

Políticas públicas y planificación participativa en Cuba: Modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto local

Lisandra Lefont¹

Oficina del Conservador de la Ciudad. Sancti Spiritus- Cuba.
lisandra.marin@edu.pucrs.br
<https://orcid.org/0000-0001-6629-3748>

Juan Carlos Ramírez Sierra²

Universidad de Sancti Spiritus. Sancti Spiritus- Cuba.
jcmagoiza@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6550-1357>

Dámaris Valero Rivero³

Universidad de La Habana. Habana- Cuba.
valero@ceap.uh.cu
<https://orcid.org/0000-0001-7237-9257>

RESUMEN

Introducción: Este artículo propone un modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto participativo en Cuba, a partir del análisis de contextos con tradiciones centralistas y limitaciones tecnológicas, con el fin de democratizar el diseño de políticas públicas. **Objetivo:** Diagnosticar las distorsiones en los procesos participativos actuales en Cuba y proponer un modelo de plataforma digital que integre principios de gobernanza colaborativa y acción comunicativa para fortalecer el ciclo de políticas públicas. **Metodología:** Se emplea un enfoque teórico-práctico, combinando un diagnóstico cualitativo basado en entrevistas a 35 gestores municipales en Sancti Spiritus con el diseño prototípico de una plataforma digital articulada. **Resultados:** El diagnóstico identifica tres distorsiones estructurales: participación espasmódica, comunicación unidireccional y fragmentación institucional. Como contribución central, se propone un modelo híbrido que integra foros deliberativos moderados, comités mixtos de validación y sistemas de transparencia radical con datos abiertos. **Conclusiones:** La plataforma propuesta demuestra que la participación digital puede revitalizar la esfera pública y mejorar la legitimidad de las políticas, incluso en entornos con infraestructura limitada, evitando el decisionismo tecnocrático y el populismo digital. El modelo es escalable a otros contextos latinoamericanos con adaptaciones locales.

Palabras Clave: acción comunicativa; Cuba; gobernanza digital; políticas públicas; presupuesto participativo; transformación digital.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lefont, f., Ramírez, J. y Valero, D. (2026). Políticas públicas y planificación participativa en Cuba: modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto local. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 217-231. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Public Policy and Participatory Planning in Cuba: A Digital Platform Model for Local Budget Management

Introduction: This article proposes a digital platform model for participatory budget management in Cuba, based on an analysis of contexts characterized by centralist traditions and technological limitations, with the aim of democratizing public policy design. **Objective:** To diagnose distortions in current participatory processes in Cuba and propose a digital platform model that integrates principles of collaborative governance and communicative action to strengthen the public policy cycle. **Methodology:** A theoretical-practical approach is employed, combining a qualitative assessment based on interviews with 35 municipal managers in Sancti Spiritus with the prototypical design of an integrated digital platform. **Results:** The assessment identifies three structural distortions: sporadic participation, one-way communication, and institutional fragmentation. As a key contribution, a hybrid model is proposed that integrates moderated deliberative forums, joint validation committees, and systems of radical transparency with open data. **Conclusions:** The proposed platform demonstrates that digital participation can revitalize the public sphere and enhance the legitimacy of policies, even in environments with limited infrastructure, while avoiding technocratic decisionism and digital populism. The model is scalable to other Latin American contexts with local adaptations.

Keywords: communicative action; Cuba; digital governance; public policy; participatory budgeting; digital transformation.

Recibido: 23-01-26

Revisado: 20-02-26

Aceptado: 30-04-26

¹ Licenciada en Sociología. Especialista en Gobierno y Desarrollo Local (UIM, España). Actualmente Subdirectora Técnica de Plan Maestro en la Oficina del Conservador de Sancti Spiritus. Estudiante del Programa Doctorado en Administración Pública, Universidad de La Habana. Sus investigaciones abordan temáticas como políticas públicas, gobernanza local y desarrollo urbano sostenible.
<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=WRXlQuoAAAAJ>

² Doctor en Ciencias Filosóficas, Máster en Ciencias Políticas y estudiante de doctorado en Administración Pública. Realiza Estágio Pós-Doutoral en la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Sus líneas de investigación se centran en las políticas

públicas, la gobernabilidad y la calidad de la democracia.
<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=eQ6ZQ3FAAAAJ>

³ Doctora en Ciencias de la Información. Profesora Titular e Investigadora del Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de La Habana (CEAP). Especialista en comunicación organizacional, transformación digital y gestión de la comunicación pública.
<https://scholar.google.com/scholar?q=d%C3%A1maris+valero+rivero&hl=es>

1. Introducción

En las últimas décadas, los Estados han enfrentado el desafío de adaptar sus estructuras de gestión pública a demandas ciudadanas cada vez más complejas, marcadas por la exigencia de transparencia, participación efectiva y eficiencia en el uso de recursos. Este reto es particularmente crítico en contextos con tradiciones centralistas y limitaciones tecnológicas, como Cuba, donde las tradiciones centralistas, heredadas de un modelo de planificación centralizada, han influido en un enfoque predominantemente verticalista en el diseño de políticas públicas, aunque con aperturas recientes hacia la descentralización. Frente a este escenario, el presupuesto participativo emerge como un mecanismo prometedor para democratizar la toma de decisiones, aunque su implementación enfrenta obstáculos estructurales que van desde la resistencia burocrática hasta la falta de herramientas que faciliten la articulación y retoolimentación entre actores.

Desde el plano teórico, este trabajo se sustenta en tres ejes fundamentales. Primero, la teoría de la acción comunicativa (Habermas, 1981), que subraya la importancia de la deliberación racional y consensuada como base para la legitimidad de las decisiones públicas. Segundo, los principios de la gobernanza colaborativa (Aguilar, 2020; Ramió, 2020), que destacan la necesidad de integrar a ciudadanos, funcionarios y expertos en ciclos colaborativos de políticas públicas. Y tercero, el potencial de la Revolución 4.0 (Delgado, 2022), para transformar la gestión pública mediante herramientas como el gobierno electrónico, la inteligencia colectiva y la transparencia. Estos marcos no se abordan de manera aislada, sino que se entrelazan para proponer un modelo innovador de participación digital, capaz de equilibrar inclusión, eficiencia técnica y calidad deliberativa.

En el plano empírico, la investigación se centra en el caso cubano donde, a pesar de los avances normativos recientes (Constitución de 2019, Decreto-Ley 28/2021), persisten brechas críticas entre el discurso participativo y la práctica institucional. Dicho de otro modo: el marco jurídico promueve la participación ciudadana y la autonomía municipal, pero los instrumentos para materializarla —metodologías, herramientas digitales, protocolos de actuación y mecanismos de deliberación— son insuficientes, inadecuados o inexistentes. Esta carencia instrumental impide que las disposiciones legales se traduzcan en prácticas efectivas de participación, quedando la ciudadanía excluida de los procesos de toma de decisiones y reduciendo el mandato constitucional a una declaración de principios sin correlato operativo.

Mediante un diagnóstico basado en entrevistas a 35 gestores municipales de Sancti Spiritus, se identificaron tres distorsiones claves: (1) la temporalidad espasmódica de los procesos participativos (limitados a períodos electorales), (2) la unidireccionalidad comunicativa (portales ciudadanos que funcionan como "tableros de anuncios"), y (3) la fragmentación institucional (solo el 9% de los municipios integra el presupuesto participativo con sus estrategias de desarrollo local). Estos hallazgos reflejan una paradoja: mientras el marco jurídico promueve la autonomía municipal, los funcionarios carecen de metodologías y herramientas concretas para implementarla (Lefont-Marín et al., 2024)

Frente a esta problemática, el artículo propone el diseño de una plataforma digital articulada para gestionar el uso del presupuesto participativo en el diseño de políticas públicas, la que busca trascender los modelos tecnocráticos dominantes. A diferencia de iniciativas como Decide Madrid o Porto Alegre Participa, esta propuesta incorpora espacios deliberativos (foros temáticos), mecanismos de validación y transparencia radical (datos presupuestarios abiertos y trazables). Su valor agregado

radica en convertir la participación en un proceso continuo (no coyuntural), inclusivo (con opciones presenciales y digitales) y vinculante (integrado al ciclo de políticas públicas).

El estudio se sitúa así en la intersección entre teoría y práctica, aportando evidencia empírica sobre los desafíos de la participación en Cuba y proponiendo una solución concreta, anclada en marcos conceptuales robustos. Además, contribuye al debate global sobre democracia digital, al demostrar cómo tecnologías emergentes pueden revitalizar la esfera pública - incluso en entornos con limitaciones infraestructurales - sin caer en reduccionismos tecnocráticos o populistas. El objetivo del presente artículo es analizar, desde un enfoque teórico-empírico, cómo una plataforma digital, basada en principios de gobernanza colaborativa y acción comunicativa, puede fortalecer el diseño de políticas públicas en Cuba haciendo uso del presupuesto participativo para superar las limitaciones de los modelos actuales.

Si bien este estudio se centra en Cuba, los hallazgos sobre distorsiones como la fragmentación institucional o la unidireccionalidad comunicativa son extrapolables a otros países latinoamericanos con tradiciones centralistas. La propuesta de plataforma híbrida se inspira en experiencias pioneras como *Porto Alegre Decide* (Brasil), adaptando sus principios de participación digital a contextos de baja conectividad. A diferencia de modelos puramente virtuales, esta solución combina herramientas digitales con mecanismos presenciales (asambleas comunitarias, comités de veeduría), garantizando inclusión en municipios rurales o con brechas tecnológicas, como los analizados en México o Colombia. Futuras investigaciones podrían explorar esta transferibilidad, evaluando cómo el diseño cubano complementa o mejora las prácticas existentes en la región.

2. Revisión de la literatura

2.1. Articulación multifactorial y su rol en el robustecimiento de la gobernanza

Es una noción común el hecho de que no existe actor social que detente todo el poder, la capacidad y la información necesaria para llevar a cabo el objetivo del desarrollo social, económico, cultural, en una palabra, el desarrollo humano, a cualquier escala (Aguilar, 2020). Un ente aislado, aun teniendo un volumen importante de datos organizado y estructurado, de la realidad inmediata, tendrá capacidades reducidas para abordar desde una perspectiva única las grandes dificultades que presentan los espacios sociales compuestos con sujetos heterogéneos. Esta carencia constitutiva imprime límites precisos que dificultan -en cierta medida- no solo brindar soluciones eficientes y duraderas a las carencias fundamentales. Sin embargo, la totalidad del conocimiento fruto de la articulación colectiva y construida a partir de la confluencia y organización de datos, informaciones y conocimientos heredados y creados de la pluralidad de actores, supera cualitativamente la inteligencia y el desempeño individual de cualquiera de los actores presentes del juego político.

Con frecuencia las administraciones públicas han desplegado análisis sincrónicos *ad hoc* con la intención de brindar soluciones inmediatas a problemas de larga data prescindiendo, en primer lugar, de herramientas y aportaciones científico-técnicas; y en segundo lugar de la doxa que emana de la sapiencia ciudadana en torno a los problemas públicos que la aquejan. De este modo se pretenden brindar soluciones coherentes y sólidas sin conocer el correlato histórico que subyace, da contenido y sienta las bases de los conflictos cotidianos. "No se necesita conocer exhaustivamente los antecedentes de una cuestión para poder actuar o tomar una decisión. (...) Lo que verdaderamente importa es que la información reunida y sistematizada sea relevante y suficiente para describir, explicar,

anticipar o actuar sobre el fenómeno que demanda atención" (Oszlak, 2013, pp. 28-29).

En este sentido, políticos y analistas llaman la atención sobre cómo las decisiones tomadas desde una sola fuente decisora son susceptibles a generar expresiones superficiales y reducidas. En contraposición la gestión colaborativa facilita una noción más clara y precisa sobre las determinantes de los siempre crecientes problemas sociales que impactan directamente en el bienestar y calidad de vida del ciudadano. Por tanto, la sinergia de saberes permite mejorar el análisis prospectivo y viabiliza acciones gubernamentales más sólidas al enfrentar incertidumbres e imprevistos (Morin & Delgado, 2017).

Una de las contribuciones fundamentales de la cuarta revolución industrial, válida para la gestión de las administraciones públicas locales, aunque no se utilice de forma generalizada, consiste en un salto cualitativo en las capacidades para analizar, procesar y transparentar grandes volúmenes de información en un tiempo real extraordinariamente corto y expedito. Unido esto a la capacidad para incorporar en tiempo real a actores extra gubernamentales a la gestión del gobierno, la administración pública vive en un contexto sumamente favorable para impulsar una transformación profunda que se enrumbe no solo hacia el sostenimiento de criterios de gobernabilidad, sino también hacia la consolidación de una gobernanza robusta que permita hacer frente con mayor eficiencia y efectividad a las crisis sistemáticas y sistémicas generadas en entornos turbulentos. Según Ramió (2020, p.13), "consiste en dibujar unas administraciones públicas que logren absorber los avances contemporáneos más significativos a nivel tecnológico (administración digital, inteligencia artificial y robótica), conceptual (gestión del conocimiento, inteligencia colectiva y nuevas formas de organización) e instrumental contribuyendo a configurar unas instituciones inteligentes que operen científicamente".

La administración pública pasaría así de un modelo reactivo, que actúa solo frente a problemas sobrevenidos, a un ejercicio inteligente que, apoyado en recursos tecnológicos, dispone de capacidad estatal para reprogramar líneas de trabajo y explorar alternativas viables ante entornos cambiantes.

En este contexto es crucial reconocer el impacto que puede tener la Revolución 4.0 en la consolidación del presupuesto participativo como un mecanismo efectivo para integrar voces diversas en el diseño e implementación de políticas públicas. Este enfoque no solo fomenta un sentido colectivo entre ciudadanos, sino también asegura que las decisiones reflejen verdaderamente las necesidades locales. Al permitir a los ciudadanos priorizar proyectos comunitarios mediante su participación directa en el presupuesto municipal, se fortalece tanto la transparencia como la rendición de cuentas, contribuyendo a la creación de lo que Bryson (2018) llama ecosistemas de gobernanza.

La implementación efectiva del presupuesto participativo puede transformar radicalmente cómo se conciben e implementan las políticas públicas al incorporar perspectivas locales valiosas. Este proceso no solo mejora la efectividad del gobierno al asegurar que los recursos se asignen donde son más necesarios, sino también refuerza el tejido social al fomentar un sentido compartido de responsabilidad cívica entre ciudadanos y autoridades locales.

Cuba se encuentra en una nueva etapa de transformación de su sistema sociopolítico, caracterizada por la actualización de su marco jurídico (Constitución de 2019, Decreto-Ley 28/2021), la ampliación de actores económicos no estatales -como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las cooperativas- y el reconocimiento constitucional de la autonomía municipal, que otorga a los gobiernos locales mayores competencias en la gestión de sus territorios. Este proceso de reformas, sin embargo, se desarrolla en un contexto de profundas tensiones

económicas, agravadas por el endurecimiento del bloqueo estadounidense y los efectos de la pandemia, y de creciente complejidad geopolítica, lo que imprime un carácter contradictorio y desigual a las transformaciones en curso (Matilla, 2022). Las transformaciones no ocurren de manera lineal ni homogénea. La coexistencia de un marco jurídico que promueve la autonomía municipal con prácticas centralistas arraigadas, genera tensiones que se manifiestan en la vida cotidiana de las instituciones locales. Por un lado, los gobiernos municipales reciben nuevas competencias, pero sin los recursos financieros ni las capacidades técnicas necesarias para ejercerlas. Por otro, persiste una cultura política que sigue depositando en el gobierno central la legitimidad para decidir, lo que desalienta la apropiación local de los nuevos mecanismos participativos. La contradicción entre lo que las normas habilitan y lo que la estructura real permite explica, en parte, por qué el presupuesto participativo no logra consolidarse como práctica efectiva en la mayoría de los municipios.

En este contexto, la gerencia social se convierte en un desafío complejo que requiere resiliencia y modernización. Como señala Barrera et al. (2010, p. 42), la administración pública necesita "un salto cualitativo en la gestión y provisión de los servicios... gracias al apoyo de la tecnología, donde el conocimiento colectivo público sea el elemento diferenciador".

Un elemento clave que ha comenzado a integrarse (aunque lentamente), en la actividad gubernamental cubana, es el presupuesto participativo, un mecanismo democrático que permite a los ciudadanos participar activamente en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos en sus comunidades. Este enfoque empodera a los ciudadanos como sujetos decisores en la administración pública, permitiéndoles deliberar y fiscalizar el uso de los recursos.

El presupuesto participativo no solo aumenta la transparencia, sino que también mejora la eficacia de las agendas gubernamentales al crear espacios para el arbitraje consciente y efectivo de la sociedad civil sobre el trabajo del Estado. Según ONU-Hábitat (2022, p. 4), "el Presupuesto Participativo permite la rápida adopción de acciones locales y la asignación de recursos financieros que resultan de las interacciones directas entre los habitantes y el gobierno". Al facilitar el acceso ciudadano al control de las acciones administrativas, se promueve una mayor fiscalización y adaptabilidad en el destino de los recursos, evitando la mediación de élites políticas e infocracias (Martín, 2022), que suelen dominar los procesos decisionales utilizando la legitimidad institucional del Estado para enmascarar su poder real.

La implementación del presupuesto participativo refuerza la comunicación entre el Estado y la sociedad civil. La creación de espacios para una retroalimentación activa demuestra un cambio radical en las relaciones estructurales entre ambos (De la Maza, 2011). Este enfoque no solo mejora la eficiencia y efectividad al involucrar a los ciudadanos en la identificación de necesidades y prioridades, sino también genera confianza en la gestión pública. Al demostrar que los recursos se asignan de manera justa y equitativa, se otorgan dosis de legitimidad a las decisiones gubernamentales.

El presupuesto participativo se presenta como un escenario privilegiado para el fortalecimiento de la gobernanza democrática. Este mecanismo no solo transforma a los ciudadanos en coprotagonistas activos en la gestión de su entorno, sino también contribuye a una asignación más eficiente y equitativa de los recursos públicos, orientándolos hacia la solución de problemas sociales efectivamente sentidos por las comunidades.

En este marco, la planificación participativa (entendida como el proceso deliberativo mediante el cual actores estatales y sociales definen conjuntamente prioridades, metas y estrategias de desarrollo

y la gestión asociada) que implica la corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía en la ejecución, seguimiento y evaluación de las decisiones adoptadas, adquieren un rol estratégico (Poggiese, 2020). La participación vinculante de las comunidades en la identificación de sus problemas y en el diseño de las soluciones ha demostrado ser un factor clave para que las políticas públicas resultantes adquieran pertinencia social, legitimidad y efectividad, reduciendo significativamente el riesgo de intervenciones descontextualizadas o de corte tecnocrático (De la Maza, 2011; Aguilar, 2020).

Esta lógica de co-gestión genera un círculo de corresponsabilidad que fortalece el tejido social, incrementa la confianza en las instituciones y promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas. En términos de descentralización, la implementación sostenida de estos mecanismos contribuye a transferir progresivamente capacidades técnicas, financieras y de decisión, hacia los gobiernos locales y las propias comunidades, desconcentrando el poder y acercando la gestión pública a los territorios.

No obstante, a pesar de los avances jurídicos que respaldan la autonomía municipal, como los reconocidos en la Constitución de 2019, persiste en el imaginario social y en ciertas prácticas institucionales, la arraigada concepción de que la toma de decisiones estratégicas sigue siendo una facultad exclusiva del gobierno central, lo que limita el potencial transformador de estos instrumentos participativos.

Por lo tanto, esta propuesta se orienta a la mejora continua en la gestión pública mediante criterios de buena gobernanza y herramientas digitales. La integración del presupuesto participativo con plataformas digitales puede facilitar aún más este proceso. Según Delgado (2022), "el gobierno electrónico es una vía esencial para el intercambio con la población", lo cual es especialmente relevante en el contexto cubano donde se busca dinamizar las relaciones entre instituciones y ciudadanos.

Este tipo de herramientas, vitales para el robustecimiento de la gobernanza, permiten trascender la noción de política como un procedimiento eleccionario, para darle un contenido integral donde el ejercicio de administrar la cosa pública, representa una actividad que concierne en su proceso, resultados, diversas formas de retroalimentación y evaluación, a la totalidad de los actores que constituyen la comunidad. La política como ejercicio de todos, y no de minorías empoderadas o de burocracias expertas que exige una distribución compensada entre cuotas de poder y cuotas de responsabilidad entre los distintos actores, para enfrentar los retos que atentan contra la estabilidad y el bienestar de la comunidad en general. Una herramienta cuya utilización puede expandirse, fortalecerse y perfeccionarse a partir de las ventajas e infraestructura que proporciona la Revolución 4.0, o solo para el sector empresarial, sino también para la consolidación exponencial del e-gobierno.

2.2. Aplicación del presupuesto participativo en la era digital en Cuba

En Cuba, la política de informatización concibe el gobierno electrónico como una de las vías esenciales para el intercambio con la población (Delgado, 2022). En el marco de esta política, promueve el uso de los distintos canales de comunicación digital a fin de ofrecer la información y los servicios de responsabilidad del gobierno y de las instituciones. La implementación del gobierno electrónico en Cuba se enmarca en un proceso estratégico de transformación digital, impulsado por la Agenda Digital 2030 (aprobada en 2024), que busca integrar las tecnologías en todos los ámbitos de la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y la eficiencia de la gestión pública. En este marco, se han creado instituciones y plataformas clave como el Centro de Gobierno Digital y la ventanilla única "Soberanía" (Decreto 125/2025), que centraliza trámites y servicios en línea, facilitando la interacción entre el Estado y la ciudadanía. Asimismo, se han puesto en

marcha servicios específicos como el Registro Civil en línea (2024) y la Autorización Electrónica de Viaje (ETA) para viajeros internacionales (2025), que operan con certificados y pagos electrónicos.

Estos avances buscan dinamizar la relación entre las instituciones y los ciudadanos, mediante un intercambio más ágil, transparente y de mayor calidad apoyándose en herramientas como la firma digital y el pago electrónico. No obstante, este proceso enfrenta desafíos significativos derivados del complejo escenario económico del país, con limitaciones financieras para la modernización de infraestructuras, las persistentes brechas en el acceso y costo de Internet, y la necesidad de fortalecer la cultura digital tanto en las estructuras administrativas como en la población, para garantizar una transición inclusiva hacia el gobierno digital.

La expansión del acceso a Internet en Cuba durante los últimos seis años, ha incrementado significativamente la disponibilidad de información pública sobre el funcionamiento institucional, incluyendo el de la administración pública. Asimismo, ha potenciado la retroalimentación multiactoral mediante la creación de nuevos servicios y plataformas digitales, entre los que destacan los Portales Ciudadanos municipales, habilitados para difundir información sobre las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM).

No obstante, este proceso enfrenta desafíos significativos que no pueden entenderse al margen de la crisis estructural que atraviesa el país. Aunque cerca del 71% de la población tiene acceso a Internet, mayoritariamente vía datos móviles y puntos Wi-Fi públicos, las tarifas implementadas por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA) en el año 2025, exigibles en divisas extranjeras, han restringido el acceso regular para amplios sectores sociales que dependen del salario en pesos cubanos. A esto se suman las limitaciones de infraestructura que provocan apagones prolongados, dejando sin conectividad incluso a quienes podrían costearla. *Frente a este escenario, la plataforma que se propone*

no ignora las restricciones, sino que las asume como punto de partida. Por eso se concibe con dominio .cu gratuito y de acceso preferente desde la red estatal, diseñada para funcionar con baja exigencia de ancho de banda y compatible con dispositivos móviles de gama media, que son los predominantes en el país. Su lógica no es suponer un usuario ideal con conectividad perfecta, sino garantizar que, incluso en condiciones adversas, la participación ciudadana pueda canalizarse sin requerir divisas ni infraestructura sofisticada

Aunque la creación de estos sitios demuestra la voluntad del Estado por transformar evolutivamente las estructuras de atención e intercambio con la población, presentan serias limitaciones propias de una especie de estado embrionario que no ha logrado superarse hasta la fecha. Tal es el caso de los Portales Ciudadanos, existentes en cada localidad, presentan serias limitaciones que, aun haciendo uso de los entornos virtuales, reproducen vicios de la administración pública clásica. En primer lugar, no hay un aprovechamiento máximo de las posibilidades de la plataforma, que debe ganar en inmediatez, en transparencia y en la diversificación de los servicios de atención ciudadana que ofrece. No se trata de digitalizar de manera masiva e indiscriminada los servicios de atención al ciudadano, lo que supondría un serio obstáculo para aquellos con limitaciones tecnológicas o desconocimiento sobre el uso de entornos digitales (sobre todo en un contexto demográfico caracterizado por el envejecimiento poblacional acelerado), sino de aprovechar un espacio que ya existe para quienes si pueden acceder y crear mecanismos alternativos para los que no.

En segundo lugar, en su función persiste la unidireccionalidad, lo que hace cuestionable los márgenes de participación ciudadana que permite. Al no facilitar la interacción de los ciudadanos con los funcionarios públicos en tiempo real, se parte de la noción limitada de participación como información y consulta, donde esta es un fin normativo en sí mismo. De este modo, participar equivale a

ser notificado o encuestado por agentes externos recopiladores de criterios, sin que esto implique la posibilidad de influir sobre las decisiones. La intervención de la ciudadanía adquiere un carácter simbólico, pues reduce el papel de los sujetos sociales a una dimensión más bien reactiva, en tanto su tarea consiste en apoyar y actuar teniendo como punto de partida decisiones ya tomadas por otros" (Simón et al., 2011, p.16).

En aras de revertir esta situación se presenta la actual propuesta "Plataforma articulada para gestionar el presupuesto participativo desde entornos virtuales". Experiencias internacionales como Decide Madrid (España, 2015) y Porto Alegre Participa (Brasil, 2018) han demostrado la viabilidad de estos modelos. La plataforma madrileña ha canalizado más de 500.000 usuarios y 30.000 propuestas ciudadanas en sus cinco convocatorias de presupuestos participativos. Por su parte, Porto Alegre, ciudad pionera en presupuesto participativo desde 1989, integró su tradición asamblearia con herramientas digitales para consultas como la del Plan de Movilidad Urbana, fortaleciendo la transparencia mediante datos abiertos. Para Cuba esta experiencia resultaría sumamente novedosa por dos cuestiones fundamentales:

1. Las cuestiones relacionadas con la gobernanza, el presupuesto participativo y el e-gobierno son temas incipientes en Cuba, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico, y su praxis resulta, por tanto, disruptiva en un contexto donde prevalecen concepciones clásicas de la administración pública y perduran estilos de dirección y mecanismos altamente burocratizados, centralizados y verticalistas.

2. Permitirá ir desconcentrando la toma de decisiones hacia el ámbito local, asunto que no se consolida (aún frente a cambios jurídicos que sustentan la autonomía municipal), teniendo en cuenta que la toma de decisiones continúa aún el imaginario académico, político y social como actividad y capacidad exclusiva de los funcionarios de

gobierno central que se lleva a cabo de manera discrecional.

Por tanto, la presente propuesta se orienta a la mejora continua de la gestión del gobierno incorporando criterios de buena gobernanza y utilizando las herramientas digitales para la gestión pública.

Frente a los modelos tecnocráticos de participación digital que suelen reducir la interacción ciudadana a meros ejercicios de votación en línea o consultas unidireccionales, la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981), ofrece un marco fundamental para repensar el presupuesto participativo en Cuba, como un proceso genuinamente democrático. Según este enfoque, la legitimidad de las decisiones públicas no emana únicamente de su eficiencia técnica o del volumen de participantes, sino de la calidad deliberativa de los procesos mediante los cuales diversos actores (ciudadanos, funcionarios, expertos) intercambian argumentos en condiciones de igualdad y transparencia. La plataforma propuesta, diseñada e implementada en la provincia de Sancti Spíritus, busca materializar este ideal habermasiano a través de tres pilares interconectados.

1. Crea espacios virtuales para la deliberación racional, como foros temáticos donde los ciudadanos no solo presentan propuestas, sino que las debaten, enriquecen y modifican colectivamente antes de someterlas a votación. Estos espacios, moderados para garantizar el respeto y la inclusión, permiten superar la lógica del *like* o la mera acumulación de apoyos, favoreciendo en su lugar la construcción de consensos informados.

2. Garantiza transparencia mediante el acceso abierto a datos presupuestarios desagregados, mapas de necesidades comunitarias y estudios de viabilidad, asegurando así que la comunicación no esté distorsionada por asimetrías de información.

3. Por último, incorpora mecanismos de validación intersubjetiva a través de comités mixtos integrados por ciudadanos seleccionados aleatoriamente, funcionarios técnicos del gobierno local y académicos

expertos en gestión pública y desarrollo territorial. Estos comités tienen la función de evaluar la factibilidad técnica, financiera y ambiental de las propuestas ciudadanas que superen una votación preliminar, emitiendo informes vinculantes que deben ser respondidos por el gobierno. De este modo, se garantiza que las decisiones finales combinen la legitimidad de la voluntad popular con criterios de sostenibilidad y viabilidad, evitando flagelos como el activismo irresponsable, las decisiones tecnocráticas, el populismo digital, demostrando que el presupuesto participativo puede ser, más que un instrumento de gestión, un espacio privilegiado para revitalizar la esfera pública en el siglo XXI.

3. Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque teórico-práctico que articula, por un lado, la revisión crítica de marcos conceptuales sobre gobernanza colaborativa, acción comunicativa y transformación digital; y por otro, el diagnóstico empírico de la realidad cubana mediante trabajo de campo. Esta articulación permite fundamentar el diseño conceptual de una plataforma de presupuesto participativo que responde a problemas concretos identificados en el terreno y se sostiene en principios teóricos sólidos.

La estrategia metodológica se estructuró en tres fases secuenciales e integradas: fundamentación teórica, diagnóstico empírico y desarrollo propositivo. Esta triangulación de métodos busca asegurar que la propuesta final esté anclada en marcos conceptuales robustos y, simultáneamente, responda a problemáticas concretas identificadas en el territorio.

Primera fase: fundamentación teórica. Se realizó una revisión crítica y sistemática de la literatura especializada para construir el marco teórico-conceptual. Se analizaron tres ejes fundamentales: la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981), como base para una deliberación democrática

legítima; los principios de la gobernanza colaborativa (Aguilar, 2020; Ramió, 2020), que destacan la necesidad de integrar a ciudadanos, funcionarios y expertos en ciclos colaborativos de políticas públicas; y el potencial transformador de las herramientas digitales de la Revolución 4.0 en la gestión pública (Delgado, 2022). Este análisis permitió identificar los vacíos teóricos y las oportunidades para innovar en mecanismos de participación ciudadana.

Segunda fase: diagnóstico empírico. Se desarrolló un estudio de caso de carácter cualitativo en la provincia de Sancti Spíritus, Cuba. La selección de este territorio respondió a su condición de provincia con experiencia acumulada en procesos de descentralización y participación ciudadana, así como a la existencia de vínculos institucionales previos que facilitaron el acceso al campo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 35 gestores municipales, seleccionados intencionalmente por su vinculación directa con procesos de desarrollo local, participación ciudadana o gestión de políticas públicas en sus respectivos municipios. La muestra incluyó directores de planificación, presidentes de consejos populares, especialistas de desarrollo territorial y funcionarios vinculados a los portales ciudadanos. Las entrevistas, con una duración promedio de 60 minutos, fueron grabadas, transcritas y sometidas a un análisis de contenido temático que permitió identificar las principales distorsiones y limitaciones operativas de los procesos participativos vigentes. Este diagnóstico identificó tres problemas estructurales clave: la temporalidad espasmódica de la participación, la comunicación unidireccional y la fragmentación institucional, los cuales constituyen el punto de partida crítico para la propuesta.

Tercera fase: diseño conceptual de la plataforma. A partir de la integración de los hallazgos teóricos y empíricos, se procedió a elaborar la arquitectura de una solución híbrida de participación digital. Este diseño, que constituye el resultado central de la investigación, se desarrolló especificando sus

componentes funcionales (registro de usuarios, información transparente, presentación de propuestas, votaciones, evaluación concomitante, comunicación y rendición de cuentas), sus mecanismos de participación deliberativa (foros temáticos moderados, comités mixtos de validación) y un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) para su monitoreo y evaluación. El producto de este proceso es el modelo de plataforma que se describe y fundamenta en detalle en la sección siguiente.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico

El análisis empírico evidenció una disonancia estructural entre el marco normativo participativo y las capacidades técnicas municipales. La totalidad de los gestores entrevistados (100%), identificó la ausencia de protocolos estandarizados para canalizar propuestas ciudadanas hacia el ciclo presupuestario, lo que convierte la participación en un ejercicio desconectado de la planificación financiera. Esta desconexión se agrava por la concentración de los procesos deliberativos en ventanas temporales reducidas, coincidentes con ciclos electorales, generando una participación espasmódica que impide la retroalimentación continua y el monitoreo ciudadano de los compromisos adquiridos. La consecuencia directa es un déficit de legitimidad procedimental, donde las decisiones técnicas carecen del respaldo social necesario para su implementación efectiva. La evaluación de los portales ciudadanos municipales reveló que predominantemente funcionan como repositorios unidireccionales de información, sin mecanismos incorporados para la deliberación estructurada ni la rendición de cuentas interactiva. El 87% de los funcionarios reconoció limitaciones técnicas para publicar datos presupuestarios desagregados en formatos accesibles, mientras que el 94% señaló la inexistencia de herramientas digitales para priorizar proyectos de manera colaborativa. Esta opacidad genera

asimetrías informativas que desincentivan la participación ciudadana de calidad, reduciéndola a una mera consulta simbólica sin incidencia real en la asignación de recursos. La falta de trazabilidad entre las propuestas ciudadanas, su evaluación técnica y su eventual financiamiento erosiona la confianza en el sistema.

El estudio identificó que la fragmentación institucional constituye el obstáculo más crítico: solo el 9% de los municipios integraba orgánicamente el presupuesto participativo con sus estrategias de desarrollo local, y ningún caso documentó la existencia de comités mixtos (ciudadanos-funcionarios) para la validación intersubjetiva de proyectos. Esta división operativa, donde la participación ciudadana y la ejecución presupuestaria transitan por canales paralelos sin puntos de encuentro, exige una solución arquitectónica que articule ambos procesos. La necesidad identificada no es meramente tecnológica, sino de gobernanza: crear una interfaz deliberativa permanente que sistematice la inteligencia colectiva, la traduzca en insumos presupuestarios y garantice la transparencia radical en cada etapa del ciclo.

4.2 Diseño conceptual y características de la propuesta

La plataforma en cuestión en lugar de generarse de forma individual puede insertarse como una sección de las Plataformas Ciudadanas, de modo que no se creen infinitud de espacios digitales, sino que se aprovechen la infraestructura ya existente. Su intención es potenciar el trabajo de la Oficina del Conservador de la Ciudad, al potenciar sus metodologías de presupuesto participativo y consulta pública permanente mediante herramientas digitales.

Permitiría democratizar aún más los procesos de toma de decisiones sobre el patrimonio urbano, facilitando que los ciudadanos no solo sean consultados, sino que participen activamente en la priorización de proyectos de restauración, rehabilitación de espacios públicos y programas culturales.

Esto fortalecería la transparencia en el uso de recursos, especialmente crucial para una entidad que gestiona bienes colectivos, y crearía un archivo digital de las deliberaciones públicas, invaluable para dar continuidad a los procesos participativos más allá de administraciones temporales. Al digitalizar las consultas, se amplificaría el alcance de la participación, incorporando a sectores tradicionalmente excluidos de los espacios presenciales (jóvenes, trabajadores con horarios inflexibles), mientras se mantendrían canales no digitales para garantizar inclusión. Además, la plataforma ofrecería a la Oficina datos estructurados en tiempo real sobre las percepciones ciudadanas, permitiendo ajustar proyectos con mayor agilidad y fundamento técnico-participativo, lo que enriquecería tanto la gobernanza del patrimonio como su legitimidad social. Su diseño constaría de los siguientes elementos:

Registro de usuarios: una sección para que los ciudadanos puedan registrarse y crear una cuenta en la plataforma. Este paso permite tener un control estadístico de las características socio demográficas de quienes participan y monitorean los grupos sociales; en aras de generar otros mecanismos más tradicionales funcionales a estos sectores que complementen la participación desde entornos virtuales.

Información y transparencia: la propuesta debe contener necesariamente una sección donde se publique sin sesgos, toda la información pública referente al municipio y en particular a los usos del presupuesto. Cuestiones como líneas de trabajo prioritarias para la localidad, estructura del gobierno, necesidades comunitarias jerarquizadas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, ambientales y humanos, disponibles entre otras, desde el conocimiento público para fomentar el análisis prospectivo y el pensamiento estratégico en los ciudadanos; dado que es imposible tomar decisiones informadas y generar diseños asertivos si no se

cuenta con información veraz y completa que parta de datos objetivos y verificables.

Información sobre el presupuesto: una sección que explique de manera clara y accesible cómo se asigna el presupuesto y cuáles son las prioridades del gobierno, así como quienes son actores económicos estratégicos del municipio (Bryson et al, 2023) y su contribución anual a partir del pago de impuestos al presupuesto que se destina al desarrollo local (1%).

Capacitación para la participación: una sección donde se puedan encontrar recursos y materiales educativos para capacitar a los ciudadanos en temas relacionados con el presupuesto participativo y la gestión pública.

Propuestas: una sección donde los ciudadanos puedan presentar sus propuestas de proyectos o iniciativas que consideren importantes para su comunidad, así como interactuar con otros usuarios en busca del mejoramiento continuo de las propuestas o de la generación de alianzas intersectoriales, para el desarrollo de las propuestas desde un enfoque de cuádruple hélice (Park, 2014).

Votaciones: una herramienta para que los ciudadanos puedan votar por las propuestas presentadas por otros usuarios.

Evaluación concomitante: una sección donde se pueda hacer seguimiento a los proyectos seleccionados y evaluar su impacto.

Comunicación y retroalimentación para la rendición de cuentas: una herramienta para que los ciudadanos puedan comunicarse con los responsables del presupuesto participativo y hacer sugerencias o comentarios.

Monitoreo y evaluación. La propuesta además debe monitorearse y evaluarse periódicamente a partir de los siguientes indicadores claves del desempeño o *Key Performance Indicators* (KPIs por sus siglas en inglés) para lograr su funcionalidad y sostenibilidad en el tiempo

Tabla 1. Indicadores clave de desempeño (KPIs) para la plataforma de presupuesto participativo

KPI	Criterio de medida
KPI 1: Funcionalidad continua de mecanismos de participación ciudadana	Mide la mejora constante de herramientas que permitan a los ciudadanos participar activamente en el proceso de presupuesto participativo, como la presentación de propuestas, la votación y la retroalimentación.
KPI 2: Acceso a la información	Mide el volumen de información disponible y de fácil acceso con tendencia a incrementarse según las necesidades
KPI 3: Seguridad	Mide la garantía en la seguridad de los datos personales de los ciudadanos y la privacidad de sus opiniones y votos.
KPI 4: Facilidad de uso	Mide las facilidades del formato, que debe ser simple sin necesidad de recurrir a habilidades técnicas avanzadas.
KPI 5: Accesibilidad	Mide el nivel de acceso para todas las personas, independientemente de su nivel socioeconómico, género, edad o discapacidad. Disponible en un dominio .cu, acceso gratuito
KPI 6: Tiempo de respuesta	Mide el tiempo que tarda la administración pública en responder a los ciudadanos sobre sus proyectos presentados así como sobre sus inquietudes y solicitud de información
KPI 7: Transparencia	Mide la transparencia en el proceso de selección y aprobación de proyectos, así como en la asignación y uso del presupuesto participativo evitando acciones discrecionales
KPI 8: Satisfacción del usuario	Mide la satisfacción de los ciudadanos con la plataforma y su experiencia de uso.
KPI 9: Presupuesto asignado	Mide el presupuesto asignado para el presupuesto participativo y cómo se distribuye entre los proyectos aprobados.
KPI 10: Impacto social	Mide el impacto social de los proyectos aprobados en la comunidad y su contribución al desarrollo sostenible.
KPI 11: Reducción de la brecha digital	Mide la capacidad de la plataforma para reducir la brecha digital y garantizar la inclusión de todos los ciudadanos en el proceso de presupuesto participativo.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta se ejecutaría siguiendo la siguientes Secuencia de actividades para la implementación de la plataforma de presupuesto participativo.

Fase 1: Organización y Diagnóstico

1. Crear un equipo para la coordinación de la estrategia, la gestión de las tareas asociadas y su cumplimiento.
2. Realizar un diagnóstico actualizado de las capacidades y brechas tecnológicas del territorio, así como de los mecanismos de participación existentes, para orientar el trabajo de manera escalonada
3. Promover el debate en torno a las necesidades del territorio.

Fase 2: Diseño y Consulta

4. Definir responsables de comunicación y los actores involucrados.
5. Realizar consulta ciudadana para la explicación de aportaciones, ajuste y corrección.
6. Convocar a la realización de propuestas, tanto por parte de los ciudadanos como del gobierno local.

Fase 3: Evaluación y Decisión

7. Realizar el análisis y comunicación de la factibilidad técnica de las propuestas.
8. Llevar a cabo la votación para la selección de las propuestas más factibles y pertinentes, así como la comunicación de los resultados.

Fase 4: Implementación y Control

9. Establecer el seguimiento y monitoreo ciudadano y gubernamental del impacto y comportamiento de las propuestas Implementadas.

Riesgos:

Los riesgos fundamentales que enfrenta la ejecución de la plataforma incluyen la escasa infraestructura, la poca experiencia y conocimiento sobre estos temas, y la falta de interacción de la población.

Para abordar la limitada infraestructura, es clave comprender el proceso estratégico de gestión de gobierno y priorizarlo en un esquema de inversiones, identificando recursos ya instalados, gestionando estratégicamente las contribuciones nacionales y territoriales, articulando redes de actores y estableciendo estrategias de cooperación internacional.

Frente a la falta de experiencia, se propone constituir alianzas con universidades, así como con expertos locales o nacionales, además de implementar planes de capacitación continua y poner a disposición recursos de aprendizaje.

Para fomentar la participación ciudadana, es esencial involucrar a la población desde el diseño hasta la evaluación del proceso mediante sesiones públicas y medios de comunicación, demostrando que su opinión es determinante, así como crear mecanismos de participación atractivos y regulares en los procesos en desarrollo

5. Conclusiones

La pertinencia de la plataforma propuesta radica en su capacidad para superar las contradicciones actuales del sistema mediante cuatro innovaciones interrelacionadas. En primer lugar, sistematiza el conocimiento disperso al integrar en un entorno digital unificado las fases clave del ciclo de políticas públicas, desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de impactos, superando así la

fragmentación institucional existente. En segundo término, incorpora un sistema de formación en cascada para funcionarios, con módulos basados en casos reales que abordan específicamente déficits identificados, como la moderación de debates presupuestarios. Su arquitectura híbrida representa un tercer avance significativo, combinando herramientas digitales para sectores tecnificados con mecanismos presenciales que garantizan la inclusión de grupos vulnerables a la exclusión digital. Finalmente, y quizás su aporte más transformador, la plataforma genera insumos estructurados que alimentan directamente las Estrategias de Desarrollo Municipal, estableciendo por primera vez un puente orgánico entre participación ciudadana y planificación pública. No obstante, esta apuesta tecnológica debe navegar con cautela las advertencias de pensadores como Martín (2022), sobre los riesgos de la "infocracia", donde la dataficación extrema puede vaciar de contenido político los procesos deliberativos.

La propuesta busca equilibrar esta tensión mediante un diseño que, si bien aprovecha las ventajas de la Revolución 4.0 para ampliar la participación digital, preserva espacios esenciales de interacción humana, como talleres presenciales y comités de veeduría ciudadana, evitando así la reducción de lo político a meros algoritmos cuantificables. Para garantizar su éxito, será crucial implementar una estrategia de divulgación masiva que impida la apropiación elitista de la plataforma, al tiempo que se fomenta una cultura de transparencia en el manejo de los recursos públicos.

La implementación de este modelo promete transformar sustancialmente la relación entre ciudadanía y administración pública. Al permitir consultas en línea, interacciones fluidas con funcionarios y participación activa en decisiones presupuestarias, accesibles desde cualquier conexión a Internet, la plataforma no solo genera ahorros de tiempo y costos, sino que redefine los cauces tradicionales de la gobernanza local. Más que una herramienta

tecnológica, se configura, así como un dispositivo de innovación democrática que, al sincronizar participación informada, viabilidad técnica y control social, puede elevar significativamente la calidad del diseño e implementación de políticas públicas en el contexto cubano.

6. Financiación, adscripción y/o adhesión a convenios internacionales

Este trabajo fue financiado por la CAPES/Brasil (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a través de la beca Move La América (Proceso 88881.997097/2024-01), desarrollado en el Programa de Doctorado en Sociología y Ciencia Política de la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses que pudiera haber influido en los resultados o interpretaciones presentados en este trabajo.

7. Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2020). La disciplina de políticas públicas en América Latina: Una actualización para Cuba. En L. Lefont Marín y J. C. Ramírez Sierra (Eds.), *Políticas públicas: Introducción a la disciplina para la gestión gubernamental en Cuba* (pp. 15-40). Editorial Universitaria.
- Barrera, A., García, M. y López, R. (2010). *El trabajo colaborativo en la Administración: Aportaciones del programa Compartim*. Publicado por el Departamento de Justicia, Generalitat de Catalunya. <https://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio coneixement/trabajo colaborativo compartim.pdf>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J., Crosby, B. C. y Bloomberg, L. (2023). *Addressing complex and cross-boundary challenges in government: The value of strategy mapping*. IBM Center for The Business of Government.
- <https://www.businessofgovernment.org/report/addressing-complex-and-cross-boundary-challenges-government-value-strategy-mapping>
- Carayannis, E. G. y Campbell, D. F. J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-9. <https://doi.org/10.4018/jesed.2010010105>
- De la Maza, G. (2011). Espacio público y participación ciudadana en la gestión pública en Chile: Límites y posibilidades. *Polis, Revista Latinoamericana*, 10(30), 45-75. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682011000300003>
- Delgado, M. (2022). Industria 4.0 y competencias en la transformación digital. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(1), Artículo e212. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5883915>
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Vol. 1. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus. <https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de-la-accion-comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf>
- Martin, Alan. (2022). Byung-Chul Han. Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia. *Revista de filosofía*, 79, 209-210. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602022000100209>
- Lefont-Marín, L., Ramírez-Sierra, J. C. y Boffill-Vega, A. (2024). Las políticas públicas como proceso disruptivo de la administración pública en Cuba. *Visión Gerencial*, 23(1), 21-32. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.01.23.02>
- Matilla, A. (2022). Los "nuevos aires" del proceso administrativo en Cuba. *Revista Cubana de Derecho*, 2(1), 518 - 560. <https://cuba.vlex.com/vid/nuevos-aires-proceso-administrativo-912554346>

Morin, E. y Delgado Díaz, C. J. (2017). *Reinventar la educación: Abrir caminos a la metamorfosis de la humanidad*. Editorial UH.

ONU-Hábitat. (2021). *Innovación y tecnología digital para la reinención del Presupuesto Participativo como herramienta de resiliencia social* (Informe). Naciones Unidas. https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/12/digital_innovation_and_technology_for_reinventing_participatory_budgeting_as_a_tool_sp_0.pdf

Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>

Park, H. W. (2014). Transition from the triple helix to N-tuple helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. *Scientometrics*, 99(1), 203-207. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-013-1124-3>

Poggiese, H. (2020). Alianças transversais, reconfiguração da política e desenvolvimento urbano: cenários do presente e do futuro. *Boletim Campineiro de Geografia*, 10(2), 481-504. (Tradução de André Pasti, revisão de Heloisa Molina). Publicação original em 2000

Ramió Matas, C. (2020). La innovación de la gestión pública en Iberoamérica: Una agenda para el 2030. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 77, 5 - 30. https://www.clad.org/images/revista/77/CR_77_May_2020.pdf

Simón, D., Pérez, L. y González, R. (2011). *La participación política de los jóvenes universitarios cubanos: Un acercamiento desde la praxis investigativa*. Centro de Estudios Sociopolíticos y de Opinión (CESPO). <https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2020/06/10-Juventud.pdf>