentos), según nivel de importancia que establecen los expertos<sup>20</sup> a través del consenso.

Se buscó el consenso de manera individual, donde se enumeran los problemas y se solicita a cada experto el orden de importancia que le confieren desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n, la menos importante.

**Tabla 15.** Matriz de ponderaciones de causas

<b>Expertos</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Rj</b>	<b>Cc %</b>	<b>Posición Final de las causas</b>
<b>1.</b> Carencia de espacios de concertación	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>60</b>	<b>4</b>
<b>2.</b> No existe una herramienta de gestión de política laboral que involucre a los actores del territorio	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>80</b>	<b>1</b>
<b>3.</b> Insuficiente desempeño de los organismos estatales con el sector privado del municipio	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>80</b>	<b>6</b>
<b>4.</b> La gestión de la política laboral no responde a las necesidades del municipio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>60</b>	<b>2</b>
<b>5.</b> Puestos de trabajo sin cubrir en	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>60</b>	<b>3</b>

<sup>20</sup>En este caso los expertos coinciden con los relacionados en el anexo 9.

actividades de la economía y la sociedad del municipio								
6. No existe pleno conocimiento del contenido de la política laboral	8	7	7	5	5	32	40	7
7. La gestión de la política laboral no responde a las necesidades del municipio	5	9	5	8	7	34	40	5
8. No existe claridad en cuanto a los estatutos legales establecidos para legitimar las relaciones laborales en el sector privado	9	5	8	9	9	40	60	9
9. Deficientes condiciones de trabajo en el sector estatal	7	8	9	8	8	40	60	8

**Fuente:** elaboración propia.

E: experto

Rj: sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos

Cc: concordancia expresada en porcentaje

Donde

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

C: concordancia expresada en porcentaje

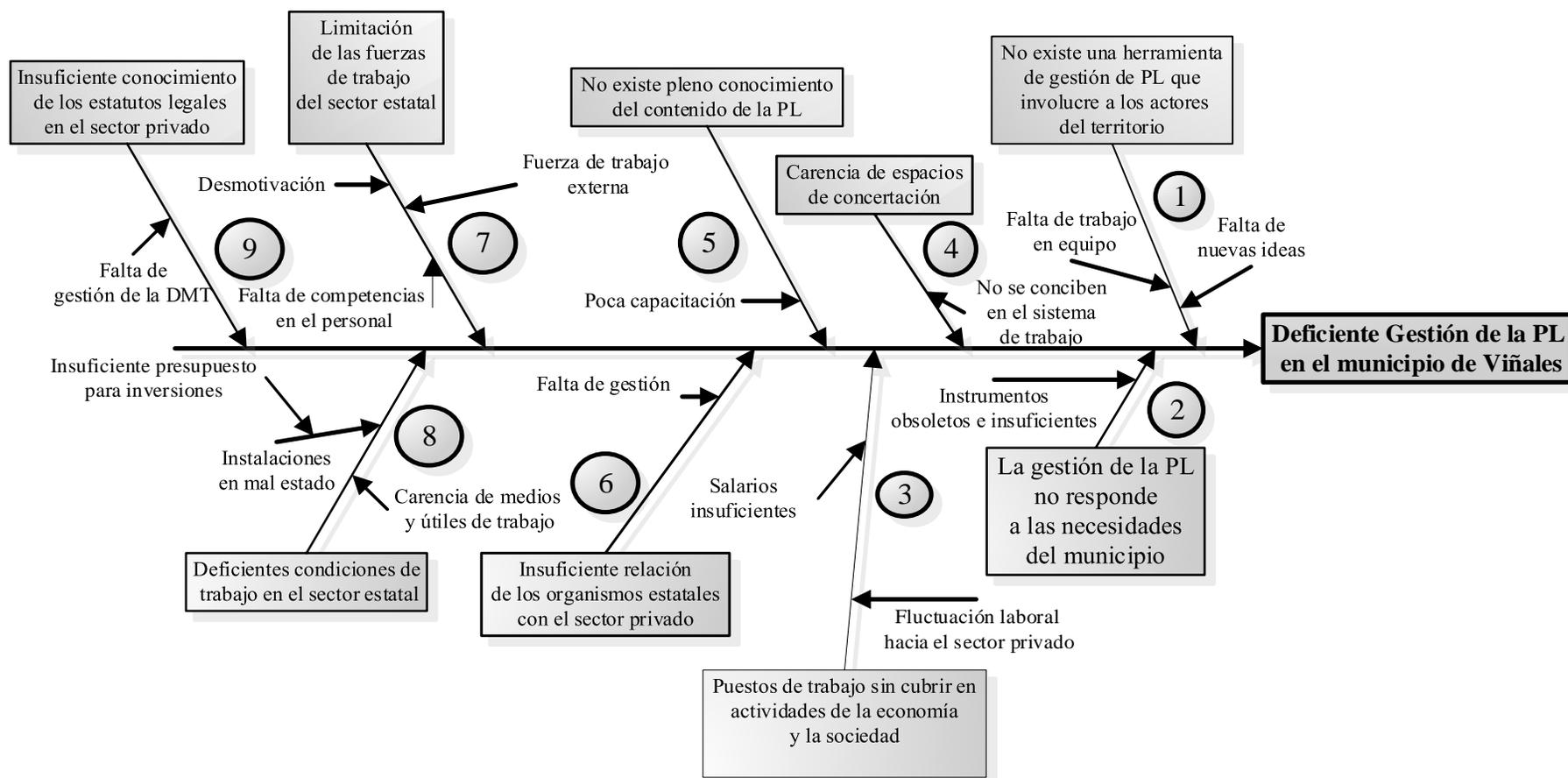
Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de expertos

Si  $Cc \geq 60\%$  se acepta un buen nivel de consenso

Nota: según indicaciones del instrumento se valoran las nueve causas más importantes.

Diagrama Ishikawa ponderado.



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 17. Procedimiento para la utilización del método MICMAC

### Fase 1. Listado de variables

**Tabla 16.** Relación de variables identificadas en el diagnóstico empírico

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	Variable 1	Var 1	Política laboral
2	Variable 2	Var 2	Importancia de la política laboral para el municipio de Viñales
3	Variable 3	Var 3	Conocimiento de la política laboral
4	Variable 4	Var 4	Participación de la DMTSS en la GPL
5	Variable 5	Var 5	Elementos que intervienen en la GPL del municipio
6	Variable 6	Var 6	Percepción de las APP en las relaciones laborales
7	Variable 7	Var 7	Criterios sobre la GPL en el municipio
8	Variable 8	Var 8	Limitaciones en la GPL
9	Variable 9	Var 9	Importancia de las relaciones laborales para los trabajadores por cuenta propia
10	Variable 10	Var 10	Conocimiento por los trabajadores por cuenta propia de los estatutos legales
11	Variable 11	Var 11	Importancia que le atribuyen los trabajadores por cuenta a varios elementos
12	Variable 12	Var 12	Articulación de los organismos relación del sector estatal con los trabajadores por cuenta propia
13	Variable 13	Var 13	Disposición de trabajadores por cuenta propia para fomentar alianzas
14	Variable 14	Var 14	Condiciones de trabajo del sector estatal
15	Variable 15	Var 15	Espacios de concertación para el trabajo entre lo estatal y privado
16	Variable 16	Var 16	Herramienta de gestión de la política laboral que involucre a los actores
17	Variable 17	Var 17	Fluctuación laboral hacia el sector privado
18	Variable 18	Var 18	Puestos de trabajo sin cubrir
19	Variable 19	Var 19	Fuerza de trabajo externa en el municipio
20	Variable 20	Var 20	Desarrollo de las fuerzas de trabajo

**Fuente:** software Micmac – Método actualizado por © Michel Godet.

**Fase 2.** Descripción de relaciones entre las variables

## Matriz de Vester

	1 : Var 1	2 : Var 2	3 : Var 3	4 : Var 4	5 : Var 5	6 : Var 6	7 : Var 7	8 : Var 8	9 : Var 9	10 : Var 10	11 : Var 11	12 : Var 12	13 : Var 13	14 : Var 14	15 : Var 15	16 : Var 16	17 : Var 17	18 : Var 18	19 : Var 19	20 : Var 20
1 : Var 1	0	2	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : Var 2	0	0	3	1	2	0	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : Var 3	3	2	0	2	3	0	2	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Var 4	0	0	1	0	0	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	0	2
5 : Var 5	0	3	3	2	0	0	2	3	1	2	2	0	2	2	3	3	0	3	1	1
6 : Var 6	0	1	1	3	1	0	1	2	1	2	0	0	2	2	3	2	3	3	2	1
7 : Var 7	2	3	2	3	3	1	0	3	1	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1
8 : Var 8	2	3	3	3	3	1	3	0	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2
9 : Var 9	0	1	1	3	1	1	1	2	0	3	3	3	3	1	3	2	1	1	0	3
10 : Var 10	0	1	2	3	1	0	0	1	3	0	2	3	3	0	3	2	1	1	0	1
11 : Var 11	0	2	0	3	1	0	0	1	3	3	0	3	3	0	3	1	0	0	0	0
12 : Var 12	0	3	1	2	3	1	2	0	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	2	0
13 : Var 13	0	0	1	3	0	3	0	0	1	2	1	3	0	2	3	3	3	3	2	2
14 : Var 14	1	3	1	3	0	3	2	3	0	0	0	0	2	0	0	2	3	2	3	2
15 : Var 15	0	2	3	3	2	3	3	3	0	1	1	3	2	3	0	3	3	3	2	3
16 : Var 16	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	0	3	3	2	2
17 : Var 17	0	0	0	1	1	2	1	2	2	0	0	1	3	3	3	3	0	3	3	3
18 : Var 18	0	0	0	2	0	3	2	3	2	0	0	3	3	3	3	3	3	0	3	3
19 : Var 19	0	1	0	3	0	3	1	1	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	0	2
20 : Var 20	0	0	0	3	0	2	2	3	1	0	0	3	3	3	3	3	3	2	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Influencia desde un rango de 0 a 3, con posibilidad de identificar la influencia potencial:

0: Sin influencia

1: Débil

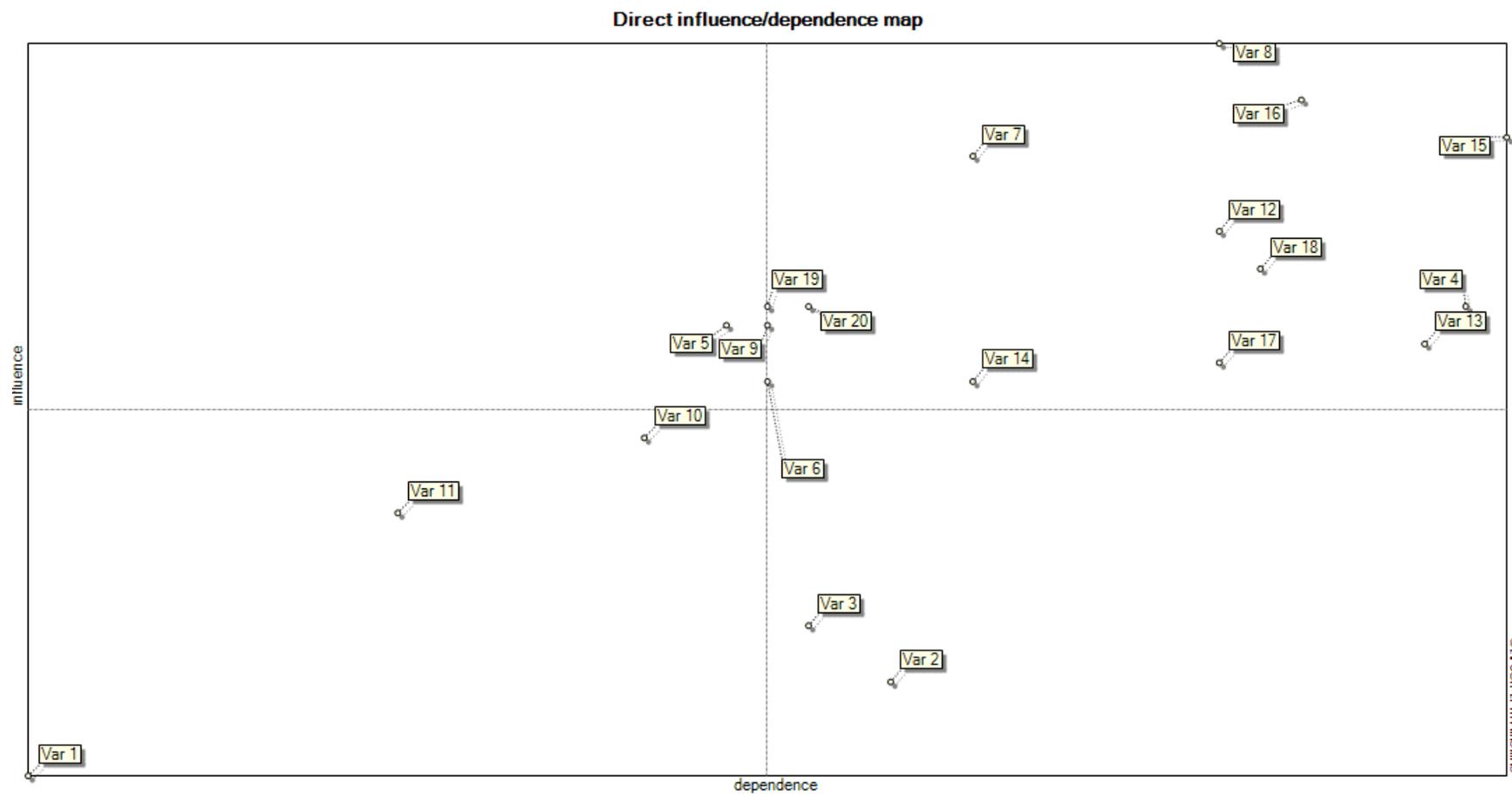
2: Influencia moderada

3: Fuerte influencia

P: Influencia Potencial

**Fuente:** software Micmac – Método actualizado por © Michel Godet.

### Fase 3. Relación de influencia-dependencia de las variables



**Figura 8.** Análisis estructural (MICMAC)

**Fuente:** software Micmac – Método actualizado por © Michel Godet.

Anexo 18

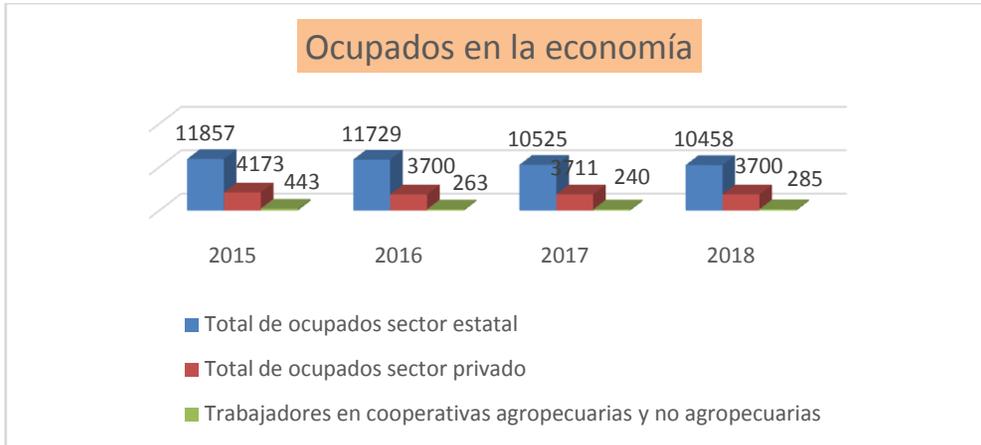


Figura 9. Ocupados en la economía

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Ocupación y desocupación

Ambos sexos			
AÑOS	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)
2015	11 857	193	1,6
2016	11 729	159	1,3
2017	10 525	112	1,1
2018	10 458	130	1,2

Fuente: Anuario Estadístico, versión 2019.

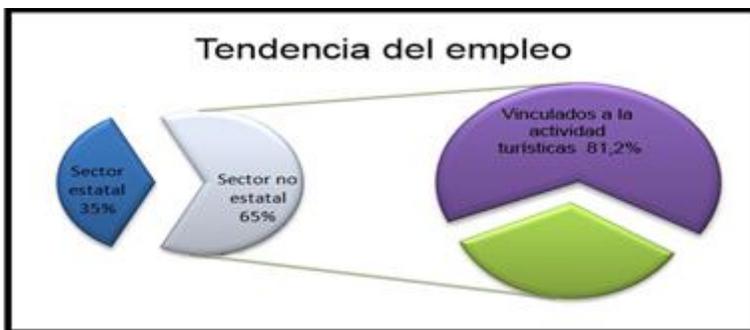


Figura 10. Tendencia del empleo en el asentamiento de Viñales

Fuente: DPPF de Pinar del Río (2018).

## **Anexo 19. Procedimiento y resultados del debate colectivo e individual para la concepción de la metodología**

El procedimiento para el debate fue adaptado de la propuesta de Vásquez, *et.al.* (2017).

Objetivo del debate: reflexionar sobre una metodología para la gestión de las políticas laborales en MVT basada en APP.

### **1. Preparación del debate**

Visión general del tema.

Tema a debatir: el proceso de gestión de las políticas laborales en los municipios con vocación turística y la perspectiva de introducción de las APP para contribuir a la gestión.

Grupo participante: especialistas, expertos, actores públicos y privados y tomadores de decisiones relacionados con el tema.

### **2. Introducción**

Durante 15 minutos se comparten los argumentos, ideas y toma de decisiones para el debate. Formato elegido: discusión, debate colectivo e individual, consulta y retroalimentación mediante exposición oral con el fin de encontrar argumentos o cuestiones vinculadas al tema en cuestión.

Intervención de la audiencia en una fase abierta en la que los actores hagan preguntas y aporten ideas.

Roles en el trabajo en equipo: moderador y encargado de hacer el resumen y comprobar que se ha dado respuesta al tema en cuestión y la conclusión final.

### **3. Argumentación**

Presentación de los argumentos principales que respaldan cada posición; fundamentación de ideas con evidencias y/o ejemplos.

### **5. Cierre y Resultados**

Como parte del cierre del debate se mencionan como resultados discutidos asociados al tema:

- El reconocimiento de los actores privados con una tendencia creciente en los MVT para contribuir a la economía, al empleo y al bienestar de la población.
- Oportunidad, a partir de las nuevas disposiciones legales respecto al desarrollo de ampliar el trabajo en el sector privado, como una alternativa más de empleo.
- Comprensión de la realidad y singularidad de la GPL en un escenario donde se promueve la autonomía municipal y la oportunidad para aprovechar el desempeño del sector privado como dinamizador de la actividad turística.
- Viabilidad del tema en el control de los no ubicados por falta de empleo, que no aceptaron incorporarse o abandonaron los empleos ofertados.
- Perspectiva para mejorar la utilización de las modalidades de doble contratación.
- Generación de nuevos empleos y motivación.
- Oportunidad para mejorar el control al trabajo por cuenta propia a partir de la disposición de esquemas de trabajo transparentes.
- Prácticas asociadas al turismo de APP en el transporte, servicios de hospedaje, gastronomía entre otros que exponen las relaciones voluntarias, colaborativas y formales.
- Propuesta alineada a las proyecciones de trabajo de perfeccionar la gestión de la política laboral y la formulación de nuevas políticas con la participación de nuevos actores.
- La necesidad de una sólida sensibilización asociada al tema.
- Las deficiencias en la planificación en sentido general, lo cual conlleva a riesgos compartidos.

- La ausencia de un marco legislativo para la GPL que incluya las APP.

## Anexo 20

Tabla 18. Fases, etapas, objetivos, pasos, participantes y técnicas

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
<b>FASE I. Organización Inicial</b>		1. Evaluación de las premisas	Investigador, organización ejecutora de políticas y administración municipal.	Revisión documental para recabar información y datos de fuentes secundarias en relación con las premisas propuestas. Entrevistas y encuestas que permitan conocer los criterios valorativos de actores claves sobre el cumplimiento de las premisas.
		2. Recopilación y análisis de información.	Investigador, organización ejecutora de políticas y administración municipal	Análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo para hacer el levantamiento de toda la información disponible, haciendo énfasis en las de mayor influencia en la GPL.
		3. Sensibilización	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal, centro universitario municipal, especialistas externos (consultores y psicólogos) y representantes de actores públicos y privados.	Talleres, conferencias especializadas, cursos para sensibilizar a los actores y prepararlos para enfrentar la complejidad del proceso.

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
<b>FASE II. Concepción de la gestión de las políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas</b>	<b>Etapa 1.</b> Política laboral del municipio con vocación turística	4. Diagnóstico y caracterización del problema	Investigador, organización ejecutora de políticas administrativas municipales y actores involucrados.	Revisión documental para la consulta de la planificación estratégica del MVT y organización ejecutora de política, informes de balance y documentos emanados de procesos anteriores de investigación-acción. Cuestionarios (encuestas, entrevistas) para valorar los principales hechos, acontecimientos, impactos y sus causas del ámbito laboral. Estadística descriptiva para establecer tendencias laborales de actores públicos y privados, comportamiento del mercado laboral municipal, así como el razonamiento probabilístico que permitan establecer las particularidades del proceso.
		5. Formulación y aprobación de las políticas laborales municipales (programas y proyectos)	Investigador, organización ejecutora de políticas administrativas municipales y demás actores involucrados	Revisión de documentos para la consulta de la legislación vigente e informes y estudios estadísticos sobre empleo. Trabajo en grupo y tormenta de ideas para la identificación, selección y diseño de las políticas laborales, programas y proyectos municipales.

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
<b>FASE II.</b>	<b>Etapa 2.</b> Diseño de la GPL basada en alianzas público-privadas	6. Concepción de la estrategia para la GPL a partir de las alianzas entre actores del municipio con vocación turística	Investigador, organización ejecutora de políticas	Revisión documental para la consulta de documentos estratégicos rectores. Trabajo en grupo y tormenta de ideas para concebir la estrategia de la GPL basada en APP.
		7. Selección de actores	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal para la selección de actores  Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal y actores implicados en el proceso para definir el convenio	Revisión documental para hacer el levantamiento de los actores públicos y privados de mayor influencia en la actividad turística y en la producción de bienes y servicios que constituyan fuentes de empleo-desempleo y con un impacto considerable en el mercado de trabajo municipal, en la calidad de los empleos que se generan y en la distribución de las utilidades.  Trabajo en grupo, tormenta de ideas y reducción de listado para identificar los actores idóneos y sus capacidades para influir, satisfactoriamente, en la GPL en el MVT basada en APP.  Consultas, reuniones, intercambio de información y negociaciones conjuntas para lograr acuerdos con los actores seleccionados.

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
		8. Gestión de riesgos	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal	Revisión documental para recabar información y datos de fuentes secundarias en relación con las experiencias de riesgos en otros procesos relacionados con la GPL basada en APP, consultar documentos emanados de procesos anteriores de investigación para establecer regularidades y tendencias de los riesgos y su gestión; trabajo en grupo y tormenta de ideas para identificar, evaluar y tratar los riesgos.
		9. Documentación	Investigador, organización ejecutora de políticas y asesores jurídicos	Trabajo en grupo y tormenta de ideas para la selección de procedimientos y redacción de documentos.
<b>Fase III. Implementación</b>	<b>Etapas 3. Implementación</b>	10. Constitución del grupo para la GPL basada en APP	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal y actores involucrados	Trabajo en grupo, tormenta de ideas para definir la composición más idónea del grupo y definir sus funciones específicas.

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
		11. Capacitación y formación de capacidades y habilidades del grupo para la GPL basada en APP	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal, centros de capacitación, centro universitario municipal, grupo para la GPL basada en APP y actores.	Talleres, conferencias, entrenamientos y cursos para la formación de capacidades y habilidades
		12. Selección de los factores claves de éxito	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal, grupo para la GPL basada en APP.	Consulta a expertos, trabajo en grupo, tormenta de ideas y cuestionario (entrevistas y encuestas) para identificar ventajas, desventajas y limitaciones de los mecanismos y espacios creados, así como la creación de nuevos mecanismos y el levantamiento de criterios en cuanto a ventajas, obstáculos y selección de los posibles factores que tributarían a una efectiva implementación.
		13. Implementación de programas y proyectos municipales relacionados con la GPL	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal, grupo para la GPL basada en APP y actores	Trabajo en grupo y tormenta de ideas para la selección y toma de decisiones sobre las acciones de ajustes a realizar, ya sea en los mecanismos previstos, para la adecuación de los espacios de trabajo conjunto, solución de conflictos y para establecer las rutinas de monitoreo y seguimiento.

Fases	Etapas	Pasos	Participantes	Técnicas
Fase IV. Evaluación	Etapa 4. Evaluación	14. Ejecución de la evaluación	Investigador, grupo designado	Revisión documental y cuestionarios para recopilar la información correspondiente al proceso de evaluación. Búsqueda de consenso y criterios de usuarios: para establecer la batería de indicadores capaces de medir los avances y transformaciones en el municipio a partir de la implantación de la nueva metodología. Trabajo en grupo, tormenta de ideas para el análisis de herramientas informáticas para procesar la información. Consultas y trabajo en grupo para abordar los principales hallazgos.
		15. Socialización de resultados	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal, grupo designado y actores	Revisión documental, trabajo en grupo, consultas e intercambio de información para la socialización de resultados. Métodos cuantitativos multicriterios para seleccionar la estrategia.
		16. Sistematización y transferencia	Investigador, organización ejecutora de políticas, administración municipal y grupos de implementación y evaluación designados.	Análisis documental, consulta a expertos y trabajo en grupo para aportar a la reflexión y adecuar la teoría a través de conocimientos surgidos de la práctica.

**Fuente:** elaboración propia.

## **Anexo 21. Descripción de actores con aportaciones y beneficios**

El éxito de la gestión de las políticas laborales en MVT basada en APP está vinculada con la capacidad y el nivel de compromiso de los actores participantes, la selección debe partir del mapeo de actores y avanzar hacia donde se logre:

- Establecer mínimos comunes de entendimiento en cuanto a intereses, capacidad de aportar, voluntad y clara orientación y apoyo hacia la iniciativa estratégica de articular los actores.
- Compromisos y acuerdos de mediano plazo.
- Definir, según el contexto institucional del MVT:
  - ✓ Organización promotora: es la entidad de la que surge la iniciativa de GPL basada en APP.
  - ✓ Organización facilitadora: es la encargada de apoyar la coordinación y relaciones entre los actores.
  - ✓ Actores colaboradores: son los que participan en la propuesta, pero sin adherirse de formalmente a la GPL basada en APP y, por tanto, no tienen el mismo peso en la toma de decisiones. Algunos actores tienen este rol porque solo participan en acciones puntuales.
  - ✓ Actores asociados: son los actores públicos y privados que participan formalmente mediante alianzas al asumir nuevos roles, contribuir con aportes y beneficios. Los actores asociados que se incluyan después de la concepción inicial deberán asumir las disposiciones establecidas. Se propone una herramienta para evaluar los posibles actores.



Recursos humanos y económicos disponibles.									
Capacidad de aportar recursos.									
Voluntad y apoyo hacia la GPL en MVT basada en APP.									
Nivel de familiaridad con el tema después del paso 3 de sensibilización.									
Relación con la organización político-administrativa (organización intermedia encargada de ejecutar la política laboral).									
Existencia de liderazgo positivo.									

Leyenda: A (Alto), M (Medio), B (Bajo).

**Fuente:** elaboración propia a partir de Cardona y Sariago (2010).

A continuación, se ofrecen las opciones de contribución de los actores público-privados en forma de APP.

**Tabla 20.** Relación de aportes, beneficios y retos de los actores públicos y privados

	Aportes	Beneficios	Retos
Actores Públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos de resultados/objetivos de política públicas laborales</li> <li>• Normativas</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Profundo conocimiento de la realidad social; provee acceso a todos los actores</li> <li>• Capacidad de intervención en contextos complejos</li> <li>• Productor de datos e información primaria</li> <li>• Extensa red de contactos</li> <li>• Ofrece una estructura legal y brinda legitimidad</li> <li>• Genera el espacio necesario para que se integre a todos los actores que pueden contribuir a la GPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la financiación disponible a través de actores privados (financiación público-privada para el logro de los objetivos de políticas laborales)</li> <li>• Mayor consenso y legitimidad en sus actuaciones</li> <li>• Incremento de capacidades y técnicas de trabajo</li> <li>• Facilitan la creación de empleo</li> <li>• Fomentan la mejora de las condiciones laborales</li> <li>• APP para la aplicación de estándares de colaboración y para garantizar la sostenibilidad de programas y proyectos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo</li> <li>• Flexibilidad en la gestión</li> </ul>

Actores Privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades específicas</li> <li>• Fuerza de trabajo calificada</li> <li>• Innovación</li> <li>• Negocios inclusivos</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Experiencia en la creación de riqueza y empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su legitimidad social</li> <li>• Colaborar con la administración pública</li> <li>• Incremento del diálogo social</li> <li>• Mejora de la imagen</li> <li>• Normativas y seguros en su actuación</li> <li>• Fuentes de financiación pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación a ritmos de trabajo condicionados por la administración pública</li> <li>• Pérdida de visibilidad de sus aportes</li> </ul>
------------------	--	---	---

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Fundación de Cooperación e Investigación (Cideal, 2014) y Cardona y Sariego (2010).

## **Anexo 22. Procedimiento para la gestión de los riesgos en la GPL en MVT basada en APP**

Procedimiento basado en la metodología de Arteaga (2010).

- a). Levantamiento de los riesgos. Delimitar en riesgos externos (son los que pueden llegar a impedir la implementación) y riesgos internos (son los riesgos que surgen como parte de las formas de trabajo entre los actores). Instrumentos: historial de riesgos en otras experiencias de APP en Cuba y el mundo, cuestionarios y entrevistas, análisis de informes, inspecciones personales, tormenta de ideas, trabajo de grupo.
- b). Según Arteaga (2010) la evaluación debe considerar simultáneamente las variables, probabilidad e intensidad, para los fines de esta investigación se sustituye la intensidad por el impacto, se considera una matriz de evaluación de riesgos que incluye ambos factores, aplicando la ecuación básica de cálculo del riesgo:  $Riesgo = Probabilidad \times Impacto$  ( $R = P \times I$ ).

**Tabla 21.** Matriz Probabilidad- Impacto

<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>				
	<b>Muy alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>Fatal</b>	25	24	23	22	21
<b>Mayor</b>	20	19	18	17	16
<b>Moderado</b>	15	14	13	12	11
<b>Menor</b>	10	9	8	7	6
<b>Insignificante</b>	5	4	3	2	1

**Fuente:** Arteaga (2008)

- c). Tratamiento o manejo de los riesgos

Tras la identificación y evaluación de los riesgos se decide qué tratamiento y quiénes son los responsables, los métodos alternativos disponibles son:

- ✓ Evitar: aquellos riesgos, que con los recursos existentes se pueden impedir.
  - ✓ Eliminar: una vez identificado el riesgo, determinar sus causas y eliminarlas.
  - ✓ Retener (asumirlo): se refieren a riesgos de bajo impacto que necesitan poco o ningún apoyo financiero y que se pueden asumir según los recursos disponibles, otra técnica que es posible utilizar son las aportaciones de los actores asociados a las APP, según los riesgos y la voluntariedad de cada uno.
  - ✓ Mitigar: es la opción de aminorar la presencia y efecto del riesgo, puede ser una combinación de evitar y retener.
  - ✓ Transferir: los efectos se trasladan a otra organización que los asume.
- d). Retroalimentación: permite realizar los ajustes en la identificación de los riesgos, pues existe la posibilidad de incorporar y/o eliminar riesgos en el desarrollo del proceso y se deben incluir en los informes de monitoreo y seguimiento para su análisis y discusión en los espacios de trabajo conjunto.

### Anexo 23. Selección de indicadores para la fase de evaluación

A partir del razonamiento de Fuentes *et. al* (2018), para la selección de los indicadores se utilizó el método criterio de usuarios de la GPL en un MVT en el que se utilizó la técnica indirecta de recogida de datos cuyas acciones implicó:

1. Selección de recursos documentales generados con un propósito distinto al de realizar un estudio de usuarios que permitan conocer las motivaciones, necesidades y demandas de la GPL.
2. Revisión de los documentos, en este caso se obtuvo información de los informes de balances de la Dirección Municipal y Provincial de Trabajo y del Consejo de la Administración Municipal, anuarios estadísticos que relacionan la información estadística de aspectos más significativos de la situación económica-social municipal.
3. Discusión y propuesta de los indicadores mediante el trabajo en equipo con la participación de ocho miembros de las direcciones municipales y provinciales de trabajo y seguridad social que han trabajado previamente con indicadores de evaluación de la GPL y cuatro profesores e investigadores que han acompañado el diseño metodológico de la investigación.
4. Determinar el índice de satisfacción grupal (ISG) sobre los indicadores propuestos para lo que se circuló una valoración cuantitativa individual que relaciona:

**Tabla 22.** Criterios de valoración en el índice de satisfacción grupal (ISG)

Escala	Significado	Satisfacción individual	%
+ 1	Máximo de satisfacción	10	83,3
+ 0,5	Más satisfecho que insatisfecho	2	16,7
0	No definido y contradictorio	0	0
- 0,5	Más insatisfecho que satisfecho	0	0
- 1	Máxima insatisfacción	0	0

**Fuente:** elaboración propia.

El ISG = 0,92, lo que refleja aceptación de la propuesta y reconocimiento de su pertinencia. A continuación, se menciona el resultado de los indicadores.

**Tabla 23.** Indicadores, fuentes de información y método de medición

Indicadores de Procesos	Fuente de Información	Método
Nivel de aplicación del mecanismo de GPL propuesto en el contexto de la APP	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	Estadísticas descriptivas para determinar si: el nivel de aplicación es óptimo (> 90% de coincidencia), aceptable (entre 71 y 89%), deficiente (< 70%).
Índice de acciones de capacitación en el marco de la GPL basada en APP	Información de los centros de capacitación y centro universitario municipal	$\frac{\text{Real de acciones de capacitación de la GPL basada en APP}}{\text{Plan de acciones de capacitación de la GPL basada en APP}} \times 100 \%$
Nivel de satisfacción con la calidad de la capacitación	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	Estadísticas descriptivas para determinar, según respuestas coincidentes, si: < 60% deficiente capacitación, entre 60 y 80% aceptable, entre 81 y 90% satisfactoria y > 90% altamente satisfactoria.
Nivel de capacidades aprendidas en el proceso de capacitación	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	Estadísticas descriptivas para determinar si: el nivel de capacidades aprendidas es suficiente (> 80% de coincidencia), aceptable (entre 61 y 79%) o deficiente (< 60%).
Índice de actores (a) asociados a la GPL basada en APP De ellos: - Estatales ( <i>es</i> )	Relación de actores dispuestos en la estrategia de	$\frac{\text{Cantidad de actores asociados formalmente a la GPL basada en APP}}{\text{Total de actores del municipio}} \times 100 \%$ $\frac{\text{Cantidad de actores } es \text{ asociados formalmente a la GPL basada en APP}}{\text{Total de actores } es \text{ del municipio}} \times 100 \%$

<p>- Privados (<i>p</i>)</p> <p>De ellos:</p> <p>-Empresariales (<i>em</i>)</p> <p>-No lucrativos (<i>nl</i>) (políticas, de masas y sociales)</p>	<p>desarrollo del municipio y/o anuarios estadísticos municipales, comunicación de colaboración y memorándum de entendimiento</p>	<p>Cantidad de actores <i>es</i> del municipio</p> <p><math>\frac{\text{Cantidad de actores } p \text{ asociados formalmente a la GPL basada en APP}}{\text{Cantidad de actores } p \text{ del municipio}} \times 100 \%</math></p> <p>Cantidad de actores <i>em</i> asociados formalmente a la GPL basada en APP <math>\times 100 \%</math></p> <p><math>\frac{\text{Cantidad de actores } em \text{ asociados formalmente a la GPL basada en APP}}{\text{Cantidad de actores } em \text{ del municipio}} \times 100 \%</math></p> <p>Cantidad de actores <i>nl</i> asociados formalmente a la GPL basada en APP <math>\times 100 \%</math></p> <p><math>\frac{\text{Cantidad de actores } nl \text{ asociados formalmente a la GPL basada en APP}}{\text{Cantidad de actores } nl \text{ del municipio}} \times 100 \%</math></p>
<p>Nivel de institucionalización del trabajo conjunto de forma estable</p>	<p>Cuestionarios y revisión de evidencias del trabajo conjunto</p>	<p><math>\frac{\text{Cantidad de actividades para el trabajo conjunto}}{\text{Estimado de actividades planificadas para el trabajo conjunto}} \times 100 \%</math></p>
<p>Nivel de ejecución del presupuesto</p>	<p>Análisis del presupuesto</p>	<p><math>\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Plan del presupuesto}} \times 100 \%</math></p>
<p><b>Indicadores de Resultados</b></p>	<p><b>Fuente de Información</b></p>	<p><b>Método</b></p>
<p>Tasa de actividad económica</p>	<p>Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales</p>	<p><math>\frac{\text{Población económicamente activa}}{\text{Población en edad laboral}} \times 100 \%</math></p>

Tasa de desocupación	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	$\frac{\text{Total de desocupados}}{\text{Total de ocupados}} \times 100 \%$
Número de ocupados en el sector estatal según situación del empleo	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior
Número de ocupados en el sector privado según situación del empleo	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior

<p>Ocupados por clase de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</li> <li>- Turismo</li> <li>- Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler</li> <li>- Administración pública, defensa y seguridad social</li> <li>- Educación</li> <li>- Salud pública y asistencia social</li> <li>- Otras actividades</li> </ul>	<p>Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales</p>	<p>Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior</p>
<p>Salario medio mensual en las entidades estatales por clase de actividad económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</li> <li>- Turismo</li> <li>- Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler</li> <li>- Administración pública, defensa y seguridad social</li> <li>- Educación</li> <li>- Salud pública y asistencia social</li> </ul>	<p>Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales</p>	<p>Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior</p>

- Otras actividades		
Nivel educacional de los ocupados en el sector estatal  - Primario o menos - Secundario - Medio superior - Superior	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior
Nivel educacional de los ocupados en el sector privado  - Primario o menos - Secundario - Medio superior - Superior	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior
Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional  - Operarios - Técnicos - Administrativos - Servicios - Directivos	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior
Índice de empleos generados en el sector privado en el marco de la	Informe de balance de la	$\frac{\text{Cantidad de empleos generados por actores } p}{\text{Población económicamente activa del municipio}} \times 100 \%$

GPL basada en APP	organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	
Índice de empleos generados en el sector estatal en el marco de la GPL basada en APP  De ellos: -Asociados al turismo  -Asociados a los demás sectores productivos ( <i>sp</i> )	Informe de balance de la organización ejecutora de la política laboral, informes estadísticos municipales	$\frac{\text{Cantidad de empleos generados por los actores } es}{\text{Población económicamente activa del municipio}} \times 100$ $\frac{\text{Cantidad de empleos generados por los actores } es \text{ asociados al turismo}}{\text{Población económicamente activa del municipio}} \times 100 \%$ $\frac{\text{Cantidad de empleos generados por los actores } es \text{ asociados a otros } sp}{\text{Población económicamente activa del municipio}} \times 100 \%$
Número de capacitados del sector privado	Información de los centros de capacitación y centro universitario municipal	$\frac{\text{Real de trabajadores capacitados del sector privado}}{\text{Plan de trabajadores capacitados del sector privado}} \times 100 \%$
Número de capacitados del sector estatal	Información de los centros de capacitación y centro	$\frac{\text{Real de trabajadores capacitados del sector estatal}}{\text{Plan de trabajadores capacitados del sector estatal}} \times 100 \%$

	universitario municipal	
Indicadores de rendimiento económico (productividad laboral, salario medio mensual, correlación salario medio-productividad)	Informes estadísticos municipales	Análisis comparativo con respecto a igual período de evaluación anterior
<b>Indicadores de Impacto</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Método</b>
Índice de productividad laboral en la economía en el marco de la GPL basada en APP	Informes estadísticos municipales	$\frac{\text{Productividad observada}}{\text{Estándar de productividad}} \times 100\%$
Índice de actores satisfechos con la GPL basada en APP	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	$\frac{\text{Cantidad de actores satisfechos}}{\text{Total de actores del municipio}} \times 100\%$
Nivel de percepción del valor agregado	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	Estadísticas descriptivas para determinar si: positiva percepción del valor agregado (> 80% de coincidencia), aceptable (entre 61 y 79%) o negativo (< 60%).
Nivel de percepción de actores privados de relevancia social	Cuestionarios (entrevistas y encuestas)	Estadísticas descriptivas para determinar % de respuestas coincidentes de percepción negativa, aceptable, positiva y muy positiva.

Índice de calidad de la fuerza laboral incorporados al sector estatal	Información de la organización ejecutora de la política laboral	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores calificados}}{\text{Total de trabajadores incorporados al sector estatal}} \times 100 \%$
Índice de trabajadores del sector privado incorporados a la formación profesional De ellos: - según las necesidades del municipio ( <i>snm</i> )	Información del centro universitario municipal	$\frac{\text{Trabajadores del sector } p \text{ incorporados a la formación profesional}}{\text{Total de trabajadores incorporados a la formación profesional}} \times 100 \%$ $\frac{\text{Trabajadores del sector } p \text{ incorporados a la formación profesional } snm}{\text{Total de trabajadores incorporados a la formación profesional}} \times 100 \%$
Cantidad de resultados no previstos en el marco de la GPL en MVT basada en APP: -positivos -negativos	Informes de monitoreo y seguimiento, estadísticas y cuestionarios	Listado

Fuente:

elaboración

propia.

## Anexo 24

Tabla 24. Escenarios-decisiones-dirección de la estrategia al finalizar la evaluación

Escenarios	Decisión al finalizar el proceso de evaluación	Dirección de la estrategia a seguir
Tendencia positiva en el proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa de la GPL en MVT basada en APP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de las políticas laborales.</li> <li>- Mantenimiento de la gestión basada en APP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ajustes, revisar y renegociar los acuerdos con los actores. Se integran nuevos actores asociados o se retiran algunos.</li> <li>- Socialización, sistematización y transferencia de resultados.</li> </ul>
Tendencia negativa en el proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa de la GPL en MVT, pero válidas las alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación o terminación de las políticas laborales.</li> <li>- Mantener la gestión basada en APP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar proceso para la concepción de nuevas propuestas de políticas laborales.</li> <li>- Socialización de las experiencias basadas en APP.</li> </ul>
Salida de actores públicos y/o privados asociados por cambio de las prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de las políticas laborales.</li> <li>- Culminación de la gestión basada en APP</li> </ul>	Realizar ajustes necesarios
Cambios en el contexto.	Valoración de la GPL en MVT basada en APP	Realizar las adecuaciones de acuerdo al nuevo contexto.

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 25****Anexo 25.1. Cuestionario para determinar el nivel de experticia**

Cada vez con más frecuencia, se promueve el estudio de retos y oportunidades en los procesos y dinámicas de gestión de políticas laborales en el ámbito municipal, donde se reconoce la interacción activa y el enfoque relacional de los actores.

Sin embargo, la revisión de la bibliografía ha permitido identificar que las iniciativas asociadas a este tipo de enfoques y/o prácticas en el mundo y en Cuba se han venido desarrollando para contribuir, fundamentalmente, al desarrollo de infraestructura, salud, educación, encadenamientos productivos, transporte, creación de empleo, etc.

Por lo que la perspectiva de fomentar alianzas entre actores público-privados para contribuir a la gestión de las políticas laborales, desde todo su alcance, es aún inexplorado y más si se valora el escenario particular de los municipios con vocación turística.

Por ello, la presente investigación propone una metodología para gestionar la política laboral en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas. El presente cuestionario forma parte de una consulta sobre la base de la aplicación del criterio de expertos mediante el método Delphi.

Con este fin se solicita, afectuosamente, su colaboración teniendo en cuenta que sus opiniones serán de gran valor en este trabajo de investigación para validar la propuesta; se garantiza en todo el proceso la confidencialidad de sus respuestas, y el uso de los datos únicamente con intenciones académicas y científicas.

Muchas Gracias por su colaboración.

***Cuestionario para determinar experticia*****1) Información general:**

- Nombres y Apellidos:
- Grado Científico o Título Académico:
- Institución en que labora:
- Ocupación:
- Años de experiencia vinculados a la temática:

## 2) Información específica:

- Marque con una (x) el grado de conocimiento que Ud. posee acerca del tema en la escala creciente de 0 al 10, considerando el 0 como “desconocimiento total sobre el tema” y el 10 como “alto conocimiento sobre el tema”.

→										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- A continuación se le ofrece algunas fuentes de argumentación que han podido posibilitar su preparación sobre el tema. Marque con una (X) su valoración respecto a la utilización de estas en las categorías de: Alto (A), Medio (M), y Bajo (B).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
Análisis teórico realizado por Ud. relacionado con la gestión de las políticas laborales			
Experiencia práctica acumulada sobre la gestión de las políticas laborales			
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales			
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros			
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero			
Su intuición como investigador			

**Fuente:** elaboración propia a partir de Menoya (2015).

## **Anexo 25.2. Cuestionarios aplicados a los expertos sobre la valoración de la metodología propuesta**

### **Primera ronda**

#### ***Cuestionario A***

Pregunta 1. ¿Considera que el proceso de gestión de políticas laborales en municipios con vocación para el desarrollo turístico debe transformarse según las necesidades del entorno?

¿Por qué?

Pregunta 2. ¿Cómo contribuirían nuevos métodos de trabajo para la gestión de políticas laborales en municipios con vocación turística basada en alianzas público-privadas?

Pregunta 3. ¿Considera que la integración entre actores municipales, con un enfoque de colaboración, mediante alianzas, en la conducción de la gestión de las políticas laborales en un municipio con vocación turística contribuiría a la concepción de nuevas y mejores soluciones para satisfacer las necesidades laborales? Argumente.

Pregunta 4. ¿Qué actores pudieran contribuir, en forma de alianzas, en la gestión de políticas laborales en la dinámica de los municipios con vocación turística?

Pregunta 5. ¿Considera importante el énfasis en los procesos de gestión pública de un MVT para estimular la colaboración a través de APP, y así contribuir al ámbito laboral? ¿Por qué?

Pregunta 6. ¿Qué ventajas y desventajas suponen el fortalecimiento y creación de nuevos espacios de coordinación, encuentro y trabajo conjunto entre los actores públicos y privados, para establecer nuevas políticas e instrumentos en el ámbito laboral de acuerdo al escenario de un municipio con vocación turística?

#### ***Cuestionario A1***

Estimado colaborador:

A continuación, se reflejan los aspectos fundamentales que sustentan la novedad de esta metodología, le pedimos que confirme e indique en la columna la calificación que en su opinión de experto le concede.

#### **Criterios**

C1= No acertado, C2= Poco acertado, C3=Acertado, C4= Bastante acertado, C5=

	Muy acertado				
	C1	C2	C3	C4	C5
Se concibe la articulación, de forma orgánica, entre intervención pública-políticas laborales-MVT.					
Identifica los puntos de contacto para articular las disposiciones nacionales, provinciales y municipales del ámbito laboral, así como para relacionar las políticas laborales municipales y las líneas estratégicas de desarrollo de un MVT.					
Concibe la gestión de las políticas laborales con un enfoque de colaboración que incorpora el desempeño estratégico, en forma de alianzas, de actores públicos y privados, con nuevos roles, aportes y beneficios para contribuir en la toma de decisiones del ámbito laboral de un municipio con vocación turística.					
Concibe los espacios y mecanismos para el trabajo conjunto en las diferentes etapas del proceso de gestión de políticas laborales.					
Se concibe con carácter participativo, continuo y flexible que posibilita emprender acciones correctivas basadas en las verificaciones y fisuras del proceso.					

De los siguientes aspectos indique qué calificación le confiere su opinión de experto					
Aspectos	C1= No adecuado, C2= Poco adecuado, C3= Adecuado, C4= Bastante adecuado, C5= Muy adecuado				
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
Investigación teórica que fundamenta la propuesta de la metodología para la GPL en MVT basada en APP					

La estructura mediante fases, etapas y pasos					
El enfoque sistémico y carácter participativo, continuo y flexible					
Las relaciones y contenido de los componentes de la metodología					
El protagonismo de actores públicos y privados en la toma de decisiones del ámbito laboral en un MVT					
Necesidad y actualidad de la metodología en el contexto de MVT					
NOTA: Si desea hacer alguna observación sobre cualquiera de las cuestiones planteadas lo puede hacer a continuación.					

**Fuente:** elaboración propia.

### **Segunda ronda**

#### ***Cuestionario B***

En el análisis grupal surgieron como observaciones: incorporar en el contenido de los pasos de la metodología los siguientes elementos, indique cómo lo considera.						
Aspectos	Frecuencia	C1= No acertado, C2= Poco acertado, C3=Acertado, C4= Bastante acertado, C5= Muy acertado				
		C1	C2	C3	C4	C5
Control con carácter estratégico mediante cuadro de mando integral	8,3%					
Incluir como premisa el establecimiento de una institución que estimule las APP a nivel de MVT	8.3%					

**Fuente:** elaboración propia.

## **Anexo 26. Composición y funciones del Grupo Municipal de Desarrollo Local para la implementación de la metodología propuesta.**

### **Grupo Municipal de Desarrollo Local del municipio de Viñales**

1. Vicepresidente Primero del CAM.
2. Director Municipal de Trabajo y Seguridad Social.
3. Director del CUM.
4. Directora de la CTC
5. Director Municipal de Economía y Planificación.
6. Directora Municipal de Educación.
7. Directora Municipal de Finanzas y Precios.
8. Directora Municipal de Salud.
9. Directora Municipal de Cultura.
10. Directora de la Onat.
11. Director del Bandec.
12. Director Municipal de Servicios Comunes.
13. Director Municipal de Planificación Física.
14. Director Municipal de Acueducto y Alcantarillado.
15. Director del Parque Nacional Viñales.
16. Director de la Empresa Hoteles Viñales.
17. Director Base de la Base de Campismo Popular “Dos Hermanas”
18. Representante del Grupo Palmares.
19. Representante del Consejo de Agencias de Viajes.
20. Director de Artex.
21. Delegado Municipal de la Agricultura.
22. Director de una Tienda Caribe
23. Director de la Empresa Integral y de Tabaco.
24. Director de la Empresa Pecuaria Municipal.
25. Director de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.
26. Director de la UEB de Servicios.
27. Directora de la UEB de Industrias Locales Varias.
28. Director de la UEB de Alimentos.

29. Director de Acopio
30. Presidente del Consejo Popular del asentamiento de Viñales.
31. Director de Transporte.
32. Director del Inder.
33. Director de la UEB Puerto Mar (Epicol).
34. Directora de la Onei.
35. Director de la UEB Empacadora (Empresa Cárnica).
36. Seis trabajadores por cuenta propia (arrendadores: dos de casas de renta, dos de restaurantes y dos de transporte)
37. una cooperativa no agropecuaria.
38. tres cooperativas no agropecuarias.

### **Funciones**

1. Rediseñar e implementar las indicaciones metodológicas necesarias para elaborar las estrategias de desarrollo municipal.
2. Movilizar, coordinar y armonizar los aportes de las instituciones, organizaciones y grupos de trabajo del territorio en función del desarrollo municipal.
3. Realizar un diagnóstico detallado del municipio, que garantice una caracterización general atendiendo, entre otros, a temas como: población, recursos naturales, suelos, hidrografía, potencialidades tecnológicas e industriales, recursos humanos.
4. Elaborar la estrategia de desarrollo local, que incluya acciones de capacitación a los actores implicados.
5. Diseñar un sistema de capacitación de los actores locales implicados en la iniciativa, basado en la racionalidad y la precisión de los temas.
6. Identificar perfiles de proyectos prioritarios a partir de las necesidades y potencialidades identificadas en la estrategia de desarrollo local.
7. Evaluar y proponer para su financiación al Grupo Provincial de Desarrollo Local, proyectos de desarrollo local, a partir de la metodología aprobada para estos fines, evaluando la forma de propiedad y la institución que los ejecutará, en correspondencia con la estrategia de desarrollo local.
8. Evaluar los cronogramas de ejecución de los proyectos económicos que se financien, identificando el cumplimiento de los plazos acordados para la ejecución

de las acciones constructivas, de montaje tecnológico, de adquisición de suministros y otras, según corresponda, incluida la etapa de pruebas tecnológicas y puesta en marcha.

9. Dar seguimiento y evaluar los resultados de los proyectos vinculados a las iniciativas municipales de desarrollo local.
10. Fiscalizar la utilización de los créditos otorgados, teniendo entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación de los activos de riesgo.
11. Fiscalizar el cumplimiento de los aportes acordados según el principio de distribución de las utilidades que se establezca para cada proyecto económico implementado.

**Fuente:** Consejo de la Administración Provincial de Pinar del Río (2010).



## Anexo 27

Tabla 30. Roles, aportaciones y beneficios de los actores públicos y privados seleccionados

Organizaciones	Rol	Aportaciones	Beneficios
DMTSS	Organización promotora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco regulatorio.</li> <li>• Protección a trabajadores por cuenta propia asociados.</li> <li>• Empeño en mantener estabilidad y garantía para la sostenibilidad de la GPL basada en APP.</li> <li>• Acceso a la capacitación y superación.</li> <li>• Garantía de incorporar las mejoras de formación y capacitación profesional de los empleados de los trabajadores por cuenta propia.</li> <li>• Garantía de apoyo a los actores públicos y privados socialmente eficientes.</li> <li>• Emplear según cargo-perfil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la reserva laboral a partir del involucramiento del sector privado.</li> <li>• Incorporación de nuevas capacidades para el desempeño de su misión.</li> <li>• Mayor visibilidad en el municipio y provincia.</li> <li>• Disminuir la cantidad de puestos de trabajo sin cubrir en el sector estatal.</li> <li>• Mejora de la educación y la formación de su población ocupada en ambos sectores.</li> <li>• Personal cualificado como parte de su nómina de trabajo.</li> <li>• Mayor acceso a la información para reducir las imperfecciones del mercado laboral privado.</li> <li>• Mecanismo eficaz para comprender los problemas laborales (inclusión de nuevas perspectivas).</li> <li>• Mejor control sobre el mercado laboral del</li> </ul>

			municipio.
CAM	Organización facilitadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en el proceso de GPL basada en APP.</li> <li>• Articulación entre los diferentes actores municipales y la GPL basada en APP.</li> <li>• Convocatoria y apoyo.</li> <li>• Espacios para el trabajo conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor colaboración e impacto social.</li> </ul>
Actores estatales: Dirección municipal de Educación, Salud, Cultura e Inder, Bandec, Parque Nacional Viñales, Empresa Hoteles Viñales, Palmares, Consejo de Agencias de Viajes, Artex, Agricultura, Empresa Integral y de Tabaco, Empresa Pecuaria Municipal, Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, Industrias locales y Alimentos.	Asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar mejoras laborales para sus trabajadores.</li> <li>• Incremento del nivel y calificación de la fuerza laboral por medio de iniciativas de formación técnica y desarrollo de competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les facilita la capacitación con las organizaciones experimentadas en las áreas demandadas.</li> <li>• Obtienen conocimientos específicos.</li> <li>• Selección de trabajadores para cumplir su plantilla a partir del incremento de la reserva laboral municipal.</li> <li>• Incrementan impacto y relevancia social.</li> </ul>
Trabajadores por cuenta propia (tres alojamiento, cuatro gastronomía, uno de transporte y uno de bar-recreación)	Asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar los empleados disponibles para formar parte de la reserva laboral del municipio<sup>21</sup>.</li> <li>• Flexibilización del horario laboral e influencia para fomentar el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementan impacto y relevancia social.</li> <li>• Contribuye a su reputación.</li> <li>• Fidelización de clientes.</li> <li>• Contribución a la GPL en el</li> </ul>

<sup>21</sup>Se toma en consideración el ciclo de alta y baja turística, donde el empleo (directo, indirecto, inducido, temporal e informal) generado en el municipio varía, en temporada baja se incrementa la cantidad de empleados disponibles, sobre todo de los trabajadores por cuenta propia asociados al turismo.

		<p>pluriempleo, doble contratación, teletrabajo y trabajo a distancia con el propósito de apoyar el sector estatal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a sus trabajadores para superarse profesionalmente.</li> <li>• Contribuir al equilibrio de sus empleados atendiendo a género y grupos etarios.</li> <li>• Fomentar la empleabilidad.</li> <li>• Apoyo al mejoramiento de los espacios físicos y acceso a las técnicas de la información y las comunicaciones para la capacitación y superación.</li> </ul>	<p>municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución para mejorar las condiciones socioeconómicas del municipio.</li> <li>• Facilita su desarrollo integral con una perspectiva de sostenibilidad del negocio.</li> <li>• Oportunidades para apoyo a los actores privados y organizaciones estatales.</li> </ul>
Agencia de TaxisCuba Viñales	Organizaciones de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración.</li> <li>• Contribución a la GPL en el municipio.</li> </ul>
Centro Universitario Municipal, Instituto Provincial de Educación Laboral.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de los esquemas de formación y capacitación alineados a las demandas del municipio, así como la formación para desarrollar habilidades de comportamiento en el lugar de trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración.</li> <li>• Contribución a la GPL en el municipio.</li> </ul>
CTC		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar los intereses de los trabajadores frente a las decisiones que los puedan vulnerar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a los empleados del sector privado.</li> </ul>

**Fuente:**  
elaboración propia.

## **Anexo 28. Personas y funciones que incluye el grupo encargado de la implementación**

### **Composición**

Director municipal de Trabajo y Seguridad Social.

Subdirector de empleo de la DMTSS.

Subdirector de atención a trabajadores por cuenta propia de la DMTSS.

Funcionario del CAM que atiende el trabajo por cuenta propia.

Director del Centro Universitario Municipal.

### **Funciones**

1. Implementar las indicaciones metodológicas referidas en la metodología.
2. Trabajar en función de aprobar las políticas laborales propuestas.
3. Armonizar el intercambio de los actores.
4. Aplicar el sistema de capacitación de los actores locales implicados en la iniciativa, basado en la racionalidad y la precisión de los temas y garantizar el proceso constante de capacitación.
5. Transferencia de conocimiento sobre las mejores prácticas de APP.
6. Solución de conflictos.
7. Monitorear el cumplimiento de los acuerdos, identificando el cumplimiento de los plazos acordados para la ejecución de las acciones según corresponda.
8. Viabilizar la salida y/o incorporación de actores según sea el caso.
9. Debe garantizar el proceso constante de capacitación que se pueda generar durante la implementación de la metodología.

**Fuente:** elaboración propia.