

Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local

Guía metodológica

Colectivo de autores



Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local

Guía metodológica

Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local

Guía metodológica

Colectivo de autores



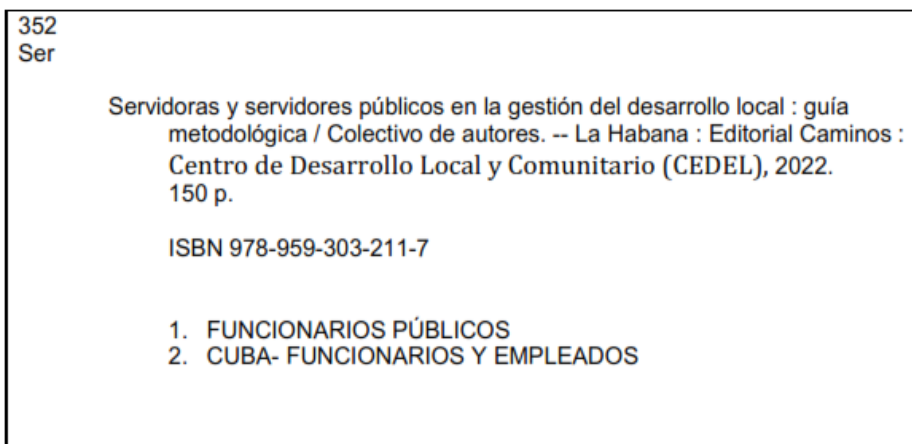
Coordinación editorial: María Isabel Romero Sarduy
Edición: Anette Jiménez Marata
Corrección: Randy Saborit Mora
Diseño interior y maquetación: Anabel Falcón Peñate
Diseño de cubierta: Anabel Falcón Peñate, a partir de la creación de Alexander Machado Tineo

Sobre la presente edición:

© Editorial Caminos, 2022

© Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), 2022

ISBN 978-959-303-211-7



Este material ha sido financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente la opinión de sus directores o representantes

Editorial Caminos

Ave. 53, no. 9609, e/ 96 y 98, Marianao, La Habana, Cuba

Teléfonos: (53) 7260-3940 / (53) 7260-9731

Correo electrónico: editorialcaminos@cmlk.co.cu

www.cmlk.org

Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)

Lombillo, no. 904, e/ Panorama y Bellavista, Nuevo Vedado, La Habana, Cuba

Teléfonos: (53) 7883-5143 / (53) 7883-5144 / (53) 7883-5166 / (53) 7883-5165

Correo electrónico: webcedel@cedel.cu

www.cedel.cu

Índice

Introducción /9

Curso 1 /15

Institucionalidad, liderazgo y toma de decisiones en la gobernanza local

Curso 2 /33

Participación popular para la gestión del desarrollo local

Curso 3 /55

La perspectiva de género y equidad social en el desarrollo local

Curso 4 /75

Planeación y gestión de la planificación local

Curso 5 /93

Diseño de servicios públicos

Curso 6 /113

Gestión ambiental municipal

Curso 7 /129

Información y comunicación para servidoras y servidores públicos

Curso 8 /147

Gestión de resultados e indicadores para la evaluación de la calidad de los gobiernos

Introducción

En la Constitución de la República de Cuba (art. 168 y 169), en la conceptualización del Modelo Económico Social Cubano de Desarrollo Socialista, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 y en el Decreto no. 33 del 2021, el municipio se torna esencial para complementar el desarrollo nacional, teniendo como base su autonomía. En esta dirección se incentiva la descentralización de decisiones, recursos y funciones en el desarrollo territorial y se enfatiza en la necesidad de un mayor protagonismo de servidoras y servidores públicos.

Ello implica que los actores de gobierno deben saber diseñar y aplicar sistemas de gestión capaces de articular el crecimiento económico, la equidad (social, económica, de género) y la sustentabilidad ambiental, además de contribuir a la conformación de un sistema de gestión local que incorpore al sistema de trabajo la perspectiva estratégica que articule lo vertical-sectorial y lo horizontal-territorial, superando la lógica de acciones y proyectos aislados en favor de una visión integral del desarrollo.

El diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” es un esfuerzo en este camino de fortalecimiento del municipio como sociedad local. Promovido por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), a través del proyecto: “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba” y la colaboración de SKL International de Suecia, ha contado con la participación de las Universidades de Mayabeque y Artemisa, los Centros Universitarios Municipales (CUM) de Madruga, Jaruco, Bauta y Guanajay, especialistas del CITMA y de los gobiernos de esas provincias.

El diplomado, desarrollado entre enero y junio de 2022 en los Centros de Capacitación de San José y Artemisa habilitados por el proyecto, ha tenido como objetivo: *Formar a servidoras y servidores públicos para la gestión eficiente y sostenible del desarrollo local, teniendo en cuenta el carácter multidimensional, participativo, inclusivo y contextualizado del desarrollo.* Este espacio tiene la particularidad de dialogar con experiencias suecas de desarrollo municipal e incorporar la concepción y metodología de la educación popular en los diseños de los cursos.

¿Y por qué la educación popular?

Porque asume que el conocimiento se construye, en un proceso de diálogo¹ entre educadores y educandos, superando la concepción de la enseñanza tradicional en la que el educando es un receptor/reproductor pasivo de conocimientos. De igual modo integra dimensiones de la realidad comúnmente fragmentadas por la educación tradicional, tales como teoría y práctica, objetividad y subjetividad, enseñanza y aprendizaje.

Es una propuesta que incentiva el pensamiento crítico a través de la pregunta, generándose una posición crítica frente a las maneras en que se expresan las relaciones de poder verticales y autocráticas, los patrones consumistas, individualistas, discriminatorios, depredadores del medio ambiente, centrándose en el bienestar espiritual y la reproducción de la vida.

Su arista metodológica rescata lo grupal como filosofía de vida y como dispositivo metodológico para construir procesos organizativos democráticos caracterizados por la participación, la solidaridad y la cooperación, aprendizaje que transcurre de manera vivencial, para lo cual se despliegan diversos recursos metodológicos como la música, los videos, el juego y las dramatizaciones.

1 El diálogo es asumido no como mero intercambio de saberes, sino como acción-reflexión sobre el mundo para transformarlo.

Así, por la importancia de sus contenidos teóricos y metodológicos para la praxis de la gestión de gobierno hacia la autonomía municipal y por la necesidad de multiplicar esta experiencia en otros territorios del país, proponemos esta guía metodológica, cuyo propósito es socializar los diseños construidos por los equipos de docentes que han impartido los ocho cursos que conforman el diplomado y facilitar el acceso a los ejercicios, las presentaciones en *Power Point* (PPT), los audiovisuales y la música que acompañaron esta edición.

Antes de implementar el diplomado fue necesario definir en el colectivo docente quiénes serían las personas que debían cursarlo y por qué, construir una convocatoria atractiva para lograr la participación por motivación y no por designación, elaborar los objetivos, definir cómo serían las evaluaciones por curso, así como el contenido de los trabajos finales y realizar una sesión cero con la presencia de autoridades del gobierno del territorio, representantes del claustro docente y las personas participantes, con la finalidad de implicarlos y motivarlos hacia el proceso que iban a vivir.

Todos los contenidos y los materiales utilizados se pueden encontrar en el siguiente sitio <https://gem-cuba.org>. Su uso es flexible, de ahí que los cursos se pueden impartir de manera independiente o en forma de diplomado. Asimismo, puede ser enriquecida con las experiencias de quienes la pongan en práctica. Les deseamos éxitos en su implementación, con la certeza de que será una modesta contribución al desarrollo municipal eficiente y sostenible en Cuba.

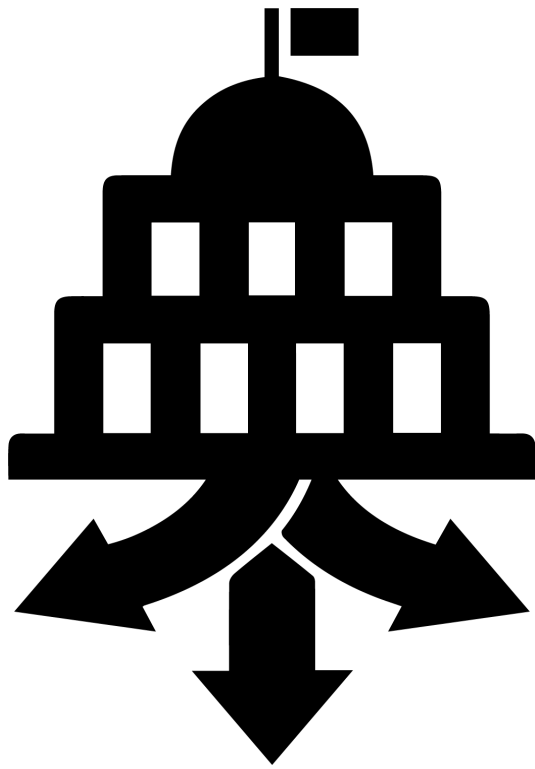
Dra. C. María Isabel Romero Sarduy

Investigadora Titular

Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)

DIPLOMADO

**“Servidoras y servidores públicos en
la gestión del desarrollo local”**



Curso 1

Institucionalidad, liderazgo y toma de decisiones
en la gobernanza local

Coordinadoras

M. Sc. Ana Hernández Apán

M. Sc. Alideylis Méndez Sánchez

Dra. C. María Luisa Ramos Grandal

Dra. C. María Julia Aguilar Aguilera

M. Sc. Tamara Caridad García Laza



Objetivo general

Contribuir al desarrollo de competencias en servidoras y servidores públicos en la gestión municipal de desarrollo, asumiendo la gobernanza como nivel superior de dirección y los actuales retos de la administración pública (AP) en Cuba.



Objetivos específicos

1. Analizar los postulados fundamentales de la gestión municipal para el desarrollo, el fortalecimiento institucional y las competencias de las servidoras y servidores públicos en Cuba, a partir de la identificación de los retos actuales de la administración pública y las competencias necesarias para su cumplimiento.
2. Fundamentar la gobernanza local como nivel superior de dirección que articula los restantes componentes de la administración pública cubana actual.
3. Examinar los principios de la gestión municipal para el desarrollo como proceso permanente para la toma de decisiones, a partir de su concreción en la Estrategia de Desarrollo Municipal.

► El curso inicia con la canción *Con un poco de amor*, del cantautor Silvio Rodríguez. Se hacen comentarios sobre lo que significa ese poco de amor y hacia quiénes puede dirigirse.



Integración y encuadre de expectativas

► **La reverencia.** Ejercicio para hacer las presentaciones, determinar características de conformación grupal y levantar las expectativas (20 min)

Se coloca todo el grupo en un gran círculo, el facilitador pide que pasen al centro del círculo aquellas personas que coincidan con los criterios que poco a poco irá expresando (rangos de edades, rangos de años de experiencia en la actividad laboral actual, pertenencia a determinado municipio, desempeño en la actividad administrativa municipal, desempeño en la Asamblea del Poder Popular, entre otros). Una vez en el centro estas personas deben decir su nombre, municipio y cargo, así como sus expectativas sobre el curso. Al terminar deben hacer una reverencia al grupo a modo de saludo.

Quienes coincidan en varios de los criterios ya no deben repetir su presentación; igualmente el facilitador debe asegurarse de que todas y todos se hayan presentado.

A la vez se registra en un papelógrafo la cantidad de personas según los criterios dados y en otro las expectativas. Al concluir el registro estos aspectos serán comentados y se reflexiona sobre ellos.

A modo de ajustar las aspiraciones de los participantes se presentan en PPT los objetivos, temas del curso y formas de evaluación.

Tema 1

Marco institucional y jurídico del municipio cubano



Primer día

► **Acercamiento al concepto de administración pública (25 min)**

En plenario: Lluvia de ideas

Se pide a los participantes que espontáneamente expresen palabras o ideas que relacionen con el término *administración pública*. Estas se van registrando en papelógrafo o pizarra. Se comentan y se reflexiona sobre el porqué de tal asociación.

Se llama la atención sobre las coincidencias en lo expresado por el grupo. Luego se presenta diapositiva de PPT con los aspectos que conforman el concepto operativo.

► **Reconocimiento de los retos de la AP para Cuba (25 min)**

Se presenta fragmento audiovisual de discurso del Presidente Miguel Díaz-Canel en la Mesa Redonda del 12 de septiembre de 2019.

En plenario se reflexiona:

¿Cuáles son las aspiraciones del modelo de país que nos proponemos construir? ¿A qué municipio se aspira a partir de este modelo?

Se registran en papelógrafo las ideas principales y se mantienen visibles.

Como cierre se presentan en PPT los principales retos de la administración pública hoy en el país.

Se propone la frase “Voluntad para crear” como guía para todo el encuentro.

Ideas síntesis 

Importancia del estudio y la consulta de los documentos rectores de las transformaciones en Cuba para trazar la hoja de ruta para un socialismo próspero y sostenible.

► **Identificación de las servidoras y los servidores públicos municipales, sus funciones y competencias (20 min)**

Los participantes se agrupan en 5 equipos teniendo en cuenta a aquellos que hayan tenido menos interacción. Cada grupo deberá representar pequeñas escenas en menos de 2 minutos en las que aparezcan servidoras y servidores públicos de su municipio en el desempeño de sus funciones. El grupo debe ir identificando a las servidoras y servidores representados.

En papelógrafo se registran las servidoras y los servidores representados en dos listas: una con los que corresponden a la Asamblea del Poder Popular y otra con los vinculados a la actividad administrativa municipal.

Nota: Si ningún delegado fuera representado en el ejercicio, la facilitación debe llamar la atención sobre el asunto y acentuar la condición de servidor público: personas que se deben a la población que, remuneradas o no, cumplen funciones del Estado (los delegados en la Asamblea: función representativa y normativa. Trabajadores de la actividad administrativa: función ejecutiva en la gestión de los bienes y recursos del municipio).

Se realiza un análisis sobre las funciones que cumplen estas personas según el órgano de gobierno al que pertenecen y sus implicaciones en los retos de la administración pública.

En pequeños grupos se indica un *cuchicheo* a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué capacidades, habilidades y valores en las servidoras y servidores públicos contribuyen a un desempeño efectivo en el cumplimiento de los retos de la AP?

En el plenario se comparten las ideas resultantes y se reflexiona acerca de la importancia de estas capacidades, habilidades, valores para que las servidoras y servidores públicos en el municipio sean competentes en sus funciones y contribuyan de manera efectiva con los retos de la AP.

Ideas síntesis 

Servidoras y servidores de la Asamblea que cumplen funciones representativas y normativas. Servidores vinculados al Consejo de la Administración Municipal (CAM): Tienen la función de administrar y gestionar los bienes y recursos del municipio. En ambos, la formación de base y las capacitaciones recibidas, entre otros aspectos, sustentan las habilidades de partida para su desempeño. Precisan de capacidades como la asertividad y la empatía, y valores como la honradez, la responsabilidad, el respeto por los demás, entre otros.

► **Orientación de la evaluación final (20 min)**

Se presentan las indicaciones para el trabajo final de curso.

Seleccione uno de los retos de la administración pública que se relacione con las funciones que desempeña. Las ideas relacionadas se presentarán en el taller final del curso.

A esta selección se le incorporará el diagnóstico de la situación actual de manera sencilla y las acciones a desarrollar para su posible solución desde los diferentes contenidos que se abordarán en el curso. Se entregará una síntesis (5 hojas como máximo) en el próximo mes.

► **Profundización en cuestiones como legislación municipal, autonomía y distinción del desarrollo local en Cuba (40 min)**

Técnica de la reja para el análisis de los materiales impresos que recogen normativas relacionadas con el municipio y rasgos del desarrollo local en Cuba.

Pasos 

1. El grupo se divide en 5 equipos de 6 personas. Seis voluntarios seleccionarán a los integrantes hasta que todos queden incorporados en alguno. Cada equipo debe ponerse un nombre. Luego, por conteo de 6, los participantes se vuelven a organizar en subgrupos según el número correspondiente.

2. Cada uno de los subgrupos deberá leer el texto asignado y contestar la pregunta correspondiente a partir de la siguiente distribución:

- El subgrupo 1 trabajará con fragmentos de la Constitución de la República de Cuba
- El subgrupo 2 empleará fragmentos de la Ley 132 de la AMPP y los Consejos Populares.
- El subgrupo 3 trabajará con fragmentos de la Ley 139 del CAM.
- El subgrupo 4 utilizará el Decreto Ley 33 para el Desarrollo Territorial.

Estos subgrupos compartirán la indicación: ¿Qué aspectos relacionados con la actuación de los municipios, sus servidores públicos y los retos de la AP, se recogen en la normativa presentada?

- El subgrupo 5 trabajará con un fragmento del texto *Breve recorrido sobre el origen y evolución del desarrollo local y particularidades de Cuba*. La indicación será: ¿Qué aspectos son coincidentes y cuáles discordantes de la implementación de procesos de desarrollo local en el mundo y en Cuba? Relaciónelo con los retos de la AP.
3. Terminado el trabajo los participantes en los subgrupos se incorporan a su grupo de origen. Allí comparten la información de los materiales trabajados, reflexionan y realizan un resumen de todo ello.
 4. Luego cada uno de los 5 grupos debe devolver al plenario el resultado de su trabajo teniendo en cuenta no repetir lo que antes se ha expuesto.

Al final pueden complementarse ideas, comentarse sobre la experiencia de sus intercambios y se hacen reflexiones generales.

Ideas síntesis 

Dadas las características del marco institucional y jurídico actual de los municipios cubanos y la importancia de estos contenidos para su desempeño como servidores públicos, la autonomía aporta mayores posibilidades para el hacer en los municipios a pesar de la necesidad de clarificación de las competencias. El desarrollo local en Cuba, por las características de su proyecto social, pone su énfasis en el bienestar de las personas y no en el interés puramente económico, además de estar enmarcado en la institucionalidad que aporta su implementación desde el Sistema del Poder Popular

Tema 2

Gobernanza local próspera y sostenible

► Análisis de la gobernanza local como nivel superior de dirección

En plenario se presenta un fragmento de la intervención del Presidente Miguel Díaz-Canel en la Mesa Redonda del 10 de septiembre de 2019. Se invita a una reflexión colectiva a partir de las siguientes interrogantes: ¿Qué

de distinto tienen estos tiempos?, ¿Por qué se asume que lo que se cambia es la voluntad de resistir desde la creación?

Ideas esenciales 

“Hay que trabajar distinto, porque los tiempos son distintos (...) pero no cambian los principios, la creatividad, la solidaridad, uno cambia la voluntad de resistir desde la creación, pero no cambia el espíritu (...)”. A partir de las intervenciones se acentúa la necesidad de cambiar los modos de actuación de las servidoras y servidores públicos, pues los tiempos son diferentes. Se remarca la idea de crear y para ello hay que ver las situaciones desde otras perspectivas.

► **Ejercicio de mesas rotativas** en el que se trabaja cuestiones imprescindibles de la actuación de los servidores públicos como el liderazgo, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la gobernanza; así como en propuestas de nuevos modos de actuación.

Se conforman 5 grupos a partir de tarjetas de colores que se entregarán a todo el grupo. Los colores coinciden con mesas previamente preparadas, según temas seleccionados, que contarán con la orientación de un acercamiento operativo básico sobre cada tema y varias preguntas.

Los grupos deben identificarse con su mesa temática y responder las preguntas que se indican durante unos minutos. Luego deben rotar a la mesa siguiente y trabajar en lo que se indica.

Mesa 1: Liderazgo

Se considera liderazgo a la capacidad de algunas personas de influir en un grupo para que se logren las metas y el término hace referencia al manejo del cambio. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto más cambio haya, más liderazgo será necesario. Se trata de crear redes de gente y relaciones que puedan realizar actividades y después tratar de asegurar que esas personas hagan

realmente el trabajo. (Kotter, 1999). Puede ser formal (rango de dirección) o no formal (capacidad de influir fuera de la estructura formal).

- Reflexionen sobre el liderazgo que se muestra en sus radios de acción.
- ¿Cómo vincularían acciones que favorezcan el liderazgo para aumentar la participación ciudadana?
- ¿Qué cambios propondrían para obtener mejores resultados?

Mesa 2: Transparencia

La transparencia la podemos asociar con la claridad, confiabilidad y publicidad de la mayoría de las actuaciones de los gobernantes y sus equipos para facilitar la observación y el conocimiento público sobre el diseño, la ejecución y los resultados de las políticas que se implementan. Se puede afirmar que una instancia del Estado o del gobierno es transparente cuando utiliza diferentes medios o instrumentos que permiten:

“(…) hacer pública, o entregar a cualquier persona interesada, información sobre su funcionamiento y procedimientos internos, sobre la administración de sus recursos humanos, materiales y financieros, sobre los criterios con que toman decisiones para gastar o ahorrar, sobre la calidad de los bienes o servicios que ofrece, sobre las actividades y el desempeño de sus directivos y empleados, etc.” (Guerrero, 2008)

- Repasen el funcionamiento de sus entidades desde la transparencia. Valoren si los medios que utilizan alcanzan los resultados esperados.
- ¿Cómo vincularían la transparencia con el liderazgo y las rendiciones de cuentas?
- ¿Qué cambios propondrían para obtener mejores resultados?

Mesa 3: Rendición de cuentas

Se asumen las rendiciones de cuentas como el deber que tienen los servidores públicos de informar, justificar, responsabilizarse pública y periódicamente ante la autoridad superior o la ciudadanía por sus actuaciones y sobre el uso dado a los fondos asignados y los resultados obtenidos en procura de

la satisfacción de las necesidades de la colectividad, con apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.

- Evalúen cómo se desarrollan las rendiciones de cuentas en sus contextos.
- Precisen cómo esta actividad puede fortalecer la participación y la transparencia.
- ¿Qué cambiarían en las formas de realizarlas de manera que retroalimenten sus comportamientos y las prácticas públicas?

Mesa 4: Participación ciudadana

La participación ciudadana es el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran. (Sánchez, 2015). Por ello se plantea que permite la construcción de espacio público y realza el ejercicio ciudadano, mediante el involucramiento de las personas y organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas que les concierne. Se definen tres niveles de participación ciudadana: información, consulta y participación activa.

- Mediten sobre la participación ciudadana en las labores que desarrollan: ¿cómo asumen la participación activa en ellas?
- Reflexionen acerca de cómo pueden coexistir en el mismo espacio la participación ciudadana y las rendiciones de cuentas.
- Diseñen nuevas acciones a realizar que favorezcan la participación ciudadana desde la gobernanza.

Mesa 5: La gobernanza como una nueva forma de gestión

La gobernanza es considerada como una nueva forma de legitimidad y actuación pública, centrada en la participación activa de los ciudadanos a través de sus organizaciones privadas y sociales. Gestiona la administración desde la acción de la pluralidad con el fin de provocar actuaciones integradas. Una aproximación a la gobernanza local en Cuba es entenderla como:

“un proceso superior de dirección del gobierno municipal que articula la unidad de intereses con la diversidad de actores gubernamentales y sociales para elevar los niveles de satisfacción de la sociedad. Presupone la existencia de una interacción permanente que desde la inteligencia colectiva identifique, proponga e implemente soluciones a los problemas de la comunidad y se anticipe a las nuevas necesidades” (Ramos y Aguilar, 2020).

- Argumenten desde sus experiencias, ¿qué implica considerar la gobernanza local en Cuba como un proceso superior de dirección del gobierno municipal?
- Reflexionen en torno a por qué se demanda de la unidad de intereses con la diversidad de actores gubernamentales y sociales en la actual administración pública.
- ¿Qué acciones propondrías para implementar la gobernanza local de manera que fortalezca la transparencia de la gestión?

Para facilitar simultaneidad en la rotación, el facilitador dará una señal al concluir el tiempo y cada grupo deberá moverse a la mesa correspondiente.

Al terminar la rotación cada grupo llega a su mesa de origen y debe revisar el producto del trabajo realizado (analizar, sintetizar, integrar y procesar).

Cada grupo preparará el resultado en el plenario de forma creativa; pueden ser mapas de ideas, gráficos, dibujos, para ser devuelto en el plenario en la jornada siguiente.



Segundo día *Sesión de la mañana*

► **Recuperación del día anterior**

En plenario se pide que en forma de frases se aborden los principales temas abordados en el día anterior (10 min)

► **Devolución de los resultados de las mesas rotativas (30 min)**

Cada grupo presenta los resultados producidos. Se aportan consideraciones, se reflexiona sobre la esencia del concepto de gobernanza, la posibilidad que brinda la gobernanza local en Cuba para articular los restantes componentes de la administración pública y las implicaciones de esta nueva forma de gobierno.

Ideas síntesis 

Es la gobernanza un ejercicio de autoridad que articula intereses, mezcla esfuerzos en busca de respuestas sociales. En Cuba supone un cambio en la concepción de dirección de la sociedad para la transformación social, donde todos los implicados deben sentirse al mismo nivel. Es un proceso horizontal de dirección para la toma de decisiones y la participación ciudadana. Esta nueva mirada favorece la coherencia en las acciones del gobierno, enfatiza en la unidad de valores, intereses, objetivos y metas desde diferentes ángulos y vincula dos actividades que se complementan en la práctica: el proceso de dirección y la dirección de procesos.

En plenario se discute sobre soluciones colectivas y creativas para sumir los nuevos retos de la administración pública: En ronda se da respuesta a la pregunta: ¿Con qué contamos para asumir los nuevos retos? Se registra en papelógrafo o pizarra.

Se presenta fragmento de la intervención del Presidente Miguel Díaz-Canel en la Mesa Redonda del 12 de septiembre de 2019. Se reflexiona sobre sus palabras presentadas en PPT: “Todos seremos mejores cuadros, mejores ciudadanos, mejores revolucionarios, mejores servidores de la nación mientras más soluciones encontremos en esa extraordinaria reserva de talento y creatividad de nuestro pueblo (...)”.

Ideas síntesis 

Aprender desde la problematización y el análisis crítico de la realidad constituye un modo de aprendizaje y actuación eficaz.

TEMA 3

Gestión municipal para el desarrollo

► **Valoración de la gestión municipal para el desarrollo y su relación con los retos de la AP (40 min)**

Estudio del caso del municipio Denguite para analizar importancia de la planificación estratégica y otros retos de la AP.

En plenario se entrega un material impreso que contiene de forma sintética la experiencia del municipio ficticio.

Se orienta un cuchicheo sobre las causas que llevaron al poco éxito de la gestión municipal, según se expresa en la experiencia que se presenta.

Las ideas en forma de problemáticas se registran en papelógrafo.

En plenario, reflexión colectiva sobre las problemáticas identificadas.

Ideas síntesis 

No solo es necesario desarrollar un conjunto de acciones de forma atomizada; debe partirse de una planificación estratégica, deben conocerse las inquietudes y problemáticas de la población, debe favorecerse la participación de los ciudadanos y actores del territorio. No basta con esfuerzos, hay que enfocarse en los resultados.

► **Procedimiento para la toma de decisiones (1 h)**

Se presenta en PPT el Taller de dilemas como procedimiento para la toma de decisiones, así como consideraciones generales para su realización.

Taller de dilemas

Se conforman 4 grupos. La división se realiza a través de la técnica de El inquilino: Se pide al grupo que conforme 4 casas formadas por unas 6 personas en la que deben acoger a un inquilino. Este debe cambiar de casa

a la orden del facilitador. Una vez agrupados, deben intercambiar sobre las coincidencias de las situaciones de su municipio con las del caso presentado.

Cada grupo debe seleccionar una de las problemáticas o dilemas identificadas en el caso del municipio antes analizado. Deben determinarle un giro en expresión positiva. Además, deben identificar para ello todos los factores implicados (jefe, organización, dirección, entidad, comunidad, vecinos u otros); así como las acciones que deben desarrollar cada uno en función del giro deseado.

Los 4 grupos devolverán al plenario los resultados de su taller y comentan después el resto de los participantes.

Ideas síntesis 

La responsabilidad en la solución de los problemas es tanto colectiva e institucional, como individual. Las soluciones a corto plazo deben ser efectivas y coherentes con los objetivos a largo plazo en relación con el bienestar de las personas.

► **Principios del desarrollo municipal y pautas de la EDM (20 min)**

En plenario se realizan las presentaciones en PPT.

Se hacen comentarios sobre estos principios y se indaga sobre la participación de los miembros del grupo en la conformación de las Estrategias de Desarrollo de su municipio.

► **Reflexiones**



Tercer día Sesión de la mañana

▶ **Recuperación del día anterior**

En plenario se presentan a través de fotos las cuestiones principales abordadas el día anterior (10 min)

▶ **Evaluación del curso**

Seminario integrador: Presentación de ideas principales del trabajo final de curso (1 h 30 min)

En equipos por municipios debatirán y presentarán:

- Listado de retos seleccionados.
- Vínculo de estos retos con las funciones que asumen como servidoras y servidores públicos.
- Breve situación de los municipios en relación con los retos seleccionados y su vínculo con el desarrollo local.

▶ **Aclaración de dudas sobre el trabajo final (20 min)**

▶ **Cierre del curso**

En círculo el grupo canta la canción *Venga la esperanza*, del cantautor Silvio Rodríguez y reflexiona sobre su relación con el curso recibido.



Bibliografía básica

Colectivo de autores (2017). *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. Editorial UH.

Colectivo de autores (2017). *Administración pública y derecho local*. <https://catalog.princeton.edu/catalog/10889380>

- Colectivo de autores (2017). *Administración pública: conceptos y realidades*. Ruth Casa Editorial y Editorial de Ciencias Sociales.
- Díaz-Canel, M. y Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), pp. 6-16.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2020). Ley 133/2019. *De organización y funcionamiento de la Asamblea Municipal del Poder Popular y de los Consejos Populares*. Edición Extraordinaria no. 5.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2021). Decreto 33/2021. *Para la gestión estratégica del desarrollo territorial*. Edición Extraordinaria no. 40.
- Guzón, A., et al. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. CEDEL.
- Machín, M. M., Sánchez, B. S., López, M. L. y Puentes, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *COODES*, 7(2). <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/242>
- Pérez, L., Tabares, L. M. y Díaz, O. (2019). Lo local-municipal como espacio de desarrollo en Cuba. Notas para el perfeccionamiento del régimen jurídico de la administración local. *Revista Universidad de La Habana*, 287, pp. 136-160.
- Pérez, L. y Díaz, O. (2020). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. *Revista Universidad de La Habana*, 289, pp. 257-272.
- Tabares, L. (2005). *Enfoques diferenciados de formación en administración pública y gestión de gobierno: experiencias en Cuba*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Torres, C. C. y Hernández, D. (2015). La administración pública y el desarrollo local en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://eumed.net>



Curso 2

Participación popular para la gestión del
desarrollo local

Coordinadoras

M. Sc. Julia María Fernández

M. Sc. Carmen Nora Hernández

Lic. Marisol Mancheco

M. Sc. Leticia Peñalver

M. Sc. Gladys Díaz



Objetivo general

Fundamentar la importancia de la participación ciudadana para el desarrollo local comunitario desde la búsqueda de mayor transparencia en la gestión de las servidoras y los servidores públicos y del ejercicio del control popular.



Objetivos específicos

1. Argumentar las contribuciones de la participación popular y el trabajo comunitario al desarrollo local
2. Compartir herramientas metodológicas para estimular la participación popular
3. Identificar las diferencias entre comunicación y comunicación popular
4. Establecer relaciones entre comunicación popular y participación para el desarrollo



Primer día *Sesión de la tarde*



Integración y encuadre

- ▶ (2:00 a 2:30 p. m.) **Saludos y presentación cruzada** del equipo de coordinación y del grupo (nombre, municipio donde trabaja y expectativas del curso).

Música: Video clip *Solo el amor*, del cantautor Silvio Rodríguez.

► **Encuadre del taller:** Las parejas dicen sus expectativas. Una coordinadora anota las ideas en la pizarra y las relaciona con los objetivos, los temas y los tiempos. Presentar PPT 1.

II-1 Nuestras prácticas

► 2:30 a 3:30 p. m. **Juego de roles:** El objetivo es conocer el punto de partida del grupo sobre el entendimiento de *participación* e introducir nuestra visión sobre el término.

Procedimiento: Seleccionar 6 u 8 voluntarios para llevar a cabo una reunión de rendición de cuentas en la comunidad. Se dan los personajes que intervienen y dos o tres planteamientos no resueltos. Los personajes son: delegado/a, representantes municipales según planteamientos de la población, dos o tres personas de la comunidad.

En tanto estos se preparan en 15 minutos, otra de las coordinadoras invita a quienes están fuera del juego de roles a observar:

- ¿Quiénes participaban y cómo? (Observar también la gestualidad).
- Desde las intervenciones que tuvieron los participantes de la escena, ¿se puede afirmar que existía interés común en la actividad?, ¿qué interés?, o ¿qué había de común entre los participantes?
- ¿Hubo diferencias en las maneras de participación? ¿Cuáles?
- ¿Qué actitudes se expresaron? ¿Se produjeron protagonismos?, ¿de qué tipo?

En plenario: Dar la palabra al grupo que no actuó e ir analizando pregunta a pregunta las observaciones.

Al finalizar solicitar a los actores que complementen las observaciones realizadas. Las preguntas pueden servir de guía.

¿Se apreciaron diferentes formas de participación? ¿Cuáles?

Es muy común escuchar la palabra participación. Sin embargo, a pesar de su uso —y abuso—, en la práctica social no siempre interpretamos y asumimos la participación con un mismo significado, hay diferentes formas y niveles de participación: algunas personas solo escuchan, otras hablan mucho o poco, hay quienes se exaltan, o quienes interrumpen o quitan la palabra.

¿Hubo diferencias en las maneras de participación? ¿Cuáles?

Todas las personas no participan de igual manera. Ante una misma situación las personas reaccionan de diferente forma. Algunas se lanzan más rápidamente a la tarea desconocida o tienen más facilidades para incorporarse y participar activamente, mientras que otras se inhiben y les cuesta más trabajo integrarse a la tarea, participar.

¿Todas las personas mostraban interés en el tema? ¿Por qué? ¿Hubo gestos o posturas que mostraban desinterés? ¿Cuáles? ¿Se produjeron protagonismos? ¿De qué tipo?

Los grados de interés que los integrantes del grupo manifiestan en el asunto de que se trata son diferentes: las personas que conducen la reunión a veces están muy interesadas en transmitir el mensaje a los demás y no permiten que estos se expresen. Las personas que toman el protagonismo en la construcción del objeto se preocupan más en la terminación de la tarea que en promover la participación.

Por características individuales, los que asumen los roles de organización o coordinación, o dirección, tienen protagonismos diversos, a veces halan demasiado al grupo y pueden inhibir la participación de las personas más tímidas, algunas reaccionan más lentamente, hay quien se distrae, porque no le interesa lo que se está haciendo, no le gustan las condiciones en que se dio la actividad o las características de la persona que la conduce. La actividad en sí misma no siempre es de interés común para todas y todos.

El desinterés también puede estar dado por la falta de claridad suficiente en los resultados que se producirán. Incluso es posible que, aun cuando la tarea fuera de interés general para esas personas, su propósito no se expusiera con suficiente claridad, que se desconozcan las expectativas, los antecedentes y experiencias que los participantes ya tenían sobre el asunto.

Ideas síntesis

En ocasiones como esta las oportunidades que tienen las personas de participar expresa algunas visiones y significados que tenemos sobre ellas. Cada una de las actitudes manifestadas (tomar o no en cuenta a los otros, sus expectativas, intereses, conocimientos, sentimientos, etc.) muestra concepciones y valoraciones que tenemos incorporadas sobre las personas, sobre sus posibilidades o no de aportar con sus saberes y experiencias a la actividad que estamos realizando en cualquier espacio social.

Es esencial tener siempre en cuenta que toda persona porta saberes que hay que considerar si de verdad queremos promover una participación honda y responsable. En la actualidad se aprecia una tendencia bastante generalizada que asume la asistencia como participación. Otra arista del problema se halla en los diversos tipos de participación que se aprecian en la práctica.

Algunos autores señalan que el término participación tiene tres significados: tener parte (asistir, pertenecer); formar parte (asumir un papel, una función) y tomar parte (decidir, ser tenido en cuenta en las decisiones). Concluir con preguntas para la reflexión individual, no es necesario compartir:

1. ¿Cuánto de lo que vimos en este dramatizado tenemos incorporado en nuestra actuación diaria?
2. ¿Cómo participa la población en la gestión del gobierno municipal?

II. 2 Relación entre participación y Poder Popular

► (3:45 a 4: 30 p. m.) **Se invita a ver** un fragmento de la intervención del Presidente Miguel Díaz-Canel en la reunión de presidentes de las Asambleas Municipales del Poder Popular, celebrado el 30 de setiembre de 2021. Se sugiere que mientras lo vean encuentren la relación entre el tema que nos movió la primera hora de la tarde y las reflexiones que hicieron acerca de las preguntas anteriores.

Ideas clave para el cierre 

Debate del video

Procedimiento: Solicitar opiniones

Ideas síntesis 

Se trata de comprender al Poder Popular como el poder del pueblo, el soberano es quien decide, lo que requiere promover una participación concreta, promotora de sujetos conscientes, críticos y comprometidos y, para ello, es necesario asumir la participación como un proceso que se construye, se educa, integra saber y Poder Popular.

Si apostamos a una sociedad donde los ciudadanos crezcan en el ejercicio del poder, debemos también apostar por una participación que vaya más allá de la asistencia. Requiere un cambio cualitativo para que avancemos hacia ese horizonte que nos llama el Presidente; es necesario promover procesos que quiebren la relación de subordinación: en las parejas, vecinos y técnicos, entre ciudadanos y servidoras y servidores públicos.

Fortalecer el Poder Popular requiere verdadero protagonismo popular, a veces se actúa y asumen supuestas formas de participación, por lo que el protagonismo popular que hoy se demanda no llega a existir y, por lo tanto, no existe participación. Esta es también un aprendizaje que requiere formación e información.

Para que la participación por la que optamos se produzca es preciso pensar en determinadas formas comunicativas, y crear condiciones de horizontalidad entre las personas que conducen el proceso y todas y todos los participantes, de manera que pueda producirse un diálogo reflexivo, crítico y creativo.

► **Lluvia de ideas:** ¿Por qué la participación popular es un pilar para el desarrollo local en Cuba hoy?

- Fortalece la gobernanza al incorporar a la gestión del desarrollo, las visiones de los actores de gobierno y de la población.
- Favorece el diálogo multiactoral, potencia redes y plataformas de actores sociales que participan consciente y activamente en la gestión del desarrollo.
- Con la EDM se implementan programas y proyectos desde, con y para la comunidad, en atención a sus necesidades.
- Implica inclusión e igualdad social.
- Recupera el saber popular y promueve el diálogo con el saber científico en los procesos de gestión del conocimiento e innovación para el desarrollo.
- Los espacios de participación donde las personas son sujetos de los procesos comunitarios contribuyen a incrementar la responsabilidad ciudadana en el desarrollo local.
- En la medida que los/as delegados/as del PP actúen como articuladores del trabajo comunitario fomentando la participación popular, se fortalece su rol en la gestión de desarrollo local/comunitario y su imagen como representante de gobierno.

► 4:30-5:00 p. m. **Orientar la tarea**

Hacer un conteo de 1 y 2 para formar dos subgrupos. El 1 lee el texto “Participación y legislación en Cuba, un debate necesario”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 93-96). El subgrupo 2 lee el texto “Otra manera de decir y hacer: comunicación popular”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 87-92). Enfatizar que al día siguiente se debatirán las ideas esenciales de ambas lecturas.



Segundo día ***Sesión de la mañana***

- ▶ 8:30 a 8:40 a. m. **Invitar a ver** el audiovisual *Todo el mundo cuenta*, de Buena Fe.

Destacar la relación con lo visto en la tarde del día anterior.

II.3 Compartir lecturas

- ▶ 8:40 a 9:00 a. m. Cada grupo se reúne para hacer una síntesis de las esencias de cada texto que van a presentar al público en la Feria del Libro.
- ▶ 9:00 a 9:30 a. m. **Plenario:** La Feria del Libro, los grupos presentan los textos.

Ideas síntesis

Del texto 1

Visión de participación y cómo se expresa y concreta en textos como: *Conceptualización del modelo económico y social cubano, Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, Constitución de la República de Cuba, Ley No. 138 De Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial.*

Destacar que la Ley 139/2020 De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal en el artículo 16 inciso g, atribuye al CAM la potestad para “proponer a la Asamblea Municipal la aprobación de presupuestos participativos para el desarrollo local, a partir de fondos provenientes de la contribución territorial para el desarrollo local y de otros, de conformidad con lo establecido” y el Decreto 33/2021 en los artículos 23 refrenda que el CAM promueve la participación y el control popular en la identificación, elaboración, implementación y evaluación de los proyectos de desarrollo local y en el 38 se explicita claramente que el CAM propone a la AMPP la realización de mecanismos de presupuestos participativos a partir de fondos provenientes de la contribución territorial para el desarrollo local u otras fuentes de recursos financieros regulados en el Decreto. Estas leyes confieren un lugar destacado al control popular como una necesidad del desarrollo local, que hasta entonces no estaba tan claramente identificado.

Referenciar que estos temas se abordan en el artículo “Participación popular y trabajo comunitario para un desarrollo local sostenible”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 61-73) . Sugerir detenerse cuando lean los gráficos de las páginas 68, 70 y 72.

Del texto 2

Destacar que existe una estrecha relación entre la comunicación y la participación. Así mismo insistir en la necesidad de contar con las personas, como coprotagonistas de las transformaciones que se deben producir, solo así se logrará el compromiso popular con los procesos, para ello lo fundamental es tener en cuenta las necesidades de la comunidad y el vínculo entre los actores sociales. Tener el oído atento para escuchar, favorecer espacios de trabajo en colectivo, involucrar a las personas en los procesos de toma de decisiones favorecerá el desarrollo de las acciones concebidas como parte de las estrategias de desarrollo, la participación constituye un medio para lograr el reparto equitativo de los beneficios y para la transformación social. Es importante reconocer que la relación comunicación-participación tiene un fuerte componente ideológico y político.

- ▶ 9:30 a 9:35 a. m. **Comentar sobre lo que se hará en el día.**

En los dos días que restan ponemos el acento en la participación como enfoque de gestión pública, en las propuestas metodológicas y en los ejercicios que facilitan la participación popular en el desarrollo local.

III:1 La participación como enfoque de gestión pública

► 9:35 a 10:20 a. m. **Presentación dialogada** mediante el PPT sobre la participación como enfoque de gestión pública (la EDM, el diálogo ciudadano y la escalera de la participación). PPT 2.

Plenario de preguntas y respuestas:

En el enfoque de gestión pública se debe subrayar:

- La participación popular es estratégica porque el fin último del desarrollo local es elevar la calidad de vida de la población; desde la óptica del gobierno es imposible conocer las diferentes percepciones de la diversidad presentes en la población.
- La ciudadanía conoce su contexto porque vive en él y quiere participar siempre que vea que sus opiniones importan para la toma de decisiones.
- Hacer que la participación sea útil. Para lo cual los procesos tienen que estar al alcance de todos, por ejemplo: niños, mujeres, ancianos.
- Es necesario innovar en métodos, salirse del discurso de las reuniones y realizar los procesos a tiempo para que lo dicho por los ciudadanos pueda ser tenido en cuenta y pueda enriquecer las decisiones.

Sobre la EDM destacar:

- EDM como instrumento de planificación del desarrollo para cinco años, con lo cual hay que verla como un proceso que requiere actualización según los cambios en el contexto, el surgimiento de nuevas demandas y prioridades, las situaciones de desastres naturales, etc.

- La participación aporta las percepciones y prioridades de la población en los diferentes momentos de su elaboración, implementación, seguimiento y control hasta la evaluación de sus resultados.
- La importancia de la infocomunicación del proceso de la EDM a la población, base para la participación en el desarrollo.
- Referenciar la herramienta “Grupos focales en Consejos Populares” en *El Cataurito 2*.

Sobre el diálogo ciudadano:

Es un método de incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública, basada en una reflexión sobre temas o problemas identificados en el municipio donde el gobierno está dispuesto a dejarse influenciar por las opiniones de los grupos afectados. El municipio decide los temas, el alcance de la participación (ver escalera) y los grupos a invitar: entre las personas más activas y propositivas y entre las que, aun afectadas, no responden regularmente a las convocatorias.

La escalera de la participación:

Instrumento utilizado en varios países, entre ellos Suecia, que describe el alcance y la profundidad de la participación. No significa que el escalón superior sea mejor que los otros, sino que busca ser útil para definir qué tipo de diálogo ciudadano y qué grado de involucramiento y participación es mejor, según la necesidad específica de cada tema.

Los escalones

Información: se toma la decisión de no llevar a cabo diálogos ciudadanos pero el municipio define qué tipo de información y a través de qué medio se le debe proporcionar a los ciudadanos para que tengan entendimiento del tema actual y, de esa manera, tener las condiciones básicas para participar. No es diálogo aún.

Consulta: El municipio decide las alternativas en un tema específico y quiere que la ciudadanía tome una elección. La consulta significa que el ciudadano puede hacer una selección sin tener que escuchar o tener en cuenta lo que piensan otros ciudadanos sobre el tema.

Deliberación: El municipio invita o busca grupos de la sociedad afectada para conocer sus opiniones sobre un tema en particular. Los ciudadanos tienen la oportunidad de reunirse y escuchar las opiniones de otros ciudadanos, pero no hay ninguna necesidad de llegar a un consenso. El municipio introduce los diversos puntos de vista como base para la toma de decisiones que toma posteriormente.

Colaboración: Hay mayor influencia en la toma de decisiones. El municipio invita y/o busca grupos de ciudadanos y los involucra en un proceso más largo para desarrollar propuestas de soluciones en las que se responsabilizan los ciudadanos y otras que posteriormente son presentados a la toma de decisión por parte de las autoridades gubernamentales. Los ciudadanos tienen la oportunidad de conocer a otros ciudadanos para compartir y discutir sus perspectivas entre sí y, de esa manera, compartir conocimiento, crear y participar conjuntamente con el gobierno en la implementación de las soluciones y hacerlas más sostenibles.

Codecisión: Toma conjunta de decisiones. El municipio invita y/o busca ciudadanos/grupos para involucrarlos en procesos más largos donde los ciudadanos, junto con representantes electos, personas de la administración y otros actores de la sociedad, toman decisiones conjuntamente, deciden y asumen la responsabilidad de la implementación de las soluciones.

En un mismo proceso de diálogo ciudadano se puede transitar entre diferentes métodos que conlleva a diversos alcances y profundidades de la participación. Es muy importante que los ciudadanos que participan obtengan la información adecuada sobre qué pueden esperar en las diferentes etapas y, al implementarse las decisiones, conozcan también cuál fue su aporte.

III. 2 De vuelta a la práctica

► 10:35-11:20 a. m. **Pensando en mi territorio**

Destacar que: Nunca hagan una pregunta de la cual no quieren escuchar la respuesta. Piensen siempre en qué alcance y profundidad de participación le quieren ofrecer a sus ciudadanos mediante los diálogos ciudadanos. Al aumentar la conciencia de esa diferencia a nivel municipal, y comunicarlo correctamente, también se le puede dejar bien claro a los ciudadanos y las ciudadanas qué influencia pueden esperar en el tema propuesto para el diálogo ciudadano. Recordar que un proceso de diálogo ciudadano puede incluir diversos escalones en distintas etapas.

Procedimiento:

- a) Solicitar que identifiquen de manera individual un problema (de los que más salen en reuniones de delegados o atención a la población)
- b) Hacer dos grupos por cada municipio (los que trabajan en la provincia se distribuyen entre los grupos o trabajan juntos para hacer el diálogo que ellos seleccionen).
- c) Otra variante es que el ejercicio se haga por equipos formados para el trabajo final del diplomado, en todo caso
- d) Los grupos eligen un problema preguntándose:
 - ¿El municipio está dispuesto a dejarse influenciar?
 - ¿Hay decisiones por tomar en este tema?
 - ¿Las acciones en este tema son de competencia municipal?
 - ¿Hay recursos para hacer el diálogo e implementar su resultado?

- ¿Hasta dónde permitiremos que se involucre la ciudadanía en este tema (alcance)?; aplicar la escalera de la participación.

e) Argumentar por qué decidieron ese problema, el alcance de la participación y escribir en papelógrafo: problema, pregunta que queremos responda la ciudadanía, alcance y características de los grupos a convocar.

▶ 11:20 a. m. a 12:00 p. m. **Plenario para la devolución de los grupos**

Los grupos presentan sus papelógrafos. Se realizan preguntas de aclaración y respuestas.

▶ 12:00-12:30 p.m. **Bazar de técnicas**

Preparar cuatro papeles enumerados del 1 al 4, con al menos dos técnicas en cada uno y hacer un sorteo o tesoro escondido entre los grupos que trabajaron antes el alcance del diálogo. En los grupos:

- a) Leen las técnicas que les tocó y
- b) Preparan una dramatización de no más de cinco minutos donde se muestre el procedimiento de las técnicas y sus resultados.



Segundo día *Sesión de la tarde*

▶ 2:00 a 2:10 p. m. **Animación rompesueños:** Técnica de las alternativas (moverse en el salón según opciones que va dando la coordinadora: los que prefieren los alimentos salados o los dulces, la cerveza o el ron...etc.).

▶ 2:10-3:00 p. m. **Plenario.** Presentación y decodificación de las dramatizaciones de las técnicas

Ideas síntesis



- a) Preguntas y aclaraciones sobre el uso de las técnicas y las dificultades que tuvieron.
- b) Explicar objetivos diversos de las técnicas: animación, concentración, organización de grupos, reflexión, evaluación.
- c) Alertar sobre el uso y abuso de las técnicas participativas que pueden prestarse para la manipulación, por lo cual su elección se decide en la lógica del proceso que se lleva a cabo por:
 - Características del grupo participante (culturales, edades, etc.)
 - Momento en que se encuentra el grupo.
 - Objetivos que se propone.

▶ 3:15-5:00 p. m. **Lectura del texto** “Diálogo ciudadano para una gobernanza local socialmente sostenible”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 76-85)

- a) Formar cuatro grupos por capitanes de equipos. Indicar la tarea a 4 personas que se sientan cómodas con la coordinación o dirección de grupos. Luego de formados los equipos rotar a las coordinadoras y coordinadores y explicitar por qué hacemos esto.

En los grupos leen el texto y se preparan para devolver en papelógrafo. Se crean al menos dos comentarios y/o preguntas para el plenario.



Tercer día ***Sesión de la mañana***

- ▶ 8:30-8:45 a. m. Sin hacer anuncio poner el videoclip *La tempestad*, del cantautor Silvio Rodríguez y el grupo Buena Fe.

Preguntar qué les parece el video y el texto de la canción, qué nos puede decir a nosotros como servidores públicos. Propiciar dos o tres participaciones.

► 10:15-10:45 a. m. **Plenario**

Los grupos devuelven los comentarios de la lectura del texto.

En debate dirigido se anima al plenario a dar respuestas a las preguntas con el apoyo de la coordinación, se hace alusión a algunos comentarios y se hacen precisiones sobre malas interpretaciones del texto, si fuera necesario. Síntesis de Presentación dialogada PPT 3.

► 10:45-11:45 p. m. **El diseño de un diálogo ciudadano**

a) Volver a los grupos que diseñaron la primera parte de un diálogo ciudadano por territorio, entregarles el papelógrafo con problema, pregunta que queremos responda la ciudadanía, alcance y características de los grupos a convocar. La tarea consiste en revisar la parte realizada en el ejercicio “Pensando en mi territorio” y modificarla de acuerdo con las opiniones que se dieron en el plenario y completar el diseño en la siguiente tabla, que harán en papelógrafo:

Un diálogo ciudadano en:

Problema	Pregunta a hacer en el diálogo	Alcance	Grupos metas	Actividades o técnicas participativas a emplear	Recursos comunicativos	
					Convocar	Informar resultados

► 11:45-12:30 a. m.: **Plenario**

Cada grupo presenta su papelógrafo y se van haciendo preguntas, aclaraciones o sugerencias a cada uno. Se les recomienda que anoten las sugerencias para tomarlas o no en consideración en la planificación final del diálogo que podrán hacer como parte del trabajo final del diplomado.



Tercer día ***Sesión de la tarde***

- ▶ 2:00-2:10 p. m. Rompesueños: Se realiza el saludo con el cuerpo y con música de fondo o la ronda de ritmo y movimiento. (Se solicita formar un círculo, y que una persona salga al centro voluntariamente para iniciar un movimiento y un sonido que todo el grupo debe imitar al mismo tiempo).

- ▶ 2:10-3:10 p. m. **Evaluación del curso**
 - a) Formar cuatro grupos según los diferentes sonidos de los animales: perro, gato, vaca, pollito. En los grupos preparan las respuesta a la pregunta del papelito que se les entrega y se dan 15 minutos para que el grupo se ponga de acuerdo en la respuesta.

Preguntas:

1. ¿Por qué una parte de la población no está motivada para participar en la gestión del gobierno en la base del Poder Popular?

2. Fundamente la necesidad e importancia de la participación popular para la gestión del desarrollo local del municipio.

3. Liste cuáles son las condiciones que tiene que tener el municipio y el tema que se lleva al diálogo para tomar la decisión de realizarlo. Ejemplifique con un problema.

4. ¿Qué medidas, iniciativas y medios ustedes sugieren para lograr que los grupos de personas más pasivas de una comunidad participen en el diálogo ciudadano convocado por el municipio?

b) Hacer una competencia entre los grupos

Procedimiento:

- El grupo que tiene la pregunta 1 la lanza al resto. El grupo que levanta la mano primero la responde. Otros miembros de ese mismo grupo pueden complementar si lo consideran necesario,
- si no, complementa el propio grupo que preparó la respuesta previamente y
- propone la evaluación (excelente, bien, regular o mal del grupo que respondió), la cual somete a aprobación del resto del plenario.
- Finalmente los docentes pueden complementar si están satisfechos o no con la respuesta dada.
- Continuar así la competencia según la enumeración de las preguntas.

► 3:25- 3:40 p. m. **Orientación del entrenamiento**

a) Organización de los participantes (individual, dúos o en equipos según trabajo final)

b) Entregar los ejercicios del 1 al 5 de la guía que deben realizar en el período que resta al siguiente curso.

c) Aunque no es necesario que entreguen la tarea, se les sugiere traigan a mano los principales datos de la caracterización que podrán ser punto de partida para el siguiente curso: “La perspectiva de género y equidad social en el desarrollo local”.

► 3:40 p. m.: **Cierre**

La sogá. Invitar a pensar en una palabra o frase que exprese qué me llevo de este curso.

Cada persona expresa su palabra y toma de la mano a otra, quien también expresa lo suyo. Así se va armando una soga mientras todos se toman de la mano, hasta el final donde nos damos un abrazo colectivo y nos despedimos hasta el próximo mes.



Bibliografía básica

ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la nación. Ejes y sectores estratégicos. <https://www.oneplanetnetwork.org>.

Colectivo de autores (2017). *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local.* Editorial UH.

Colectivo de autores (2021). *Experiencias participativas de aquí y de allá. Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”.* CEDEL y Publicaciones Acuario.

Fernández, J. M. (2021). *Otra manera de decir y hacer: Comunicación popular. Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”.* CEDEL y Publicaciones Acuario.

Fernández, J. M. y Hernández, C. N. (2021). *Participación y legislación en Cuba, un debate necesario. Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”.* CEDEL y Publicaciones Acuario.

Gaceta Oficial de la República de Cuba (2020). *Ley 132/2019. De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares.*

Hernández, C. N. (2020). *Diálogo ciudadano para una gobernanza local socialmente sostenible. Contribución a la gestión municipal eficiente y*

sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”. CEDEL y Publicaciones Acuario.

Hernández, C.N. y Romero, M. I. (2020). Participación popular y trabajo comunitario para un desarrollo local sostenible. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local”.* CEDEL y Publicaciones Acuario.

Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación, “el comunicador popular”.* Editorial Caminos.

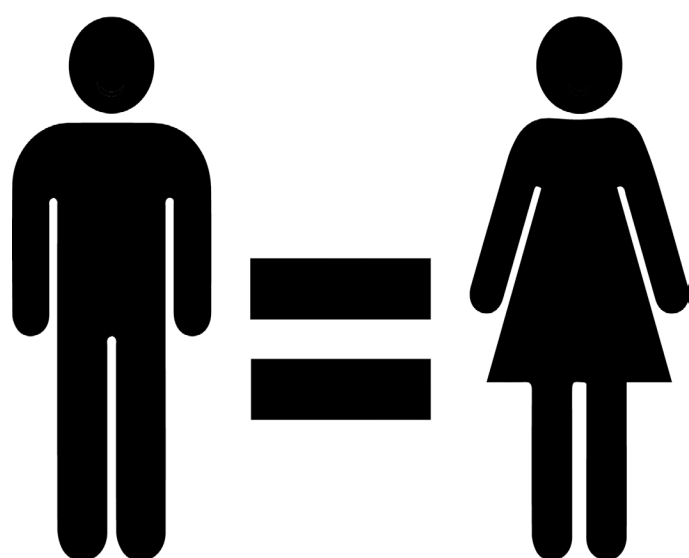
Ministerio de Economía y Planificación (2020). *Propuesta de política para impulsar el desarrollo territorial.* [archivo digital].

Romero, M. I. y Muñoz, M. (2014). Comunidad y desarrollo comunitario: aspectos teóricos y metodológicos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(2).

Romero, M. I. y Hernández, C. N. (2020). Capítulo II. Identificación de intereses locales desde la perspectiva de la población: Los grupos focales. *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2.* CEDEL; Editorial Caminos

Torres, C. C. y Hernández, D. (2015). La administración pública y el desarrollo local en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales.* <https://eumed.net>

Zabala, M. del C. (2015). Procesos de inclusión social desde la perspectiva de actores sociales en un barrio de la capital cubana. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 3(2).



Curso 3

La perspectiva de género y equidad social en el desarrollo local

Coordinadoras

M. Sc. Julia María Fernández

MS. Sc. Carmen Nora Hernández

M. Sc. Suset Piñeiro

Dra. C. María Julia Aguilar

Dra. C. María Luisa Ramos



Objetivo general

Proveer bases teóricas y herramientas metodológicas para incorporar la perspectiva de género y equidad social en la gestión pública del desarrollo local socialmente sostenible.



Objetivos específicos

- 1- Valorar los fundamentos teórico-metodológicos de la construcción de género para la identificación de políticas públicas orientadas desde esta perspectiva en el contexto del desarrollo local en Cuba.
- 2- Determinar indicadores de género, interseccionalidad y violencia de género a tener en cuenta en el diseño de políticas públicas, programas, proyectos e iniciativas comunitarias que respondan a las estrategias de desarrollo local.
- 3- Identificar brechas que atentan contra el desarrollo de la perspectiva de género y la equidad social en el servicio público del municipio.
- 4- Caracterizar expresiones de violencia de género en el municipio para la fundamentación de propuestas metodológicas que fomenten la perspectiva de equidad social en la gobernanza local.



Primer día *Sesión de la mañana*

- 9:00-10:00 a. m. **Presentación cruzada de docentes. Reintegración y expectativas del grupo**

Técnica El bazar: Se sitúan en el piso 5 o 6 objetos o fotos de objetos que culturalmente se han asociado a uno u otro sexo y otros que son neutros.

Por ejemplo: muñeca, espejo, máquina de afeitar, brocha, plumero, libro, pisapapeles, martillo, flores, tijera, etc. Se orienta que miren todos los objetos y se sitúen en el que más le llame la atención. De esa manera se forman tantos grupos como objetos fueron seleccionados.

En estos comparten su nombre, por qué se acercaron al objeto y las expectativas acerca del curso; hacen síntesis para presentar al plenario e informan verbalmente.

En Plenario: Una coordinadora anota síntesis de expectativas y motivaciones para acercarse al objeto (identifica las que refieren los hombres y las mujeres).

- Solicita levanten la mano las personas que han estado antes en talleres sobre género y equidad social.

Mediante el patrón de pregunta ¿Por qué? llama la atención del sexo de quienes se acercan a uno u otro objeto e informa que más adelante se retoman los argumentos.

- Encuadre

Presentación en PPT 1.1 de objetivos y dosificación de contenidos. Relacionar esto con expectativas.

Retomar motivaciones al acercarse al objeto y preguntar al plenario:

¿Qué llama la atención?

¿Tiene alguna relación que sean mujeres u hombres quienes se acercaron a objetos X, Y o Z?

¿Esto dice algo respecto al género? ¿Por qué?

Breve síntesis acercando lo expuesto por el grupo a las atribuciones femenina o masculina que se hace de los objetos y, en función de ello, dejar las interrogantes para analizar los conceptos que se trabajarán a continuación.

► 10:00-10:50 p. m.

Tema 1

Conceptualización de la perspectiva de género, interseccionalidad y violencia de género (15 min en grupos y 35 min en plenario)

- a) Mostrar PPT 2 con términos: sexo, género, violencias de género, igualdad, equidad, transversalización de la perspectiva de género e interseccionalidad.
- b) Formar cuatro grupos (por capitanes de equipos que solicitan a sus integrantes y una vez formados rotar los jefes). Repartir cinco tarjetas u hojas a cada grupo.
- c) En los grupos hacer lluvia de ideas en tarjetas u hojas con palabras que asocian a los cinco primeros términos mostrados en el PPT 2.
- d) Plenario: Situar tarjetas en nubes o columnas y construir con las palabras el concepto que tiene para este grupo los términos trabajados, añadir los matices que sean necesarios por la coordinación.
- e) Lluvia de ideas en plenario sobre los dos conceptos que faltan: transversalización de la perspectiva de género e interseccionalidad. Y construcción de los conceptos poniendo ejemplos.
- f) Cierre: Video *Rosa y azul* (2:30 min). Trata del papel de la cultura en la atribución de roles de género y la posibilidad de transformarlos.

► 11:05- 11:45 a. m. **Prejuicios y estereotipos de género e inequidad**

Frases discriminatorias: Repartir mitades de frases, orientar que se busquen las parejas y que comenten su contenido. Analizar cómo se relacionan con los conceptos anteriores y cuáles son las consecuencias.

No todos los negros son ladrones...	...pero todos los ladrones son negros.
Hay mujeres que les gusta	...que le peguen
Tener un hijo o hija homosexual	...es la mayor desgracia que pueda tener la familia
Quien conduce ese auto hace disparates	...tenía que ser mujer
Si ves una gallina corriendo...	... atrás viene un negro.
Los orientales que emigran a la ciudad	...son palestinos
La madre quiere que la hija se case con un blanquito...	...para adelantar
El hombre hombre...	... no llora.
Si no quiere tener más hijos...	...ya ella sabe qué tiene que hacer.
¡Qué clase de blanca...	...se ha perdido ahí!
Todas las personas con discapacidades motoras	...tienden a ser malas personas
Es una pena que siendo tan bonita...	...tenga el pelo malo.
El cuidado de los niños...	...es mejor que esté a cargo de mujeres
Mi mujer lleva los pantalones en la casa...	...pero mientras yo no estoy

Ideas síntesis 

- Concepto de prejuicios y estereotipos incorporados a la cultura.
- Expresan discriminación por motivos diversos: género, orientación sexual, racismo, regionalismo, homofobia.
- Son asumidos muchas veces de manera inconsciente. Por ejemplo, los chistes sobre personas con orientación sexual diferente a la heterosexual, el gusto por videos que utilizan el cuerpo de las mujeres, hacernos cómplices de estereotipos regionalistas, por ejemplo, "los pinareños son bobos".
- En general significan rechazo y no aceptación al diferente. Diferenciar la tolerancia de la aceptación.

- ▶ 11:45-12:30 p. m. Mirada de género y equidad a la caracterización de la población y a la EDM del municipio y de la provincia

Formar tres grupos para analizar el enfoque de población de la caracterización de los municipios (datos recogidos en los ejercicios orientados como entrenamiento realizado en el período entre el curso anterior y el actual).

- a) Verificar qué datos en la caracterización sociodemográfica de la población expresan los diferentes rasgos y sus condiciones.
- b) Valorar cómo ha sido la participación en la EDM por sexo atendiendo a los datos recogidos en las preguntas 2.1 y 3.1 de los ejercicios de entrenamiento.
- c) ¿Cómo las líneas estratégicas, las políticas y los programas expresan enfoques de población diferenciada atendiendo a sexo, edades, zonas rurales, urbanas, vulnerabilidades socioeconómicas y ambientales?
- d) Sugerencias para resolver las carencias identificadas.
- e) Preparar una síntesis de los resultados del análisis hecho por el grupo que devolverán oralmente.



Primer día ***Sesión de la tarde***

- ▶ 2:00-2:10 p.m. **Dinámica de animación o rompesueños.** Solicitar a la comisión encargada.

Tener en cartera: Ronda de ritmo y movimiento.

Procedimiento: Se solicita ubicarnos formando un círculo, y que una persona salga al centro voluntariamente para iniciar un movimiento y un sonido que todo el grupo debe imitar al mismo tiempo.

- ▶ 2:10-2:40 p. m. **Plenario:** Devolución del resultado del trabajo de los grupos. Informan de manera corrida.

Ideas síntesis 

- La importancia de contar con datos desagregados por sexo, edades, zonas rurales, urbanas, vulnerabilidades socioeconómicas y ambientales en la EDM a fin de que las políticas locales, los programas y proyectos incorporen enfoque de género y equidad.
 - Atender de manera diferenciada con políticas afirmativas a las personas y los grupos poblacionales según sean portadoras de situaciones de vulnerabilidad cruzada.
 - La desagregación de los datos desde la caracterización sociodemográfica de la población contribuye a planificar, implementar y evaluar de una manera más certera y justa los procesos de desarrollo. Esta constituye la base del principio de equidad social.
 - Relacionar esto con los conceptos de equidad, transversalización de género e interseccionalidad.
 - **Cierre:** Video *Canción de barrio* (12 min)
- ▶ 2:40-4:00 p.m.

Tema 2

El marco legal y las políticas para la igualdad de género y la equidad social

Hacer tres grupos por conteo. Cada uno debe leer un texto y prepararse para presentar las esencias al resto como si fuera una Feria del Libro.

Grupo 1: “Género e interseccionalidad: Marco normativo y políticas públicas”, en Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba (pp. 115-122).

Grupo 2: “Apuntes sobre igualdad y violencia de género. La equidad social en el desarrollo local”, en Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba (pp. 124-132).

Grupo 3: “Políticas para la equidad racial. Retos en el contexto cubano actual”. (Se adjunta para imprimir y distribuir al grupo).

► 4:00-4:20 **Presentación de la Feria del Libro** (5 min para cada grupo, 15 min de ideas y debate dirigido por la profesora).

Ideas síntesis 

Mencionar esencias del:

- Decreto presidencial 198/2021, Programa para el Adelanto de las Mujeres y el Plan Nacional.
- Acuerdo 9231/2021 del Consejo de Ministros. La estrategia de prevención y atención a la violencia de género y la violencia en el escenario familiar 2021-2030.
- El programa de lucha contra el racismo.
- La política de atención a personas con discapacidades y comunidades vulnerables.

Debate dirigido acerca de:

- Opiniones sobre la importancia de estos documentos para su rol como servidor público.

- Sugerencias o medidas a tomar en los municipios para cumplir con estos instrumentos legales en la EDM.

▶ 4:20-4:30 p. m. **Evaluación**

El termómetro: En un papelógrafo los grupos hacen una cruz en la rayita, según sus valoraciones sobre el aporte del día. Mientras más alta la temperatura mejor es su valoración.



Segundo día
Sesión de la mañana

▶ 9:00-9:10 a. m. **Presentación del video** *Una entrevista para el trabajo más difícil*. Se trata de entrevistas a diferentes personas, hombres y mujeres, para un trabajo ficticio. Aborda de una manera muy amena la carga de trabajo no remunerado de mujeres madres (4 min)

- Solicitar comentarios.
- Relacionar las cargas sociales con el rol asignado y asumido de mujer madre sacrificada.

▶ 9:10 a 9:15 a. m. **Comentar el programa para el día.**

Camino hacia la propuesta metodológica

▶ 9:15-9:40 a. m. **Brechas de equidad en el servicio público**

Presentación y debate del audiovisual *Igualdad y misión del servidor público* (10 min para el audiovisual y 15 min para el debate).

- Solicitar comentarios sobre lo expuesto en el video.
- A través de la técnica del cuchicheo se pide identificar servicios públicos del territorio donde hay brechas de equidad.

En plenario una coordinadora toma notas en papelógrafo sobre las brechas de equidad. Aclarar si son por género, condiciones socioeconómicas, color de la piel, discapacidad, edad, etc., o son interseccionales.

► 9:40-10:10 a. m. **El análisis de género**

En plenario: Retomar el concepto de transversalización de género que se construyó en el primer ejercicio.

Preguntar al grupo si conocen o han aplicado análisis de género a proyectos. Conferencia dialogada sobre el análisis de género y las categorías analíticas PPT 3 (15 min)

Preguntas, respuestas y comentarios. Poner ejemplos del análisis de género en ámbitos laborales, proyectos de investigación y/o comunitarios (15 min).

► 10:10-11:00 p. m. **Lectura de texto.** En los equipos formados para el trabajo final se recomienda leer el texto “Transversalidad de género en el desarrollo local. Categorías e indicadores para su abordaje”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 134-144).

Los equipos preparan las dudas y elaboran al menos dos comentarios que les suscita la lectura, pueden aportar nuevas preguntas. Preparar un papelógrafo.

► 11:15-11:40 a. m. **Plenario.** Los grupos presentan los papelógrafos de manera corrida.

Ideas síntesis 

- Solicitar intervenciones en plenario para aclarar las dudas.
- Llamar la atención sobre posibles repeticiones en los comentarios.
- Resaltar la importancia de partir de preguntas para llegar a construir los indicadores.

Vuelta a la práctica

► 11:40 a.m.-12:30 p. m. **El enfoque de género y equidad social en el diseño del diálogo ciudadano**

Retomar el problema principal que trabajaron para diseñar el diálogo ciudadano en el curso sobre participación. Se analiza cómo incorporar las perspectivas de género, equidad e interseccionalidad a la convocatoria a la participación de la población y las soluciones propuestas. Trabajar en los equipos que diseñaron el diálogo ciudadano (25 min) para:

- a) Identificar qué datos de los grupos meta deben atenderse para incorporar el enfoque de género y equidad social.
- b) ¿Qué fuentes (documentos), instrumentos o técnicas pueden servir para la identificación de los datos necesarios?
- c) ¿En qué etapas del proyecto pueden ser utilizados?
- d) ¿Qué aportaría al proyecto de desarrollo la atención a estos datos?
- e) Preparar papelógrafo para devolver las respuestas.

► **Plenario:** Los grupos presentan de uno en uno (25 min)

Ideas síntesis

- Identificar características de los grupos meta que fueron convocados al diálogo ciudadano.
- Identificar si hubo intención de diferenciar técnicas participativas acorde con las características de los grupos de población convocados.
- Valorar si los horarios y las condiciones del lugar donde se propone el diálogo propician la participación de los grupos metas.

- Identificar si se buscaban en el diálogo propuestas de medidas afirmativas promotoras de equidad.



Segundo día ***Sesión de la tarde***

- ▶ 2:00-2:10 p. m. **Dinámica de animación o rompesueños.** Solicitar a la comisión encargada.

Tener en cartera: El saludo con el cuerpo con música de fondo. Se forman parejas y se indica irse saludando con diferentes partes del cuerpo: rodilla, tobillos, espalda, cadera, codos, etc.

- ▶ 2:10-2:50 p. m. **Presentar el video *Igualdad sostenible. Una película sobre la integración de la perspectiva de género en la práctica.*** Trata de ejemplos de incorporación de la perspectiva de género en un municipio de Suecia. (13 min)

- Solicitar comentarios del video en plenario.
- Hacer cuchicheo para que identifiquen posibles áreas de servicios públicos en los municipios, en los cuales se pueda aplicar la perspectiva de igualdad de género y equidad social.
- En plenario listar los servicios identificados.

- ▶ 2:50-4:15 p. m. **La transversalización de género a un servicio público**

Formar 3 equipos por conteo para:

- a) Leer la metodología 4R del texto “Transversalización de género: una adaptación de reflexiones y recursos metodológicos de experiencias de Suecia”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 151-153).

- b) Seleccionar un servicio público en el cual los diplomantes están involucrados y donde consideran que hay diferencias por sexo o cualquier otra condición que implique dificultades en el acceso y el uso que hacen los hombres y mujeres, niños y niñas, adolescentes o jóvenes, personas de la tercera edad, con color de la piel negra o con discapacidades.
- c) Aplicar la metodología de las 4R
- d) Llenar el papelógrafo con las informaciones:

Nombre del servicio público	
Representación	¿Cuántos hombres y cuántas mujeres?
Recursos	¿Cómo se distribuyen los recursos entre hombres y mujeres?
Realidad	¿Cuáles son los términos y condiciones para hombres y mujeres?
Realizar	¿Qué cambios estructurales deben implementarse para lograr un mayor grado de igualdad de género?

► 4:15-4:30 p. m. **Evaluación**

En una mitad de la hoja escriben individualmente:

- 1) Un concepto aprendido.
- 2) Una o dos oraciones de la utilidad que pueden tener estos temas para su trabajo en el municipio.
- 3) Contenidos que quedaron confusos.

Los docentes recogen las hojas para procesar las respuestas y darlas a conocer al siguiente día.



Tercer día ***Sesión de la mañana***

- ▶ 9:00-9:10 a. m. **Dinámica de animación:** Solicitar a la comisión encargada.

Tener en cartera: El pueblo manda. Una persona representa al pueblo, conduce la dinámica, va dando diferentes órdenes: El pueblo manda a que se pongan de pie, el pueblo manda a que se cambien de asiento, el pueblo manda a que se abracen las personas que están a uno u otro lado, etc.

- ▶ 9:10-9:25 a. m. **Socialización de resultados** de la evaluación y aclarar conceptos confusos

- ▶ 9:25-9:40 a. m. **Plenario:** Devolución del ejercicio de planificación de la metodología de las 4R (15 min)

- Los grupos, uno a uno, presentan su papelógrafo y se les hacen observaciones acorde con los pasos de la metodología.

- ▶ 9:40-10:40 a. m. **Indicadores de género**

a) Proyección y debate de audiovisual de Suecia sobre construcción de indicadores.

b) En los equipos constituidos para el trabajo final del diplomado:

- Proponer posibles indicadores de género al proyecto.
- Valorar la importancia de atender estos indicadores:
 - » para los resultados del proyecto y
 - » en las proyecciones estratégicas y los resultados del desarrollo local (30 min)

c) Plenario (30 min)

Los grupos devuelven oralmente y se ofrecen ideas para comentar ¿Qué gana el municipio con la evaluación de estos indicadores?

- Referenciar que este contenido está expuesto en el texto “Transversalidad de género en el desarrollo local. Categorías e indicadores para su abordaje”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 134-143).

► 11:00-12:00 a. m. **Validación de instrumentos** de evaluación de la perspectiva de género en el municipio

Con vistas a una mejor contextualización de instrumentos de autoevaluación de la transversalización de género en la gestión pública, se propone formar dos grupos (por sonido de los animales: caballo y gallo) para:

- Los caballos: revisar los instrumentos que aparecen en los recuadros de las pp. 47 y 148 del libro de texto.
- Los gallos: revisar el documento “Capacidad de integrar la perspectiva de género” (se les entrega impreso).
- Ambos grupos adicionan o eliminan preguntas e ítems y hacen ajustes de redacción si fuesen necesarios para aplicar en el contexto cubano.
- Hacer una síntesis de los cambios propuestos en una hoja que leen y entregan al final (40 min)

► **Plenario** (20 min): Los grupos exponen de manera corrida, se toman las sugerencias sobre nuevas preguntas o adaptaciones a los dos instrumentos.

► 12:00-12:15 p. m. **Evaluación del curso**

Formar tres grupos: dos de municipios y uno de la provincia para:

- a) Hacer un listado de expresiones de violencia de género que ustedes conozcan se dan en el territorio o
- b) Hacer una propuesta de política local, programa o proyecto para darle solución a una problemática específica de inequidad social en el municipio.

Los equipos exponen los resultados oralmente y lo entregan por escrito.

► 12:15-12:30 p. m. **Cierre**

Ronda de expresiones corporales que expresen los retos para incorporar los enfoques de género y equidad en su trabajo.



Bibliografía básica

Aguilar, M. J., Ramos, M. L. y Hernández, C. N. (2021). Género e interseccionalidad: Marco normativo y políticas públicas. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.

American Greetings (s.f.). *Una entrevista para el trabajo más difícil* [audiovisual disponible en el repositorio de apoyo al curso].

Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regionales (s.f.). *Igualdad sostenible. Una película sobre la integración de la perspectiva de género en la práctica* [disponible en el repositorio de apoyo al curso].

CENESEX (s.f.). *Rosa y azul* [audiovisual disponible en el repositorio de apoyo al curso].

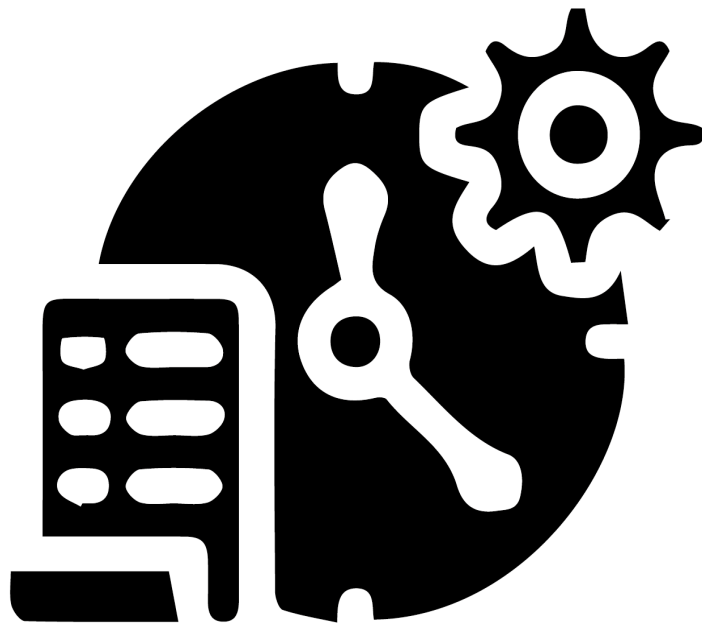
Cuba, L. E. (2019). Políticas para la equidad racial. Retos en el contexto cubano actual. *Revista Universidad de La Habana* [disponible en el repositorio de apoyo al curso].

- Hasselblad, F. (s.f.). *Igualdad de género y misión del servidor público*. SKL International [disponible en el repositorio de apoyo al curso].
- Hernández, C. N. (2021) Transversalización de género. Una adaptación de experiencias y recursos metodológicos de experiencias de Suecia. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.
- Hernández, C. N., Aguilar, M. J. y Ramos, M. L. (2021). Apuntes sobre igualdad y violencia de género. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.
- Piñeiro, S., Alfonso, Y. y Hernández, C. N. (2021). Transversalización de género en el desarrollo local. Categorías e indicadores para su abordaje. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.
- PPT 4 (2022). *Género como categoría de análisis de lo social* [disponible en el repositorio de apoyo al curso].
- PPT 2. *Principales términos del tema* [disponible en el repositorio de apoyo al curso].
- Rodríguez, S. (s.f.). *Canción de barrio* [audiovisual disponible en el repositorio de apoyo al curso].
- Ruiz, M. J. (2021). *La formulación de indicadores de género* [audiovisual disponible en el repositorio de apoyo al curso].



GEM CUBA

FORMANDO SERVIDORES PÚBLICOS



Curso 4

Planeación y gestión de la planificación local

Coordinadores

M. Sc. Orquidia Hailyn Abreu González

M. Sc. Darais Báez Fernández

M. Sc. Suleydis Abreu Carnero

M. Sc. Julio Alberto Cabrera Rodríguez

M. Sc. Rodolfo Augusto Moreira Rosell



Objetivo general

Formar capacidades en las servidoras y servidores públicos municipales para la planeación y gestión de la planificación desde una visión local integrada.



Objetivos específicos

1. Identificar las principales herramientas para la planeación y la planificación en la gestión local.
2. Analizar el rol de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) como herramienta fundamental en la planificación local.
3. Emplear herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo en el contexto local cubano.



Ejercicio de integración y encuadre de expectativas sobre el curso

Video de la canción: *Mi casa.cu*, de Tony Ávila

Expectativas sobre el curso: Técnica Tela de Araña (10 min)

Forma de organización: organizados en forma de herradura.

Desarrollo: Con una madeja de hilo el primer participante agarra la punta, se presenta y dice las expectativas que tiene con el curso en síntesis y lanza la madeja a otro compañero que repite la acción hasta el último. El moderador va escribiendo en papelógrafo o pizarra. Se regresa para enroscar la madeja mientras menciona cuál es su habilidad fuerte que le sirve para el trabajo en equipo de proyectos (ejemplo: escribir carteles, dibujar ideas, motivar, hacer cálculos, moderar, negociar, convocar...). Al finalizar el moderador hace precisiones, consensa y cierra.

Se apuntan en los papelógrafos las expectativas y los aportes de los estudiantes y finalmente se sintetiza oralmente el contenido.

Materiales: Madeja de hilo.

Tema 1

Planeación y planificación estratégica municipal

Ejercicios para el análisis de las experiencias y prácticas de los participantes

► **Presentación y análisis** de los términos a trabajar en el taller (30 min)

Forma de organización: 6 equipos (conformados por conteo del uno al seis).

Desarrollo: La presentación de los términos (planificación, planificación estratégica, misión, visión, entorno y diagnóstico estratégico) se realizará a través de una lluvia de ideas. El coordinador escribe en las tarjetas los términos a trabajar y los colocará en el papelógrafo, a su vez, se entregarán tarjetas por colores a cada equipo y se indicará realizar la lluvia de ideas a partir de la cual se escribirá una o dos palabras asociadas y las colocarán en el papelógrafo, atendiendo a cada término.

Materiales: Tarjetas de colores.

Tiempo: 25 min (10 min para el trabajo en equipo y 15 min para la devolución al plenario).

Profundización teórica

► **Presentación de PPT y lectura comentada** “Planeación y planificación estratégica participativa desde el contexto inteligente en el escenario cubano” (40 min)

Forma de organización: Todos los participantes sentados en forma de herradura.

Desarrollo: El facilitador del tema realiza una presentación con los elementos que desde la teoría fundamentan la planeación y planificación estratégica local.

¿Por qué planeación participativa?

Cuando se genera un proceso de análisis y toma de decisiones compartidas entre sus miembros, cada uno, desde los diversos lugares que ocupa, tiene la posibilidad de pensar, decir, comprender y/o analizar los pasos de la planeación. (Esto le permite involucrarse fuertemente, apropiarse de lo que se va creando y, por ende, participar activamente en el proceso). Abre el espacio a que las diferentes visiones se conjuguen, se debatan las diferencias, se construyan consensos y se democraticen los vínculos y también la organización, en un proceso dinámico de crecimiento y enriquecimiento desde lo diverso, basado esencialmente en la integración.

¿Por qué planeación estratégica?

Es cuando se toma en cuenta el mediano o largo plazo, así como las diferentes variables que existen en el contexto, y en la propia institución, más allá de las generales y superficiales. No se trata solamente de trazar un camino para alcanzar un objetivo desde nuestra realidad. Se trata, por el contrario, de trazar el camino factible; el mejor camino posible para alcanzar los fines que nos proponemos. Eso significa que una planificación estratégica tiene que tener en cuenta lo que pasa en la realidad donde se va a trazar el camino, con el fin de alcanzar la meta y aprovechar el tiempo y espacio en el que se desarrollará.

La planeación estratégica, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Lieberman, 2017, p. 45) es: una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación (...) de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

La planeación estratégica participativa está vinculada al desarrollo económico y sociocultural, a la integración de las realidades micro y macrosociales, donde el desarrollo humano de la población y sus condiciones de vida tienen prioridad real porque estas dimensiones potencian un desarrollo sostenible y duradero, con el gobierno como organización inteligente (Ramos, 2017).

Posteriormente, se les indica a los estudiantes remitirse al libro de texto (página 162) y realizar un análisis del modelo presentado para la planeación estratégica participativa y devolver al grupo las ideas centrales.

¿Qué aspectos promueve y favorece el método?

Cambios de las organizaciones sociales, entidades del Estado y los municipios, iglesias y otras instituciones, de acuerdo con las exigencias de los escenarios cambiantes:

- Eficacia, eficiencia de la institución.
- Participación de la organización en el contexto (externa).
- Participación de sus miembros (interna).
- Desarrollo personal de sus integrantes o ciudadanos cuando se trata de una planificación local.
- Mejoramiento en el uso de los recursos humanos en su integralidad con los consiguientes réditos para el funcionamiento y los objetivos de la institución.
- Consolidación de la identidad de la organización que actúa.

¿Cuáles son los principales componentes?

El método trabaja, fundamentalmente, con tres conjuntos de variables que, al interactuar entre sí en una forma adecuada, deben producir estrategias

y programas de trabajo eficaces y eficientes para la organización. Esta propuesta de Maiztegui (2006) se resume en tres conjuntos de variables:

1. La misión de la organización.
2. El escenario en el cual la organización desenvuelve su acción.
3. Las características de la organización.

El modelo de planeación estratégica participativa presentado posee gran importancia porque está orientado al desarrollo humano y es consecuente con la triple hélice del desarrollo local donde gobierno–universidad–comunidad son parte activa del proceso. Este permite direccionar las capacidades de los talentos humanos y los recursos institucionales y de las comunidades para desarrollar todas sus potencialidades y generar mecanismos personales, institucionales y ambientales de prevención y resolución de situaciones de dificultad.

Materiales: Computadora, *video beam* y libro de texto.

Tiempo: 40 min: presentación (15 min), análisis (15 min) y devolución (10 min)

► **Ejercicio para aplicar los aprendizajes (25 min)**

Papel en blanco

Forma de organización: 5 equipos (conteo en cadena del uno al cinco para integrar equipos en los que coincidan cada uno de los números).

Desarrollo: A partir de la visualización del audiovisual *La clave de todo* se realiza un cuchicheo en equipo sobre las reflexiones que propone el video y se les entrega un papelógrafo en blanco y tarjetas con los componentes del modelo para que los equipos lo organicen según su estructura, flujo, principios y valores.

Materiales: Computadora, *video beam*, papelógrafos y tarjetas.

Tiempo: 17 min: ver el audiovisual (2 min), trabajo en equipo (10 min), devolución (5 min)

Evaluación del tema: Posteriormente se entregará a cada equipo un documento que contenga la planificación de las actividades del mes de un área determinada, para que los estudiantes identifiquen las deficiencias presentadas atendiendo a los contenidos tratados. Se hace entrega de un papelógrafo a cada equipo para listar las deficiencias identificadas, posteriormente se discute en plenario y se arriban a conclusiones a partir de la siguiente interrogante:

¿Cuáles considera usted como las deficiencias más comunes que afectan hoy el proceso de planificación según los documentos analizados?

Aspectos que promueve y favorece la planeación estratégica participativa.

Principales componentes

Importancia que se le concede al modelo de planeación estratégica participativa presentado.

Importancia de realizar una adecuada planificación estratégica.

Además, se realiza la técnica participativa “El abecedómetro” con una palabra que responda a las letras del abecedario para expresar qué les pareció el día y el tema. Todos van escribiendo y llenando el abecedario con una palabra en cada letra, según los sentimientos generados en el encuentro.

Materiales: hojas en blanco, papelógrafo.

Tiempo: 15 min: trabajo en equipo (10 min) y devolución (5 min)

Tema 2

Las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) en la planificación local

► Análisis de las estrategias de desarrollo municipales (técnica PESTAL)

Formas de organización: Equipos por municipios.

Desarrollo: A partir de la realización de la guía de campo se trabaja en los equipos integrados por municipios, con la información de la caracterización y la visión de las EDM, según el análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal). Para ello se le entrega a cada equipo un material de apoyo con los indicadores de cada dimensión.

Una vez realizado el análisis por equipo se procede a ubicar los elementos en un papelógrafo para realizar el análisis de la cuadrícula. Se explica que el cruzamiento de “tenemos y no queremos” parte de la situación actual y “no tenemos y queremos” es la visión a desarrollar. Además, se profundiza en las estrategias de solución que se derivan de cada cuadrante.

	NO QUEREMOS	QUEREMOS
Tenemos	Umbrales y obstáculos <i>Estrategias para minimizarlo y quitarlo</i>	Recursos <i>Estrategias para mantenerlo y potenciarlo</i>
No Tenemos	Posibles amenazas y problemas <i>Estrategias para evitarlo</i>	Sueños, visión <i>Estrategias para conseguirlo</i>

A partir del análisis realizado se orienta a los participantes comparar la visión de las EDM de sus municipios con los aspectos identificados en la cuadrícula.

Materiales: Hojas con indicadores PESTAL, papelógrafos y plumones.

Tiempo: 45 min (20 min análisis PESTAL, 10 min análisis de cuadrícula, 15 min comparación de elementos)

► **Lectura comentada:** “La Estrategia de Desarrollo Municipal como herramienta de los servidores para la gestión del desarrollo local”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 174-183).

Formas de organización: Equipos por municipios.

Desarrollo: Los integrantes de los equipos realizarán la lectura del texto. Se indica hacer la devolución utilizando los papelógrafos de manera creativa en gráficos y dibujos. Para ello, se orientan las siguientes preguntas:

1. A partir de la lectura realizada argumente la expresión “La EDM es un instrumento de trabajo para los gobiernos locales”.
2. Desde su experiencia y en relación con lo revisado en la literatura cuáles son los documentos básicos que componen la EDM. ¿Considera usted que se utilizan en la realidad como se debería? ¿Por qué?
3. Según las etapas determinadas en el proceso de construcción de la EDM diga en cuál se encuentra su municipio.

Una vez debatido el texto y respondidas las preguntas el equipo realiza la devolución del análisis realizado.

Materiales: libro de texto, hojas, papelógrafo y plumones.

Tiempo: 30 min (15 min de lectura, 15 min de devolución).

► **Ciclo de vida de la EDM: Ruta de tiempo**

Formas de organización: Equipos por municipios.

Desarrollo: Se entrega a cada equipo un papelógrafo con una línea de tiempo para que grafiquen en el período de un año cómo desarrollarían el sistema de trabajo de la EDM. Para ello se deben tener en cuenta las estructuras locales, los actores implicados y la etapa en la que se encuentra su EDM, tomando en consideración que cada año se actualiza el documento, así como la proyección de políticas, programas y proyectos locales.

La devolución la realizarán en forma de dramatizado, donde presenten una reunión de la AMPP que represente el sistema de trabajo de la EDM para el municipio.

Materiales: papelógrafo, plumones.

Tiempo: 1h (30 min para el trabajo en equipo, 30 min para las devoluciones)
Evaluación del tema: El termómetro

Desarrollo: Se prepara un papelógrafo con un termómetro dibujado. Cada equipo se ubica en la temperatura que responde a la evaluación que le dan al tema (en relación con el contenido y la motivación, inferior a 37 es poco, 38 es medio, y superior a 39 es alto).

Tema 3

Gestión de proyectos

► **Recuperación de contenido anterior:** La cadena (10 min)

Desarrollo: Se pregunta qué actividad y contenidos se realizaron en la jornada anterior y, desde el lugar que se encuentran organizados, el primer voluntario empieza; utilizando una tarjeta de cambio se señala otro participante que continúa por donde paró el anterior, así sucesivamente hasta que se rescaten los contenidos y/o actividades más significativas de la actividad anterior. El moderador consensa y deja el enlace para el posterior contenido de la actividad.

Materiales: Tarjeta para el cambio de participante.

► **Ejercicios** para el análisis de las experiencias y prácticas de los participantes

Ejercicio “Descascarando ideas”. Análisis de conceptos: Gestión, gestión de proyectos y desarrollo local (25 min)

Forma de organización: En equipos con un máximo de 10 participantes.

Materiales: Hojas de papel, plumones, papelógrafos o pizarra.

Desarrollo y reglas: A cada equipo de forma independiente se le entrega un concepto que no podrá revelar al resto hasta el final de la actividad. Cada uno, en hojas rasgadas en tiritas, escribe o dibuja elementos que refieran al concepto sin mencionar las palabras del concepto. Cada integrante plasmará cuantas ideas, frases, símbolos, etc. pueda referir. Devuelve a su equipo las ideas y lo revisan en grupo discriminando las que no queden claras y estén repetidas. Todas las tiras serán envueltas unas dentro de las otras hasta formar una pelota de tiras semejando una fruta con sus capas de corteza y cáscara. Al finalizar el ejercicio se intercambian frutas y cada equipo, uno a la vez, descascara las ideas del otro equipo, las lee y trata de adivinar el concepto al que se refiere. Lo expone, amplía y el equipo dueño acepta o desaprueba el resultado según convenga, así proceden los restantes grupos. Se revisan los papelógrafos con el análisis y el moderador puntualiza algunas ideas, si es necesario.

► **Profundización teórica**

Ejercicio: Proyectos aprobados en los municipios seleccionados: lógica de nacimiento y formato del documento (30 min)

Forma de organización: Los participantes se dividen en 2 equipos de trabajo (análisis de la lógica de nacimiento y formato del documento) de los 2 municipios participantes y un tercero del resto de los integrantes (evaluadores de la lógica de nacimiento y formato del documento).

Desarrollo: Se orienta a los equipos de análisis que recuerden y cuenten cómo fue la lógica que siguieron en el nacimiento de los proyectos aprobados por el municipio y el formato del documento y que lo expongan de forma sintética en un esquema. El equipo de evaluación escucha los argumentos y revisa lo expuesto. Luego expresa si coincide o no con lo dicho o si tiene otra experiencia que consideren más aceptada. El moderador consensa ideas puntuales, compara con el Formato de Proyectos de Desarrollo y enlaza con el siguiente contenido.

Materiales: Papelógrafos, plumones y presentaciones digitales.

► **Ejercicio: “Ordenando lógicas”** Esquematización del ciclo de vida del proyecto (construcción colectiva) (30 min)

Equipo 1. Identificación

Equipo 2. Diseño

Equipo 3. Implementación

Equipo 4. Evaluación

Desarrollo: Organizados en cuatro equipos bajo una misma orientación, pero con contenidos diferentes según el número de equipo. Esquematizan la idea de la fase que les toca incorporando etapas, pasos y herramientas y luego realizan la devolución. Al finalizar el análisis se presenta por parte del moderador el ciclo de vida de los proyectos, desde la metodología de marco lógico. Después se hacen las puntualizaciones necesarias para enlazar con el contenido posterior.

Materiales: Papelógrafo y plumones.

► **Ejercicio:** Lectura comentada (análisis de decretos y resoluciones referidas a la gestión de proyectos). Tiempo: 40 min

- Decreto No. 33 Para la gestión estratégica del desarrollo territorial.
- Resolución 147/2021 Banco Central de Cuba. Procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los Proyectos de Desarrollo Local.

- Resolución 29/2021 Economía y Planificación. Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local.
- Resolución 114/2021 Finanzas y Precios. Procedimiento para el financiamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local.

Desarrollo: Se lee en equipo los elementos orientados del documento que se entrega y se debate. Al finalizar, un miembro del equipo expone de forma sintética los elementos más relevantes y se van incorporando otros, a medida que los demás los mencionan. Luego se pasa al siguiente equipo.

Materiales: Documentos impresos o digitales.

► **Ejercicio para aplicar los aprendizajes**

Ejercicio: Lista de chequeo y organigrama del equipo gestor de proyectos (construcción colectiva). Tiempo: 20 min

Desarrollo: Se dividen en los 3 equipos del grupo con la orientación dada. Una vez que transitaron por los ejercicios anteriores estarán en condiciones de tener una secuencia lógica del recorrido del proyecto de la idea a la aprobación y de esta a su evaluación. Listarán los elementos necesarios en forma de verificación para que no queden elementos por transitar en caso de un proceso de gestión e incorporarán el organigrama de integrantes del proceso (actores involucrados, grupo gestor, etc.). Al concluir se contrastarán e irán eliminando los repetidos e irán incorporando los que nazcan en el proceso y se presenta una sola lista colectiva. El moderador revisa con el resto del grupo y cierra el ejercicio y el tema con precisiones. De esta forma evalúa en relación con los contenidos y satisfacciones.

Materiales: Papelógrafos y plumones.

► **Evaluación del curso**

- Orientación de la guía de campo (15 min)
- Evaluación del curso a través de la técnica El muñeco (15 min)

Se presenta en pancarta el muñeco de la evaluación y se explica que en equipos plasmarán en cada una de sus partes las ideas generales, sintéticas o dibujadas relacionadas con: los contenidos más importantes (cabeza), lo sentimientos que generó el curso (corazón), lo que me llevo del curso (manos) y hacia dónde voy y hacia dónde no regresaré a partir de lo aprendido (piernas). Al finalizar se revisa y se puntualiza si es preciso.

► **Análisis de expectativas con animómetro (10 min)**

En la pancarta del animómetro se va ubicando con un plumón los puntos, haciendo conjugar las filas de caras “más, medianamente y menos satisfechas” y las columnas de “vaso lleno, medio y vacío de contenido” relacionado a cómo se ha sentido cada uno en niveles de satisfacción y apropiación de los contenidos del curso.



Bibliografía básica

Báez, D., et al. (2020). *Metodología para la gestión de proyectos de desarrollo en el contexto cubano*. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo.

Boffil, S. (2007). *Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano*. <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica2.shtm>

CEDAR (2011). *Gestión de proyecto en el mercadeo social*. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural.

- Columbié, C. M. (2004). *La administración pública en Cuba. Configuración de un sistema de capacitación para la mejora en la gestión de los dirigentes de los Consejos de Administración Municipal*. [tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación].
- Comité Central PCC (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*.
- Del Castillo, L. (2017). *Los emprendimientos económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista*. DVD 4. "Seminario Internacional sobre descentralización".
- García, J. (2002). Oponencia al informe de investigación: *El papel de los cuadros de la administración pública ante el desarrollo sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial*. Instituto de Filosofía, CITMA.
- Gómez, R. D. (2020). *Manual de gestión de proyectos*. Universidad Antioquia.
- Lazo, C. (2002). *Modelo de dirección del desarrollo local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. [tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas]. ISPJAE.
- Moreno, L.A. (s.f.) *Oportunidades de financiamiento para los entes locales en el siglo XXI*.
- Núñez, C. (2005). ¿Qué es la planificación estratégica? *Trabajo comunitario. Selección de lecturas*. Editorial Caminos.
- Núñez, J. y Alcázar, A. (2016). *Universidad y desarrollo local*. Editorial Félix Varela.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manuales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Pérez, L. (2021). *Compilación legislativa. Órganos locales del Poder Popular. Constitución de la República, Ley 132/2019, Decreto 33, Resoluciones 147, 29 y 114*.

Pérez, L. y Díaz, O. (2015) *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. Editorial UH.

Tomic, B. (1986). Participación popular y desarrollo en la base. *Buscando la equidad. Planificación para la satisfacción de las necesidades básicas*. PREALC.

Torres, C. C. (2011). *Propuesta metodológica para la ejecución de políticas territoriales en función de la gestión del desarrollo local*. [tesis presentada en opción al título de Licenciado en Economía]. Universidad de Pinar del Río.



Curso 5

Diseño de servicios públicos

Coordinadores

M. Sc. Julia María Fernández Trujillo

Dra. C. María Isabel Romero Sarduy

Lic. Luis Domínguez Gea



Objetivo general

Contribuir al desarrollo local-comunitario a partir del diseño de Servicios Públicos (SP) en función de las expectativas de ciudadanos y ciudadanas.



Objetivos específicos

1. Fundamentar los servicios públicos en el actual contexto cubano, sus principios, valores y normativas que lo sustentan, con perspectiva de género y participación popular.
2. Potenciar el diseño de servicios públicos en Cuba, a partir de metodologías de la Asociación Sueca de Municipios y Regiones (SKR), teniendo en cuenta las particularidades del contexto cubano.
3. Extraer aprendizajes de la experiencia de los Centros de Servicios al Ciudadano en el municipio Botkyrka de Suecia.



Primer día *Sesión de la mañana*

- ▶ Bienvenida al grupo y presentación de los docentes que impartirán el curso (10 min)



Reintegración, expectativas y encuadre (1 h)

- a) Caminar por el salón, saludarse y buscar a alguien que no conocen mucho todavía y formar una pareja. En la pareja comparten algo que hayan aplicado de los cursos anteriores, que les haya resultado útil y alguna expectativa para el curso de SP.
- b) Colocar fotos de revistas o periódicos que muestren servicios públicos: una asamblea de delegados, un agro, una escuela, una tienda/bodega, un policlínico y pedir a las personas que caminen por el salón y escojan

la imagen con la que más se identifiquen. Se forman grupos a partir de las imágenes y comparten por qué la escogieron, qué vivencias tienen al respecto y las expectativas respecto al curso de SP.

Los ejercicios a) y b) son opcionales.

c) Presentación de los objetivos del curso y encuadre de expectativas.

Partir de la práctica

a) Presentar el video C+H x A (30 min)

Se invita al grupo a ver un video y que reflexionen qué vínculo le ven con el SP.

Síntesis: Lo más importante no es el conocimiento o las habilidades que se tengan, lo esencial es la actitud, lo que se traduce en voluntad para servir, la disposición que exista para atender los problemas de las personas, y que este sea el foco de atención del servidor o servidora pública.

b) Dramatización (resto de la mañana).

Se forman tres subgrupos por la técnica de *iceberg*. Se invita al grupo a ponerse de pie en el centro del salón bien juntos como si fueran un gran bloque de hielo y después se les anuncia que está saliendo el sol, el hielo comienza a derretirse y a partirse. De esta manera quedan tres pedazos de hielo que serán los tres subgrupos.

Se invita a cada grupo a dramatizar un SP cualquiera y compartir experiencias sobre situaciones ocurridas y que se sintieron mal atendidos/as, insatisfechos/as y preparar una dramatización de no más de cinco minutos.

Presentación y decodificación de las dramatizaciones una a una.

Observar:

- ¿Qué pasó en esta escena?

- ¿Por qué se sintieron insatisfechas las personas con el servicio?
- ¿Quién tomaba las decisiones?
- ¿Se tuvieron en cuenta a las personas que demandaban el servicio?
- ¿Qué tuvieron en común estas escenas?
- ¿Se hizo algo por cambiar la situación?
- ¿Qué retos plantean estas situaciones al servicio público que realizamos?
- ¿Cuántas veces nosotros reproducimos relaciones autoritarias cuando estamos en espacios de poder?

Ideas síntesis 

- En muchas ocasiones, quienes ejercen un servicio público, se sienten dueños, no se colocan en el lugar de las personas que vienen y es frecuente que no se asuman como servidoras y servidores públicos.
- Lo interesante es que funcionan así, haciendo uso de los bienes del Estado, que existen para satisfacer las necesidades de la población.
- Hay que distinguir entre servicio y servilismo. El primero nos convoca a estar en función de las expectativas y deseos de las personas. Para la servidora y el servidor público la palabra de orden es servir a quien lo necesite y a la sociedad en general.
- Diseñar espacios de servicios, sin tener en cuenta las expectativas, deseos y posibilidad de aportar de las personas, es expresión de relaciones de poder asimétricas, verticales, autoritarias, donde un polo decide, controla, desvaloriza y menosprecia al otro.

- Existen diversas razones: género, edad, territorio, condición económica, color de la piel, posición que se ocupa al ofrecer los servicios, que contribuyen a profundizar las relaciones sociales asimétricas.
- Es un derecho de la población recibir un servicio público de calidad y si no es así, puede establecer su demanda o queja ante las oficinas y canales abiertos para tales fines: oficina de atención a la población, despacho con el delegado/a, participación en cualquier servicio público, reunión de rendición de cuentas o planteando el tema cuando se reúna la Asamblea Municipal del Poder Popular.
- En muchas ocasiones los servicios funcionan mal por causas subjetivas, de ahí que sea imprescindible fomentar conocimientos y habilidades en los servidores y servidoras públicos que refuercen las actitudes de empatía y solidaridad con las personas, ello redundará en un mejor ejercicio de su labor.
- Debe tenerse en cuenta que el buen funcionamiento de los servicios públicos es un indicador de buena gestión de gobierno y de desarrollo local-comunitario.
- ¿Por qué pasan estas cosas? ¿Cómo podemos cambiarlas?



Primer día ***Sesión de la tarde***

Se sugiere dinámica de animación. (15 min)

Se invita al grupo a escuchar *Catalejo*, de Buena Fe, y a reflexionar cómo se relaciona lo que vimos en la mañana con lo que dice la canción (15 min)

► **Plenario de devolución y síntesis (20 min)**

Somos portadores de una cultura que legitima la dominación de unos grupos sociales sobre otros y hay mediaciones que inciden en ella: económicas, de género, generacionales, raciales, territoriales, entre otras.

Esas relaciones producen asimetrías sociales que se reproducen de manera naturalizada e implica una subvaloración y menosprecio al polo dominado.

Avanzar hacia un modelo horizontal en las relaciones jefes-subordinados, trabajadores sociales-comunidad, delegados/as-comunidad, favorece la simetría social y ello implica cambiar actitudes y valores.

Como servidoras y servidores públicos tenemos que estar atentos a las demandas que nos llegan de la población, téngase en cuenta que, en las reuniones de rendición de cuentas, muchos planteamientos están relacionados con el mal funcionamiento de los servicios.

Como servidoras y servidores públicos, la intención debe ser brindar un servicio de calidad a las personas.

► **Profundización teórica (30 min)**

Presentación de un PPT con los principales conceptos: retos de los SP para la gestión del desarrollo local, qué es el SP y el marco legal, cómo se trabajan los servicios con transversalidad de género y participación popular.

Trabajo grupal: 20 min

A partir de la presentación se forman tres subgrupos por la técnica del banco. Para ello se invita a las personas a formar una fila sin hablar y se les pide que se ordenen por mes de nacimiento. Luego se parte la fila en tres y en los subgrupos analizan la relación entre lo presentado y las prácticas analizadas en la mañana. Devolver de manera oral reflexiones, comentarios o preguntas.

► **Plenario de devolución y síntesis (15 min)**

- En estos tiempos de ordenamiento del país, de fortalecer la institucionalidad municipal y nuestro sistema social en medio de la epidemia de la COVID-19 y del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos hacia Cuba, las servidoras y servidores públicos

adquieren una extraordinaria importancia pues deben gestionar desarrollo sin olvidar su misión de prestar servicio al pueblo.

- La teoría del servicio público tuvo sus orígenes en Francia en la segunda mitad del siglo XIX y desde su surgimiento hasta la actualidad ha tenido una especial influencia en el mundo occidental. Está unida al nacimiento del derecho administrativo.
- Un servicio se considera público cuando su finalidad es atender una necesidad de la sociedad en su conjunto, por eso suele ser prestado por el Estado como entidad que organiza los recursos en provecho de la colectividad. Cuando, por razones de presupuesto o de otro tipo, el servicio público es ofrecido por el sector privado, las condiciones de dicho servicio se encuentran sujetas al control y la regulación de las autoridades estatales.
- Avanzar hacia una gestión participativa del SP implica que en su diseño, la población no sea solo tenida en cuenta a partir de sus necesidades o quejas, sino también como aportadora de experiencias, conocimientos y en la decisión y fiscalización del desarrollo local-comunitario.
- Para el diseño de los SP en función de usuarios y usuarias, lo primero a tener en cuenta es que existen diferencias entre los hombres y las mujeres debido a la construcción sociocultural del género, de ahí que se recomiende desagregar por sexo todas las necesidades y expectativas relacionadas con los SP.
- Se sugiere tener en cuenta otras particularidades de los diferentes grupos sociales: edad, color de la piel, contexto rural/urbano, orientación sexual, creencias religiosas, personas con discapacidad, entre otras, que permitirán hacer análisis interseccionales y poder focalizar mejor los servicios en las personas más necesitadas.
- El desempeño de los SP ha de realizarse con estricto apego a la normatividad establecida en la Constitución, las leyes, decretos leyes y reglamentos.

- Principios éticos del SP:
 - » Las acciones de la servidora y el servidor público deben ser consistentes con el interés público y no con el interés particular.
 - » Deben buscar el bien público y el desarrollo de la comunidad.
 - » Sus acciones deben ser válidas para toda la comunidad.
 - » Su actuación no debe estar contaminada con prejuicios ni ideas preconcebidas.
 - » Sentimiento de pertenencia hacia la comunidad y búsqueda de su beneficio.
 - » Actuación basada en razones válidas que respondan a normas jurídicas y valores objetivos.
 - » Sus acciones tienen en cuenta las consecuencias y deben materializarse.

- Para materializar la transparencia en la gestión se debe: viabilizar el acceso a la información pública, lo que supone habilitar plataformas de trámites y servicios, sitios web, páginas en Facebook, correos electrónicos, canales de Youtube o Telegram. Gestar espacios en los medios para rendir cuenta sobre la gestión pública (prensa, radio y TV). Crear grupos de Whatsapp, habilitar teléfonos, de ahí la importancia de la comunicación para el buen desempeño del SP.

- La servidora y el servidor público deben constituirse en un líder que potencie la participación de la población en la gestión pública y promueva el trabajo en equipo para que emerjan diferentes perspectivas a partir de la información y la experiencia de los integrantes del grupo.

- Como señala el profesor de Psicología Manuel Calviño en su texto *Cambiar la mentalidad... empezando por los jefes*, hay que trascender

el “verticalismo directivo” y alejarse del funcionamiento jefecentrista, unidireccional, de arriba hacia abajo, cercenador de la participación, las capacidades y la motivación, pues produce inmovilismo e involución.

- Entre los retos actuales del SP están:
 - » Incorporar nuevos conocimientos, habilidades y herramientas para el desempeño de las servidoras y servidores públicos.
 - » Cambios en la cultura de planificación municipal.
 - » Potenciar la participación y el control popular como parte de la gestión pública.
 - » Fomentar Sistemas de Innovación Local (SIL) para crear y perfeccionar servicios públicos municipales.

► **Ejercicio tarea** (10 minutos):

Se les indica a los integrantes de los subgrupos que lean los tres primeros textos del curso y que traigan nuevas dudas y comentarios. Cada subgrupo lee un texto.



Segundo día
Sesión de la mañana

Se sugiere dinámica de animación.

¿Cómo diseñar SP en función de usuarias y usuarios?

Se invita al grupo a pensar en aquellos problemas relacionados con los servicios que más quejas reciben de la población en las reuniones de rendición de cuentas o despachos del delegado. Se les pide que los escriban en una tarjeta y la coloquen en el suelo para conformar un mapa de los servicios municipales que habría que mejorar. Se reparten papelitos de colores diferentes para formar tres subgrupos. Luego se les solicita a los

miembros de cada subgrupo que escojan uno de los servicios que habría que mejorar y se anuncia que luego volveremos a él (15 min).

► **Presentación del método *Desing Thinking***: sus pasos y soluciones (30 min)

Para aplicar este método se requiere:

- Crear un equipo de trabajo y definir los roles. Este equipo será el responsable del diseño del SP. Si existe en el municipio el grupo de gestión del desarrollo local, podría liderar este proceso.
- La solución se basa en conocer a usuarias y usuarios. Para esto, hay que interactuar con ellos, escuchar sus inquietudes, sus malestares, observar la situación que les preocupa e idear soluciones, siempre con su participación.
- Es importante saber ¿qué opinan las personas (mujeres, hombres, niños, niñas, adolescentes, adultos mayores)?, ¿qué les gusta?, ¿qué les incomoda?
- Basado en esas experiencias y opiniones se desarrollan posibles soluciones e ideas, probando y cocreando con las personas.
- Pasos para diseñar el SP: Identificar el problema, investigar/empatizar, definir, idear, prototipar y validar.
- Identificar el problema:
 - » Consiste en saber cuáles son los problemas que refieren las personas sobre los servicios públicos de su municipio. Esas inquietudes e insatisfacciones van develando los temas a trabajar, con la finalidad de convertirlos en retos o áreas de desarrollo.
 - » Se pueden utilizar como fuentes: Los planteamientos realizados por los electores en sus reuniones de rendición de cuentas, en los

despachos con los delegados, diagnósticos comunitarios, a través de la web del municipio u otras.

- Investigar/empatizar:
 - » El propósito de este paso es encontrar una buena manera de entender a usuarias y usuarios, y comprender la razón detrás del problema identificado. Por tanto, el empleo del patrón de pregunta “por qué” es muy importante.
 - » Para realizar las indagaciones y profundizar se debe encontrar al usuario en el entorno en el que se halla cuando utiliza el servicio o proceso. Se sugiere salir y hablar con ellos/as, hacer llamadas telefónicas, conversaciones en grupos, entre otros.
- Definir:
 - » El propósito de este paso es obtener una clara dirección para continuar el trabajo de desarrollo del servicio identificado e investigado.
 - » En este paso se traducen los descubrimientos (hemos descubierto que...) en áreas de desarrollo (¿Cómo podemos...?) y se elige en qué áreas de desarrollo comenzar a trabajar.
 - » Es bueno aclarar que la investigación puede aportar varios descubrimientos y varios retos para el problema de las colas.
- Idear:
 - » Consiste en proponer soluciones e ideas a partir de los retos o áreas de desarrollo identificados.
- Deben convocarse personas de los grupos poblacionales afectados por el problema y otros actores que radican en el municipio y están relacionados con el problema (administrador de la tienda, grupo

empresarial de comercio interior; investigadores de centros de gestión del conocimiento, organizaciones sociales, entre otros) y realizar talleres donde pueden usarse técnicas idóneas para este paso.

- Prototipar: El propósito del prototipo es visualizar una idea, no con palabras sino con imágenes. Trabajarlo grupalmente propiciará un prototipo más cercano a lo que necesitan los usuarios.
- Validar: En este paso se prueba la solución y para ello se hace un pequeño pilotaje o prueba donde los usuarios expresen ¿cómo se sienten con los nuevos servicios que ofrece el municipio?, ¿cómo mantener los cambios que se proponen? ¿qué se puede hacer para que funcione lo mejor posible?

► **Trabajo en subgrupos** (resto de la mañana).

Se indica volver a los subgrupos y diseñar o mejorar el SP identificado, aplicando los pasos de la metodología. Se devuelve en papelógrafos o en PPT.



Segundo día
Sesión de la tarde

Se sugiere dinámica de animación. (10 min)

Los subgrupos continúan trabajando el diseño o mejora del SP que identificaron (resto de la tarde).



Tercer día
Sesión de la mañana

Se sugiere dinámica de animación. (10 min)

► **Presentación** de los diseños por parte de los subgrupos con todos los pasos que muestren la solución al problema identificado a través de una feria (1 h y 30 min)

Cada grupo presenta su SP mejorado y el resto realiza preguntas o comentarios.

La experiencia de los Centros Cívicos de Servicio al Ciudadano en Suecia

► **Presentación** en PPT de la experiencia de los Centros Cívicos de Servicio al Ciudadano (20 min)

- Brindan un servicio unificado de todas las funciones municipales.

En lugar de que los ciudadanos tengan que dirigirse a cada persona responsable de los distintos temas por separado, se juntan todas las cuestiones sencillas en un solo lugar/oficina, donde varios informadores se encargan de informar, aclarar, etc.

- El centro deberá tener locales atractivos e informativos, donde se anunciará y pondrá a disposición información sobre los acontecimientos actuales en los alrededores. Las instalaciones deberán diseñarse de tal manera que sean accesibles para todos y que los visitantes se sientan bienvenidos, independientemente de la situación en la que se encuentren.
- Proporcionan orientación e información respondiendo preguntas recurrentes para que el ciudadano obtenga una respuesta rápida, aliviando así a las administraciones del municipio.
- Los centros cívicos ofrecerán:
 - » Información e instrucción.
 - » Orientación.
 - » Gestión administrativa cercana al ciudadano.
 - » Gestión reglamentada y cercana al ciudadano.

- » Acceso a interfaces y herramientas digitales.
- » Contribución al desarrollo del municipio.
- Ejemplos de servicios que brindan: Información sobre el municipio, abogado de guardia, elección de escuela o guardería infantil en el municipio, facilitar el contacto con autoridades del municipio, promover el contacto con los servicios sociales, asistencia financiera y vivienda.
- El centro forma parte de la administración municipal y sus especialistas reciben salarios que provienen del municipio.
- El centro es un facilitador de las funciones de la administración pública, y en este sentido es un interlocutor entre el ciudadano y la administración.
- Pueden trabajar entre 3 y 4 especialistas con vocación y sensibilidad para esta labor.
- Cada uno debe contar con una computadora con informaciones y datos del municipio.

► **Plenario (20 min)**

Para animar el plenario se realizan las siguientes preguntas:

¿Es posible crear centros como estos en los municipios cubanos?

¿Qué favorece y qué obstaculiza su creación?

► **Evaluación (20 min)**

Solicitar que de manera individual escriban:

¿Cómo nos sentimos en este curso?

¿Qué me aportó a mi práctica como servidora o servidor público?

- ▶ **Cierre:** Se proyecta el video *¿Te atreves a soñar?* (15 min).



Bibliografía básica

ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

Calves, S. y Gutiérrez, O. (2016). El servidor público en el actual contexto de transformaciones. *Problemas de la gestión en la administración pública*. Editorial Félix Varela.

Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes*. Editorial Academia.

Centro de Innovación Pública Digital (s.f.). *Cartilla Co-Crear*. <http://thisisservice-designthinking.com>

Díaz-Canel, M. (2019). Intervenciones del Presidente Miguel Díaz-Canel. *Servidores públicos somos todos. Blog Holguín Ahora*.

Fernández, J. M. y Romero, M. I. (2021). Marco legal para el desempeño de los servicios públicos en Cuba. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.

Fierro, A. E. y Otero, A. (2018). Sobre los valores y los principios para la actuación de los servidores públicos. *Anuario de Teoría Política*, 18, pp. 7-26. Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Harnecker, M. (2003). *Democracia y participación popular*. Ponencia presentada en el Encuentro Mundial de Solidaridad con la Revolución Bolivariana. www.aporrea.org/ideologia/a4173.html

Iglesias, A. (2015). Los servicios públicos a propósito de la actualización del modelo económico cubano. *Folletos Gerenciales*, XIX(1), en.-mar.

Ley 139/2020. De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (GOC-2021-163-014). Ministerio de Justicia. República de Cuba.

Ley No. 132/2019. De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares (GOC-2020-48-EX5). Ministerio de Justicia. República de Cuba.

Pérez, J. y Merino, M. (2016). *Definición de servicio público.* <https://definicion.de/servicio-publico/>.

Pérez, L., Tabares, L. y Díaz, O. (2019). Lo local-municipal como espacio de desarrollo en Cuba. Notas para el perfeccionamiento del régimen jurídico de la administración local. *Revista Universidad de La Habana*, 287, pp. 136-160.

Romero M. I., Fernández, J. M., Domínguez, L. y Brito A. M. (2021). ¿Qué son los servicios públicos para el desarrollo local-comunitario? *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.

Romero, L. y Pascuzzi, S. (2016). Poder popular en el control de la gestión pública venezolana. *Revista Orinoco. Pensamiento y praxis*, 4(7).

Romero, M. I. y Hernández, C. N. (2021). La gestión participativa del desarrollo local: retos de los servicios públicos. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.

Romero, M. I., Fernández, J. M., Pestana, M. A. y Brito, A. M. (2021). ¿Cómo diseñar servicios públicos en función de usuarias y usuarios? *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario.

SKL International de Suecia (2020). *Trabajar en conjunto para responder a las preguntas más comunes de la vida diaria* [presentación de diapositivas Servicio al Ciudadano].

- SKL International de Suecia (2020). *Una nueva manera de pensar para desarrollar los servicios públicos. Inspirado en el material desarrollado por Innovations guiden. Una herramienta de SKR–La Asociación Sueca de municipios y regiones* [presentación de diapositivas *Design Thinking*].
- Tamayo, N. y Fernández, J. A. (2018). Administración pública cubana. Conceptualización e historia. *Administración pública. Conceptos y realidades*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Tamayo, N. y Tabares, L. (2018). Servicios públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. Realidades. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1).
- Vivanco, A. (2008). Transparencia de la función pública y acceso a la información de la administración del Estado: una normativa para Chile. *Revista Chilena de Derecho*, 35(2), pp. 371-391.



GEM CUBA

FORMANDO SERVIDORES PÚBLICOS



Curso 6

Gestión ambiental municipal

Coordinadoras

M. Sc. Aimara Brito Montero

Lic. Mariamna de la C. Collazo Castillo

Lic. Sheyla C. Hernández Sahada



Objetivo general

Distinguir los enfoques más actuales de la gestión ambiental municipal mediante criterios sostenibles para el desarrollo de capacidades en servidoras y servidores públicos a través de sus funciones en el entorno local.

El curso se desarrolla en dos días y medio.



Primer día *Sesión de la mañana*

► **Momento 1** (15 min): Bienvenida:

Mística. Bauta y Guanajay. Contaminación del agua subterránea.
Jaruco y Madruga. Incendios forestales.

Elije el mejor camino. Presentación en parejas (nombre y apellidos, institución, formación, paisaje favorito provincial en el papelógrafo-formación de grupos).

► **Momento 2** (15 min): Comisiones:

- Organización/Agua
- Animación/Vegetación
- Comunicación/Relieve
- Evaluación/Atmósfera.

► **Momento 3** (1 h): Encuadre. Objetivo:

Tema 1

La gestión ambiental municipal: evolución, tendencias y prácticas

Conceptos generales. Problemas ambientales de lo global a lo local a partir de la sostenibilidad.



Objetivo específico:

Enumerar, junto a las servidoras y servidores públicos, aquellos conocimientos imprescindibles para una gestión ambiental sostenible en el contexto municipal y con miradas a lo global.

- Expectativas (papelógrafo).
- Síntesis de las expectativas a partir de las consecuencias del cambio climático y su relación con la gestión ambiental a partir de las funciones que deben cumplir las servidoras y servidores públicos en su trabajo multiactoral, relacionando los contenidos de los cursos anteriores.
- ¿Qué dilemas ustedes visualizan desde su función como servidoras y servidores públicos en relación con la gestión ambiental de la provincia y los municipios? Se completa el cuadro mediante el trabajo grupal y se devuelve en plenario a través de un representante de cada equipo. Se analizan cada uno de los territorios para identificar semejanzas y diferencias en torno a los dilemas presentados. También se explica que el actuar localmente puede mejorar el contexto global ambiental. En este momento se valora la situación ambiental.

Dilema seleccionado	
¿Qué le daría un giro a la situación?	
¿Qué conjunto de factores clave permitiría un desarrollo positivo de la situación?	

Los cuatro principios para encontrar la solución			
1 Equidad y no discriminación	2 Participación e inclusión	3 Transparencia y rendición de cuentas	4 Ventajas de diversidad

- Se dialoga sobre los principales problemas ambientales globales y nacionales (1 h)

El tema tributa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (3, 4, 6, 11, 12, 15, 16, 17) y a la Tarea Vida (4, 5, 9, 10) (30 min)

► **Momento 4: Cierre.** Audioviduales: *Fidel en la Cumbre de la Tierra 1992* y video sobre el dinosaurio (ONU 2021) (30 min)

- Mediante el análisis de los dos videos se llega a las ideas síntesis del encuentro, que se ponen en un papelógrafo.
- Se evalúa el encuentro con un termómetro climático, donde los participantes ponen el nivel de temperatura. El mayor número se corresponde con un alto índice de satisfacción (10 min)



Segundo día

► **Momento 1:** Mística. Audiovisual *El progreso*, de Roberto Carlos (20 min)

Recuperación metodológica (discurso de Fidel en la Cumbre de la Tierra 1992 y video sobre el dinosaurio, ONU 2021).

► **Momento 2:** Encuadre. Presentación del tema y el objetivo.

Tema 2

Rasgos y marcos jurídicos

(normas, decretos, leyes, resoluciones, entre otros) en torno a la gestión ambiental municipal y su transversalidad en el desarrollo de las funciones del servidor(a) público mediante las políticas, programas y planes (1 h)



Objetivo específico:

Explicar la necesidad de que las servidoras y servidores públicos conozcan los rasgos de la gestión ambiental municipal, así como sus diversas normas jurídicas, políticas, programas, planes, herramientas y metodologías que contribuyen con su transversalidad, al cumplimiento del desempeño en sus funciones.

- Se divide el grupo en 4 equipos (elementos naturales: agua, tierra, fuego y aire). Finalmente se intercambian los líderes y los papelógrafos de cada subgrupo. En la actividad grupal se determinan los conocimientos imprescindibles y rasgos fundamentales de la gestión ambiental, tal y como se muestra en la tabla. Mientras se van devolviendo las ideas esenciales, se sintetizan las tendencias y regularidades.

1	2	3	4
4	3	2	1
Intercambio de papelógrafo			

Conocimientos imprescindibles de la gestión ambiental	Rasgos de la gestión ambiental
-	-
-	-
-	-
-	-

- En el momento de la síntesis se profundiza en torno a las diferentes normas jurídicas internacionales y nacionales con respecto a la gestión ambiental y las funciones de las servidoras y servidores públicos. Aquí se habla de ONU, PNUMA, FAO, WWF, UNESCO, IUCN.

Además, se habla del CITMA y la Ley 81 de Medio Ambiente y sus artículos fundamentales.

- A partir del análisis se llega al término de desarrollo sostenible y sus dimensiones. En este sentido, se realiza la técnica de la tela de araña. Para ello se le ofrece una lista de las dimensiones a trabajar y algunas dimensiones. Se les explica la importancia de la técnica en el proceso de la toma de decisiones, máxime si de gestión ambiental se trata. También se les explica que los indicadores pueden variar, sin embargo, hay algunos establecidos en función de calcular el Índice de Desarrollo Municipal y Territorial, entre otros índices en correspondencia con los objetivos de las investigaciones. Aquí se trabaja por municipios y por temas de investigación. (1 h)

Dimensiones	Indicadores		Criterio				
			1	2	3	4	5
Ambiental	A	Proporción de población residiendo en áreas vulnerables a eventos climatológicos					
	B	Población que vive en barrios y focos precarios					
	C	Residuos sólidos reciclados respecto a los recolectados en vertederos					
	D	Energía renovable					
Económico	E	Ociosidad de las tierras					
	F	Demanda agroalimentaria satisfecha localmente					
	G	Sustitución de importaciones asociada a intereses nacionales y territoriales					
	H	Desocupación					
Social	I	Mortalidad infantil					
	J	Conservación de bienes culturales y patrimonio inmaterial					
	K	Viviendas en regular y mal estado					
	L	Servicio intradomiciliario de agua					
Cultural	M	Nivel educacional					
	N	Cultura ambiental					
	Ñ	Responsabilidad social					
	O	Percepción de riesgo					

La técnica se devuelve por municipios y por temas de investigación, llegando a conclusiones sobre cómo se refleja la realidad del municipio a partir de la proyección de las dimensiones en la tela de araña.

También se ponen ejemplos sobre la distribución de los recursos naturales con énfasis en el agua y de cómo esto influye en el desarrollo de los países y en la visión que tiene que tener el ser humano para realizar un uso eficiente de estos.

Aquí se retoma el trabajo internacional en función de la gestión ambiental y se contextualiza en Cuba enfatizando que toda la política de desarrollo territorial que se traza en la actualidad tiene, de forma explícita, la gestión territorial desde la Constitución de la República, el Plan de Desarrollo Económico y Social, la Nueva Agenda Urbana (NAU) y el Decreto 33. Igualmente, se comenta sobre la actualización de la Ley 81 de Medio Ambiente.

► **Momento 3** (1 h): Materiales. EDM – Estrategia ambiental. En los documentos se identifican los problemas ambientales (rojos), potencialidades (amarillo) y recursos naturales (verde) para reflejarlos en un mapa. Se les explica que para representar en el mapa se realiza una leyenda con los colores anteriormente mencionados y números que se les pondrá a cada elemento identificado.

Esta dinámica y trabajo grupal se realiza por municipio y por temas de investigación. Por ello el trabajo es intencional y se devuelve en plenario. De este modo, se puede analizar la realidad de la provincia en torno a la gestión ambiental actual y futura, lo que incide en la toma de decisiones al saber dónde se encuentra cada elemento. También se les presenta el mapa de la agricultura en ambas provincias.

► **Momento 4: Cierre.** Audiovisual *Earth Song*, de Michael Jackson y *Carta al inquilino* (45 min)

- Las ideas esenciales se centran en el accionar positivo hacia la naturaleza, ya que al poner en peligro su equilibrio con el uso indiscriminado de los

recursos naturales se está provocando una ruptura sin retroceso en el planeta, por lo que en la actualidad muchos científicos llaman a pensar en una nueva era geológica, el Antropoceno. El facilitador propicia el debate en el grupo.

- Se evalúa el encuentro con el alfabeto. Cada participante escribe una palabra con el sentimentero que le ha inspirado el encuentro, a partir de la letra que le corresponda. (10 min)



Tercer día ***Sesión de la mañana***

- ▶ **Momento 1** (45 min): Mística. Audiovisual del CITMA 23 de mayo de 2021.

Recuperación metodológica. ¿Qué hicimos? ¿Cómo? ¿Para qué? Papelógrafo. Con el objetivo de integrar los temas 1 y 2 con el 3, se llega a las buenas prácticas.

Tema 3

Buenas prácticas de la gestión ambiental municipal en las servidoras y servidores públicos (1 h)



Objetivo específico:

Analizar buenas prácticas en la gestión ambiental municipal a través de las funciones de las servidoras y servidores públicos.

Se comenta en lluvia de ideas qué es una buena práctica en gestión ambiental y se sintetiza en la pizarra. Al terminar se realiza una lectura de los artículos:

“La gestión ambiental como proceso en la toma de decisiones de los servidores públicos en el desarrollo local”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 269-289).

“Buenas prácticas ambientales en los servidores públicos para un cambio de actitud y de comportamiento”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 290-312).

Se debate en plenaria para socializar diversas vivencias sobre la gestión ambiental y sus buenas prácticas a nivel nacional e internacional. Se enfatiza en las tablas y figuras 6.3, 6.4, 6.5, 6.1, 6.3.

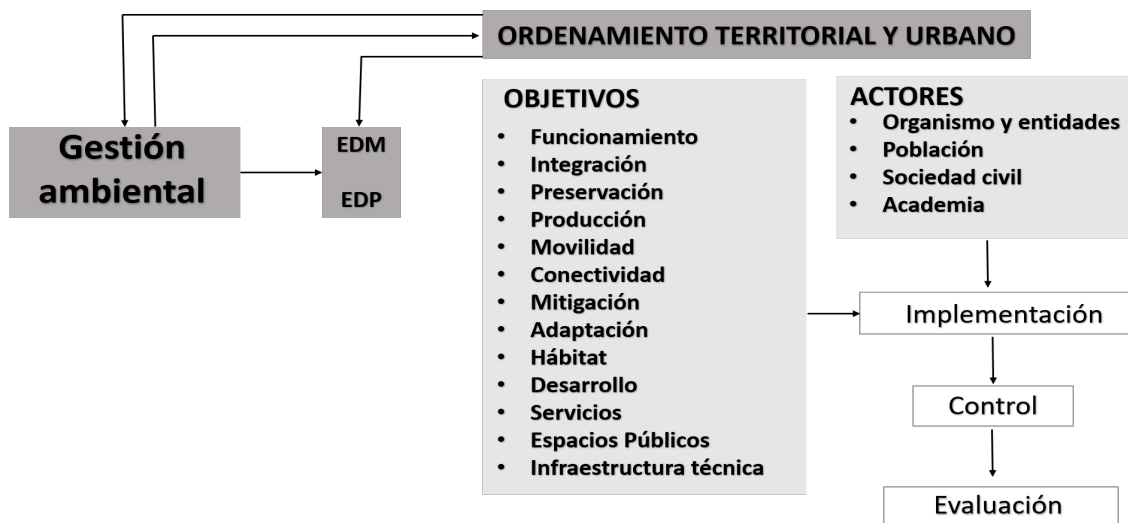
► **Momento 2** (1 h): Encuadre. Audiovisual, vivencias y proyectos contextualizados de buenas prácticas con ejemplos sostenibles. Se compilaron para su utilización, a partir de los contextos de trabajo, los siguientes:

- Comunidad Las Terrazas.
- Productos de piña.
- Proyecto nudos.
- Ética en la culinaria.

Se divide el aula en cuatro equipos por afinidad según las experiencias mostradas. Los participantes seleccionan un líder y después se intercambian. En el trabajo grupal van a identificar cómo se manifiesta: (1) La gestión ambiental, (2) La responsabilidad social y (3) Las dimensiones del desarrollo. Estas se devuelven en papelógrafos.

► **Momento 3** (1 h): Se retoma la figura 6.10 por la importancia para la gestión ambiental que merece el trabajo multinivel, multisectorial, multiactoral y multiescalar. Aquí se vuelve sobre las EDM y las EDP. Todo esto se relaciona con la NAU y los ODS. En este sentido, se dialoga sobre la importancia del Instituto de Ordenamiento Territorial y Urbano (IOTU) y se proyecta un fragmento de la Mesa Redonda del 22 de septiembre del 2021.

Se sintetizan las ideas generales en:



A partir de los cuatro equipos se organiza una dramatización donde se observe una solución a un problema ambiental contextualizado en la provincia y su salida mediante una buena práctica, teniendo presente las potencialidades y recursos naturales disponibles en el territorio.

► **Momento 4:** (30 min) Audiovisual *Yo soy el punto cubano*, de David Blanco y *La naturaleza nos habla*.

Las ideas síntesis se plasman en un papelógrafo. Se insiste en la relación de aprender, reaprender, desaprender. Ver en la gestión territorial la relación naturaleza y cultura. También cómo se puede ver la articulación para visualizar a largo plazo con la NAU, Tarea Vida y con los ODS al 2030 la política de país con posibles municipios, empresas, comunidades inteligentes desde la perspectiva de las triples, cuádruples o quíntuples hélices sociales, en dependencia de los contextos y los recursos.

► **Orientación del entrenamiento:** (15 min)

Se orienta el entrenamiento que deberá desarrollarse desde los puestos de trabajo de las servidoras y los servidores públicos, y se deberá entregar en el próximo encuentro. Se enfatiza en el trabajo multidisciplinar a partir de los contenidos emitidos en todos los cursos, pues ello garantizará el éxito en los trabajos finales del diplomado.

- ▶ **Actividad 3:** Aplicación del diálogo ciudadano para la solución de un problema ambiental

A partir de una situación de vulnerabilidad ambiental de su municipio, seleccione la problemática ambiental sobre la que se va a trabajar y aplique el diálogo ciudadano para solucionar el problema. Describa el grupo meta, el alcance que tuvo la participación y por qué, los resultados del diálogo, las formas de comunicación que se emplearon y las soluciones que se propusieron para resolver la problemática ambiental.

- ▶ **Actividad 4:** Aplicación del diseño de servicio público municipal

A partir de las quejas sobre algún servicio del municipio, aplique los pasos del 1 al 4 (identificar el problema, investigar/empatizar, definir e idear) para el diseño de los servicios públicos.

- ▶ **Se evalúa** el encuentro y el curso mediante el árbol de la gestión ambiental a través de múltiples criterios (10 min)



Bibliografía básica

Ayes, G. N. (2003). *Medio ambiente, impacto y desarrollo*. Editorial Científico-Técnica.

Ayes, G. N. (2006). *Desarrollo sostenible y sus retos*. Editorial Científico-Técnica.

ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

Brito, E. (2018). *Guía metodológica para la elaboración del programa de la línea estratégica de medio ambiente*.

Gaceta Oficial de la República de Cuba (1977). *Ley No. 1 de Protección al Patrimonio Cultural*. Edición Ordinaria no. 29.

Guzón, A., et al. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. Editorial Caminos.

Guzón A., et.al. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2*. CEDEL.

Ley no. 91 de los Consejos Populares (1997).

Mateo, J. M. (2005). La cuestión ambiental desde una visión sistémica. *Revista Ideas Ambientales*, 2.

Ministerio de Cultura (1977). *Ley no. 2 de los Monumentos Nacionales y Locales*.
<http://www.cnpc.cult.cu/cnpc/legisl/ley2.html>

ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

PCC (2011). *Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.

PCC (2016). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*.



Organizaciones y páginas web de interés

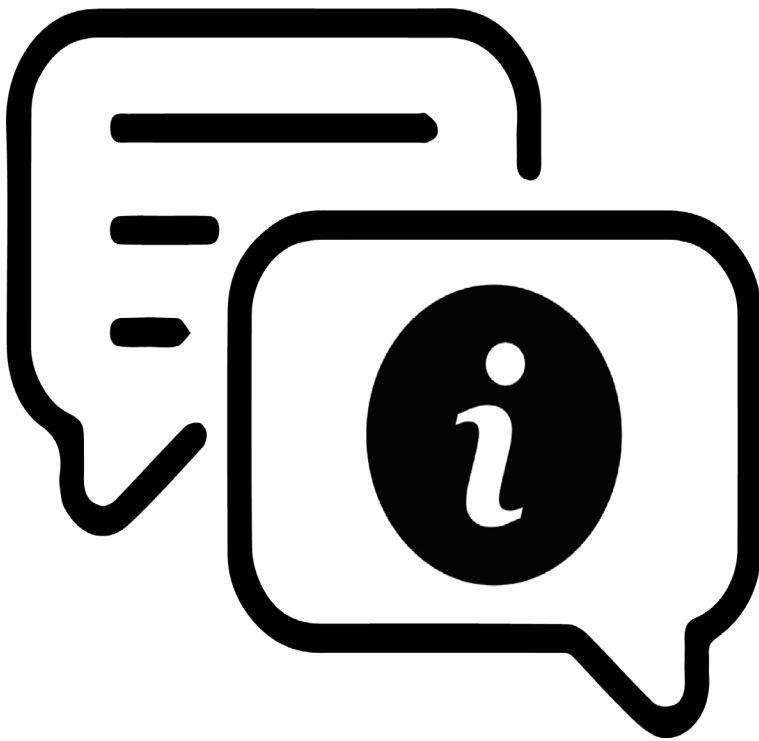
- CITMA. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
<http://www.citma.cu>
- AMA. Agencia de Medio Ambiente. <http://www.ama.cu>
- ONEI. Oficina Nacional de Estadística e Información. www.onei.cu
- PNUMA. Programa de las Naciones Unidas para Medio Ambiente.
<http://pnuma.org>
- UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://unesco.org>, <http://unesco.org/cult>
- IPF. Instituto de Planificación Física. www.ipf.cu

- FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org>
- WWF. Fondo Mundial para la Conservación de la Naturaleza
- BADEIMA. Datos de Estadísticas e Indicadores de Medio Ambiente.
- Fundación Amigos de la Naturaleza. www.fan-bo.org
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. <http://www.iucn.org/es/>
- CCAD. Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo.
- CCCCC. Centro de la Comunidad Caribeña para el Cambio Climático.
- CIDES. Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible.
- CRECI. Cátedra Regional de Ciencias de la Conservación Integral de los Bienes Culturales y Naturales de América Latina y el Caribe de la UNESCO.
- Portal de la educación ambiental en Cuba. <http://www.educambiente.co.cu/>
- Página de los tabloides. http://www.medioambiente.cu/universidad_todos.asp
- Revista electrónica. *Medio Ambiente y Desarrollo*. <http://ama.redciencia.cu/articulos.php?sid=df42cf63cb9dd6e3219e-b622270f2cc5>



GEM CUBA

FORMANDO SERVIDORES PÚBLICOS



Curso 7

Información y comunicación para servidoras y servidores públicos

Coordinadores

M. Sc. Sandraliz Rafoso Pomar

M. Sc. Naydelín Sánchez Ortega

M. Sc. Yasmany Vicente Felipe

M. Sc. Yuliesky Amador Echevarría



Objetivo general

Analizar los elementos clave que permiten gestionar la información y la comunicación con eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de la administración pública aprovechando las potencialidades de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).



Objetivos específicos

- Fundamentar el papel de la información, la comunicación y las tecnologías en los enfoques actuales de la administración pública.
- Determinar las competencias necesarias para el adecuado manejo, tratamiento y uso de la información y la comunicación en el entorno físico y virtual.
- Identificar las herramientas y potencialidades de las TIC en función de la gestión eficaz de gobiernos digitales.



Primer día *Sesión de la mañana*



Ejercicio de integración y encuadre de expectativas sobre el curso (25 min)

Materiales: Hojas, papelógrafo y plumones.

Técnica: Cada integrante del grupo escribe en un papel su nombre y las expectativas que tienen con el curso, se colocan todos los papeles en una caja y se mezclan. Cada persona saca un papel y presenta al compañero que eligió al azar, comenta las expectativas con el curso y estas se escriben en un papelógrafo.

Los docentes presentan el curso, los objetivos y temas (Anexo 1). A partir de los contenidos se establece una relación entre las expectativas planteadas y la propuesta.

Tema 1

► **Ejercicios** para el análisis de las experiencias prácticas de los participantes (40 min)

Materiales: Papelógrafo y plumones.

Técnica: El rumor. El profesor le dirá al oído a un integrante del grupo el siguiente mensaje: “La información y la comunicación son elementos decisivos para el desarrollo y pilares para la gestión de gobierno basada en ciencia e innovación”. Este integrante le dirá a otro lo que recuerde del mensaje y así sucesivamente. El último participante dice en alta voz el mensaje ante el grupo. A través de esta técnica se compara la frase inicial con la devuelta por el último participante. A partir de la aplicación de esta técnica se analizan todos los elementos que intervienen en el proceso comunicacional. (20 min)

Con los elementos identificados se construye una nube de palabras (*tags* o etiquetas). Cada participante aportará una palabra.

Objetivo: Mostrar de forma breve las ideas más relevantes sobre la relación entre información y comunicación a partir de su concepción como recursos estratégicos para la toma de decisiones en la administración pública. (10 min)

Del análisis anterior pueden derivarse los retos que enfrentan las servidoras y servidores públicos para la gestión del desarrollo en el área de la información. Estos retos (*switch*) se ubican en papelógrafos. Ante estos desafíos se identifican qué competencias (nodos) deben tener las servidoras y servidores públicos. Se irán completando en cada encuentro en la medida que avancen los contenidos del curso. (10 min)

Tema 2

► Ejercicio 2

Tiempo: 35 min

Materiales: Papelógrafos y plumones.

Se inicia con un diagnóstico a partir de las siguientes preguntas:

La información que utilizamos: ¿Es completa, suficiente necesaria? ¿Llega a sus potenciales usuarios de forma oportuna y rápida? ¿Tiene la calidad y el formato requerido? ¿Se envía en tiempo por las vías adecuadas? ¿Está organizada y accesible? ¿Fluye entre todos los implicados en su uso? ¿Se socializa entre las personas correctas y por los canales más efectivos? ¿Se utiliza para generar soluciones más inteligentes y proactivas?

Estas preguntas aparecerán en un papelógrafo y se irán marcando en función de las respuestas de los participantes.

Se les solicitará a los participantes que se agrupen en cuatro equipos. Cada uno debe elaborar un cuadro y/o esquema (en forma de pirámide informacional, en forma de sistema de información) a partir de las siguientes interrogantes: ¿Qué datos posee? ¿Qué información necesita (y no tiene) para su trabajo? ¿Qué información posee/utiliza en su trabajo? ¿Qué valores tiene la información que maneja? ¿Cómo obtiene esa información (flujos, entradas y salidas de información en su organización)? ¿De qué fuentes obtiene la información? ¿Qué criterios de calidad considera para la evaluación de dichas fuentes? ¿Qué competencias informacionales considera debe poseer para el manejo de dicha información? ¿Qué problemas éticos se encuentran en el manejo de la información? ¿Qué infraestructura y tecnologías posee para el manejo de la información? ¿Qué procesos o actividades realiza con esa información? ¿Qué productos o servicios genera con esa información?

Un integrante de cada equipo devolverá en plenario.



Sesión de la tarde

Se inicia la tarde retomando la lectura del artículo.

► **Profundización teórica**

En este apartado se recomienda para la profundización en el tema la lectura del artículo “Competencias informacionales para los servidores públicos: una aproximación”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 340-354).

El objetivo es que los estudiantes reconozcan las principales definiciones y particularidades de la información, los datos y cómo se generan en los diferentes contextos.

Se trabaja con el propósito de que se reconozca la necesidad de una cultura informacional que tribute al desarrollo de sus funciones e interacción con la ciudadanía en los espacios presenciales o virtuales.

Se propicia el análisis y la reflexión del desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de la información y la comunicación, así como el uso y manejo de las tecnologías en función de la administración pública, desde una visión innovadora.

Se les solicita analizar y elaborar un criterio conjunto en plenario donde se refleje que el contenido recibido por los docentes fue pertinente y logró su propósito.

En plenario se realiza la devolución y la síntesis.

► **Ejercicio 3**

Tiempo: 15 min

Materiales: Papelógrafos y plumones.

Técnica: Identificando las *fake news*. Desarrollo: los participantes a partir de la orden “di lo que sabes como una afirmación y lo que crees como una opinión” observan la serie de imágenes mostradas por el profesor y hacen un análisis acerca de las noticias falsas. A partir del análisis del tema se dan algunas recomendaciones.

► **Evaluación y cierre**

Tiempo: (10 min)

Materiales: Papelógrafo y plumones.

Técnica: El micrófono. Se le pide a cada participante que escriba alrededor del megáfono que está pintado en el papelógrafo una palabra o frase donde exprese qué le pareció el encuentro.



Segundo día

Tema 3

► **Ejercicios** para el análisis de las experiencias y prácticas de los participantes

Rememoración

Tiempo: 10 min

Material: pelota

Técnica “Sigue tú”. Desarrollo: todos atentos y el que indique el profesor (al lanzarle la pelota) comienza a contar lo que pasó en el encuentro anterior y señala a otro participante y dice “sigue tú”, este continúa y así sucesivamente hasta que se termina de rememorar el contenido. Regla del juego: todos estarán atentos para continuar tras ser seleccionados. Voz de mando.

► Ejercicio 1

Tiempo: 25 min

Materiales: Papelógrafo y plumones

Técnica: Sociodrama. Desarrollo: A partir de sus prácticas cotidianas como servidor público, diseñe en equipo una situación comunicativa y dramatícela. Se utilizarán los equipos que ya están creados de los cursos anteriores. Discusión en grupo. Se llevan los ítems al papelógrafo y se realiza el debate intencionado.

Instrumento para el análisis

No.	Afirmaciones
1	Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento(a) y en actitud receptiva.
2	Cuando me encuentro con alguien trato de dar una buena impresión.
3	Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.
4	Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.
5	Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.
6	Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación (mencione alguna de ellas) interpersonal son la clave de mi éxito.
7	Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos (¿cuáles?) implicados en la conversación.
8	En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.
9	Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.
10	Desde mi función participo en altercados o discusiones.
11	No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.
12	Sé cuándo es mejor guardar silencio.
13	Sé escuchar a los demás, pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.
14	Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.
15	A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad.

Posteriormente se trabajará con los equipos ya diseñados, donde, partiendo de sus respuestas, elaborarán un listado con fortalezas y debilidades de la comunicación y competencias comunicativas que considera debe tener un servidor público. (15 min)

► **Exposición y debate (15 min)**

¿Cómo se sintió haciendo el cuestionario? ¿Qué preguntas le resultaron más difíciles? ¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades?

► **Ejercicio 2**

Tiempo: 15 min

Lectura comentada. Elementos fundamentales del proceso comunicativo y la estrategia de comunicación. Se apoya en el artículo “Enfoques de comunicación dialógica hacia el desarrollo”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 331-339). Cada equipo lee y comenta el artículo.

El objetivo es que los estudiantes analicen las diferentes concepciones de la comunicación dialógica, y cómo se refleja desde la realidad de los municipios, en un contexto donde la retroalimentación de unos con otros es fundamental para impulsar cambios.

Plenario de devolución y síntesis.



Sesión de la tarde

Se inicia la tarde con la presentación de los fragmentos de un video de la Mesa Redonda, específicamente la intervención de la Dra. C. Alina Ruiz Jhones, miembro del grupo de expertos de gobierno electrónico del Ministerio de Informática y Comunicaciones (MINCOM)

► **Ejercicio 3**

Tiempo: 30 min

Visualización de fragmentos del video *La dictadura del algoritmo*. Debate sobre buenas prácticas comunicativas en redes sociales. Si algún participante lo desea puede poner ejemplos. Teniendo en cuenta lo presentado, se orienta el siguiente ejercicio:

Desde su práctica como servidoras y servidores públicos diseñe mensajes para diferentes grupos de interlocutores (por equipos):

- a. Las niñas y los niños
- b. Adolescentes y jóvenes
- c. Las y los adultos mayores
- d. Entre servidoras y servidores públicos

Cada grupo llenará la siguiente tabla:

Mensaje que quiero dar	Grupo Interlocutor (características)	Medio más efectivo/plataforma	Forma en que voy a dar mi mensaje	Otros elementos que considere necesarios

► Ejercicio 4

Tiempo: 25 min

Conectando con el ejercicio anterior y los medios que mencionen los participantes, se completará el listado de posibles medios de comunicación que puedan utilizar para comunicar determinada información a la ciudadanía. (Listado de medios: radio, televisión, periódico, página web, afiche, redes sociales, plataformas virtuales, boletines, folletos, comunicación interpersonal).

Preguntas:

¿Cómo comunico desde cada uno de esos medios? Dividir el grupo en varios equipos en función del listado de medios presentado arriba, teniendo en cuenta los que más se utilizan por ellos en su práctica cotidiana. A cada equipo se le entregará un breve material (documento escrito) que recoja elementos clave al respecto y un integrante de cada equipo va a exponer, centrándose en los tips para el buen uso. Debate. (20 min)

► **Ejercicio 5**

Tiempo: 15 min

Se trabajará con la estrategia de comunicación (por equipos). Realizarán una evaluación considerando ¿qué le falta? ¿Qué deben incluir? Puede quedarse como actividad que devuelven al día siguiente.

► **Evaluación y cierre**

Tiempo: 10 min

Técnica: El medidor. Desarrollo: En una pantalla (computadora, móvil) cada participante plasma emoticones con diferentes expresiones (feliz, triste, preocupado, cansado...) para expresar cómo se sintió en la sesión. De acuerdo con los emoticones seleccionados se señala con el medidor los sentimientos que predominaron en el encuentro.



Tercer día
Sesión de la mañana

Dinámica de inicio de la mañana

► **Inicio**

Se invita a los participantes a compartir y leer algún mensaje que deseen por el grupo de WhatsApp del diplomado o por las redes sociales.

Tema 4

Profundización teórica

► Ejercicio 1

Tiempo: 30 min

Se proyectan fragmentos de la Mesa Redonda sobre gobierno electrónico. (intervención del profesor Dr. Yunier Rodríguez). Se formulan interrogantes tales como ¿qué es el gobierno electrónico? ¿Cuál es la situación real de la información que se dice en el audiovisual, los comentarios al respecto que realizan la ciudadanía y de lo que reflejan los portales ciudadanos, sitios web ministeriales o institucionales?

Ideas síntesis 

Particularmente en Cuba están establecidos espacios físicos y virtuales para la interacción con la ciudadanía. En el caso de los espacios virtuales se pueden mencionar los portales ciudadanos que incluyen ventanilla única para trámites y servicios, quejas y sugerencias, actualidad noticiosa, entre otros tópicos que contribuyen a la atención de la población en línea. Sin embargo, a pesar del avance que se ha logrado, hay que seguir trabajando para mejorar las infraestructuras y las formas de comunicar y dialogar con la ciudadanía.

► Ejercicio 2

Tiempo: 20 min

Se pide a los estudiantes que pongan ejemplos de buenas prácticas de sitios y portales de gobierno. Se utiliza el artículo “Herramientas para la gestión de información en la administración pública. Una mirada desde el contexto cubano”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 355-366).

► Evaluación y cierre del curso

Tiempo: 15 min

Se resumen las ideas fundamentales del curso (construcción colectiva). Volvemos a los papelógrafos que se hicieron con las herramientas y expectativas acerca del curso y se contrastan con los criterios expresados por los participantes sobre la satisfacción con el curso.

Se presenta una imagen y esta pregunta: ¿Qué te llevas en la mochila? Cada participante responderá considerando los elementos que le resultaron más interesantes.

Anexo 1. Temas y contenidos del curso

No.	Temas	Contenidos
I	La información, la comunicación y las tecnologías en el contexto de la administración pública	Definiciones de información, comunicación y TIC. Relación entre información, comunicación y tecnologías. Información y comunicación como recursos estratégicos para la toma de decisiones. El fenómeno infocomunicacional en el escenario de la administración pública, implicaciones y retos en la sociedad de la información/sociedad del conocimiento para la gestión del desarrollo. Competencias para la gestión de la información, la comunicación y las tecnologías en el entorno físico y virtual
II	Gestión de información para la toma de decisiones	Definición de gestión de información. Pirámide informacional. Tratamiento, uso y manejo de la información. Búsqueda, recuperación y almacenamiento de la información. Relaciones entre gestión de información, gestión documental y gestión del conocimiento. Estrategia para la gestión de información en el contexto de la administración pública. Fuentes de información, criterios de calidad para su evaluación. Fuentes de información relevante para servidoras y servidores públicos. Ética y problemas legales en el manejo y uso de la información. <i>Fake news</i> y sus riesgos. Competencias informacionales

Anexo 1. Temas y contenidos del curso

III	Comunicación pública y participación ciudadana	Comunicación asertiva: canales efectivos y su administración. Medios de comunicación, webs y redes sociales. Comunicación desde la gestión pública, comunicación política. Estrategia de comunicación para el territorio. Posicionamiento y visibilidad de sitios y perfiles en la web, difusión de los valores, recursos y potencialidades endógenas: imagen del territorio. Competencias comunicativas. Formación de valores, educación ciudadana, registro y control de las quejas, peticiones y planteamientos de la población, rendición de cuentas, creación de opinión pública. Ética y comunicación
IV	Gestión eficaz de gobiernos electrónicos y abiertos: las TIC en los servicios públicos	Transformación digital en la administración pública cubana. Gobierno electrónico y gobierno digital. Evolución, particularidades y tendencias del gobierno digital en Cuba. Políticas y estrategias para el desarrollo de un gobierno digital centrado en el ciudadano. Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración. Diseño e implementación de planes, campañas, estrategias, programas y proyectos de índole infocomunicacional. Plataformas tecnológicas para la producción y gestión de contenidos. Competencias digitales para las servidoras y servidores públicos. Buenas prácticas para servidoras y servidores públicos desde lo informacional, lo tecnológico y lo comunicacional. Experiencias nacionales e internacionales de éxito para la gestión de la información, la comunicación y la tecnología en la administración pública



Bibliografía básica

ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

Cárdenas, O. y Tabares, L. M. (coord.) (2018). *Administración pública: Conceptos y realidades*. Ruth Casa Editorial; Editorial de Ciencias Sociales.

- Colectivo de autores (2019). *Guía para la gestión de gobierno digital en municipios cubanos*. Editorial UH.
- Comunicación asertiva. Contingencia COVID-19*. [Material de apoyo al curso enviado por coordinadoras de Suecia]. Foincide.
- Díaz-Canel, M. y Delgado, M. (2021). Gestión de gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), pp. 6-16.
- Estrategia de comunicación. Vamos a crear una experiencia positiva. Comunicación: Una necesidad para una democracia funcional y una marca municipio fuerte* (2021). [Material de apoyo al curso enviado por coordinadoras de Suecia]. Söderköping.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2011). *Decreto –Ley 281. Del sistema de información del gobierno*.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2019). *Sobre la informatización de la sociedad en Cuba*.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2020). Ley no. 132. *De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares*.
- Menéndez, Y. (edit.). (2017). *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales*. Editorial Félix Varela.
- Menéndez, Y., Garcés, R., Torres, D., Roselló, T., Rodríguez, F. A., Lezcano, Y., Pedroso, W., Domínguez, J., Tanquero, Z., Domínguez, O., Baró, R., Tolentino, W. y Padrón, R. (2017). *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales*. Editorial Universitaria.
- Osorio, R., Serrano, R., González, I. y Soto, J. (2018). Municipality-Brand: a critical review. *Revista Turismo em Análise-RTA*, 29(1), pp. 19-34. [Material de apoyo al curso enviado por coordinadoras de Suecia].
<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i1p19-34>

- Pérez, O. (2006). *Políticas públicas, poder local y participación ciudadana en el sistema de Consejos de Desarrollo urbano y rural*. [Material de apoyo al curso enviado por coordinadoras de Suecia].
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Editorial Nuevo Paradigma.
- Ponjuán, G. (2012). *Introducción a la gestión de información*. Editorial Félix Varela.
- Portal, R., Garcés, R. y Pedroso, W. (coords.) (2017). *Información, comunicación y cambio de mentalidad. Nuevas agendas para un desarrollo*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Rafoso, S. y Varela, M. (2021). Enfoques de comunicación dialógica hacia el desarrollo. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario, pp. 331-339.
- Rafoso, S., Sánchez, N. y Govín, H. M. (2021). Herramientas para la gestión de información en la administración pública. Una mirada desde el contexto cubano. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario, pp. 355-366.
- Rafoso, S., Sánchez, N. y Varela, M. (2021). Competencias informacionales para los servidores públicos. *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba. Textos de apoyo al Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local"*. CEDEL y Publicaciones Acuario, pp. 340-354.
- Rodríguez, Y. (2016). La gestión de información para el desarrollo local/territorial en Cuba: información, gobierno y ciudadanía. *Alcance: Revista Cubana de Información y Comunicación*, 5(11), pp. 35-54.
- Rodríguez, Y. (2020). La dimensión informacional de la administración pública para la gobernanza y el gobierno "electrónico" y "abierto". *Alcance: Revista Cubana de Información y Comunicación*, 9(2), pp. 95-125.



GEM CUBA

FORMANDO SERVIDORES PÚBLICOS



Curso 8

Gestión de resultados e indicadores para la
evaluación de la calidad de los gobiernos

Coordinadoras

M. Sc. Darnelis Delisle Lescay

Dra. C. María Roxana Solórzano Benítez

Lic. Yanitsis Suárez Pedroso

M. Sc. Liudyana Domínguez Matos



Objetivo general

Adiestrar a las servidoras y servidores públicos en la gestión por resultados y en los indicadores para la evaluación de la calidad de los gobiernos locales.



Objetivos específicos

1. Fundamentar los aspectos conceptuales básicos de la gestión por resultados en los gobiernos locales.
2. Demostrar la necesidad de la construcción de indicadores para evaluar la gestión por resultados.
3. Identificar herramientas metodológicas para el trabajo con indicadores en la dinámica grupal de los gobiernos locales desde la experiencia cubana.

Distribución general por sesiones de trabajo

	Primer día	Segundo día	Tercer día
Sesión mañana		8:30 a. m.-10:30 a. m. Tema II 10:50 a. m. -12:30 p. m. Tema II	8:30 a. m.-10:30 a. m. Tema III Evaluación 10:50 a. m.-12:30 p. m. Evaluación
Sesión tarde	2: 00 p. m. -3: 00 p. m. Tema I 3:20 p. m. -5:00 p. m. Tema I	2:00 p. m.-3:00 p. m. Tema III 3:20 p. m.-5:00 p. m. Tema III	

Se comienza el curso con el material *La carreta ¿a quién tienes en tu equipo?*

- » Es un video motivacional que muestra la realidad de un entorno laboral donde no existe el trabajo en equipo. Entonces, se reflexiona con los estudiantes sobre la necesidad de una buena administración y un buen trabajo en equipo.

Reintegración, expectativas y encuadre

Presentación por características: El ejercicio consiste en tratar de ubicar la persona cuyas características están descritas en la tarjeta teniendo en cuenta que el grupo se conoce previamente.

Se divide el grupo en dos equipos (si es necesario), el facilitador reparte las tarjetas y cada persona debe describirse con al menos una característica. El facilitador recoge las tarjetas y luego las entrega al azar. Las personas deben ubicar a la otra según lo que lee en la tarjeta.

Luego la persona identificada debe decir su nombre, municipio y cargo, así como sus expectativas sobre el curso y seguir con la lógica del ejercicio. Se registran en un papelógrafo las expectativas. El facilitador debe asegurarse de que todas y todos se hayan presentado.

Con el fin de ajustar las aspiraciones de los participantes se presentan los objetivos, temas del curso y formas de evaluación.

Tema 1

Aspectos conceptuales básicos de la gestión por resultados en los gobiernos locales (3 h)

► Recolectando saberes

- Se divide el grupo en tres equipos (puede ser por municipios o por conteo) que clasificarán en papelógrafos diferentes los contenidos

recibidos hasta el momento. Lo harán atendiendo a la manera en que las servidoras y servidores públicos interactúan en su práctica cotidiana.

- Devolución en plenario:
 - » Cada grupo explicará el porqué de la selección y se enfatizará en los contenidos que expresen en forma de resultados para preguntar cómo son gestionados desde los gobiernos locales. El facilitador intencionará los que considere como buenas prácticas.

Acercamiento al concepto de gestión por resultados.

En un segundo momento, se les formula a los estudiantes las siguientes interrogantes;

1. ¿Qué se entiende por gestión por resultados?
2. Menciones sus principales objetivos y funciones
3. ¿Cuáles son las ventajas de la gestión por resultados?

El facilitador anotará en papelógrafo las respuestas, profundizará en las que considere más aceptadas e intencionará el debate, para así pasar al taller.

► **Taller**

Título: La autoevaluación en la gestión por resultados en los gobiernos locales.

Objetivo: Analizar los modos de actuación de las autoridades locales con respecto al logro de la gestión por resultados en la labor que realizan.

Contenido: Definición de gestión por resultados en el contexto local.

Método de enseñanza-aprendizaje: Situación.

Técnica: “Escribe tres frases”

Medios empleados: papelógrafos, plumones y tarjetas

Introducción

El coordinador realiza una breve explicación del objetivo, temas, contenidos, métodos, técnicas, medios, condiciones, tiempo en que se impartirán el taller, y lo que se espera de él: intercambio de experiencias, participación activa, creadora y dinámica, reflexión personal y grupal, valoración de las vivencias personales y proyecto de mejoramiento o cambio.

Se les facilita a los equipos tres artículos, relacionados con la gestión por resultados. Se les da un tiempo para la lectura; una vez terminada un representante de cada equipo debe responder por escrito con tres palabras lo que significa para él la gestión por resultados en el contexto local, previamente, intercambian las respuestas, llegan a un consenso en aquellos aspectos que se consideren de mayor interés. Comparan sus respuestas. Las conclusiones a las que arriben las llevarán al análisis en plenario. El facilitador orienta el objetivo, presenta el tema y el contenido.

Desarrollo

Primer momento: El facilitador entrega un material con la definición de gestión por resultados en el contexto local. Los estudiantes deben emitir un juicio valorativo acerca del contenido de las palabras escogidas y emiten los criterios acerca de los obstáculos que se presentan en su ejecución en la práctica.

Segundo momento: En plenaria cada uno de los equipos devuelve el contenido de su selección. El facilitador apoyará la coconstrucción de la definición de la gestión por resultados.

Conclusiones

Promueve las opiniones acerca de lo adecuado o no de la gestión por resultados de los gobiernos locales.

► **Evaluación**

Localizar en la EDM del lugar elementos que sugieren la gestión por resultados.

Tema 2

La construcción de indicadores para evaluar la gestión de los gobiernos locales (4 h)

► Reintegración, expectativas y encuadre

Técnica donde se retoma el aprendizaje de la clase anterior. El facilitador incita al debate.

- » Se le pregunta al plenario ¿qué se vio en la clase anterior?

► Taller

Título: La construcción de indicadores para evaluar la calidad de los gobiernos locales.

Objetivo: Diseñar indicadores para evaluar la gestión de los gobiernos locales.

Contenido: Las dimensiones sociales, económico-productivas, ambientales, político-institucionales, socioculturales y demográficas.

Método: Interacción grupal.

Técnica: “Termómetro”

Medios: Termómetro de papel, papelógrafos, plumones, tarjetas.

Introducción

Primer momento: Se presenta el material de SKL relacionado con la construcción de indicadores y se orienta la lectura de fragmentos del capítulo “Construcción de indicadores como herramienta metodológica”, en *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba* (pp. 387-394). Se procede a la devolución grupal de lo entendido en ambos materiales.

En la primera fase los equipos analizan detalladamente el material y consideran todos los factores que puedan influir en la ejecución. Para el análisis del material deben identificar las preguntas siguientes:

1. ¿Qué se entiende por indicadores?
2. ¿Cómo pueden clasificarse?

En la segunda fase los equipos realizan la ejecución del ejercicio. Una vez comprendida la definición de los indicadores y su clasificación, se procede a identificar, entre toda la información que les solicitan de instancias superiores, todas aquellas que consideren que son indicadores que miden su gestión. Después de identificados, serán clasificados atendiendo a las dimensiones principales: social, económico-productiva, ambiental, político-institucional, sociocultural y demográfica.

Segundo momento: Los equipos devuelven en plenaria la clasificación según dimensiones. Empleando el termómetro dibujado, otorgarán de manera descendente puntuaciones del 1 al 100 a los indicadores clasificados. Los que obtengan puntuación menor de 50 puntos serán reemplazados por los nuevos indicadores construidos en la fase siguiente.

Los participantes por cada equipo construirán no menos de tres indicadores atendiendo a las dimensiones estudiadas. Como particularidad, deberán responder directamente al entorno local bajo su jurisdicción.

► **Evaluación**

A través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

► **Conclusiones**

Plantea la situación modificada. Se recogen los nuevos indicadores construidos.

► **Estudio independiente**

Evaluar el comportamiento de los nuevos indicadores contruidos en su municipio.



Sesión de la tarde

Tema 3

El desarrollo local, en búsqueda de una mejor gestión local. Contexto cubano. Monitoreo y evaluación de sus resultados (3 h)

► **Reintegración, expectativas y encuadre**

Inicia el encuentro con el análisis de la actividad independiente orientada en el tema anterior.

- » Se seleccionará un participante que represente cada una de las dimensiones propuestas, al que se le entregará un papelógrafo, de manera que plasme, en este, las propuestas realizadas por el resto de los participantes en cada dimensión.

Dinámica grupal

Una vez terminada esta parte, el facilitador debatirá mediante algunas preguntas las propuestas realizadas:

1. ¿Contribuyen estos indicadores a evaluar la gestión de gobierno?
Explique
2. ¿Son diseñados a nivel municipal?
3. ¿Con qué periodización se controlan? Ejemplifique.

► **Taller**

Título: Contextualización de las experiencias cubanas en la evaluación de indicadores en el desarrollo local

Objetivo: Analizar el contexto de las experiencias cubanas en la evaluación de indicadores en el desarrollo local

Contenido: Experiencias cubanas en la evaluación de indicadores en el desarrollo local

Método: Laberinto de acción.

Técnica: "Abanico de roles"

Medios: Hojas de trabajo y material impreso.

Introducción

El facilitador aplica la técnica "Abanico de roles", pide reflexionar acerca de los roles que les gustaría asumir en el desarrollo local. Los estudiantes escriben uno solo en cada papelógrafo. Subrayan los que les resultan más atractivos. Finalmente, tienen la oportunidad de tachar aquellos que no les gusta desempeñar. Analizan los más aceptados, los más rechazados y por qué, también sus reacciones cuando los roles que escribieron fueron tachados o subrayados. Las conclusiones a las que arribe cada equipo serán presentadas en sesión plenaria. El facilitador orienta el objetivo, presenta el tema y el contenido.

Desarrollo

Primer momento: Orienta que reflexionen sobre la situación que se le presenta en la hoja de instrucciones. En esta aparecen roles que desempeñan el desarrollo local con un número de forma desordenada, cada equipo debe escoger en cada propuesta las etapas, ordenarlas y anotar los números escogidos en el protocolo "La decisión adecuada". Cada equipo ejecuta el laberinto hasta llegar al final y en la medida que vayan terminando informarán el resultado de la trayectoria.

Para cada una de las posibles alternativas se deben elaborar nuevas alternativas para decidir. Cada una de las hojas estará numerada con el número

de la alternativa a la cual dará respuesta. Los nudos, a su vez, pueden tener salida o no a la trayectoria principal. En el caso de no tenerla, se efectuará un cierre. Tendrán dos o tres trayectorias que conduzcan a una solución y una será la más completa. El facilitador muestra la ruta más factible.

Segundo momento: Los jefes de equipo llevan al plenario el análisis realizado por cada subgrupo. Analizan y debaten las salidas correctas e incorrectas del laberinto y argumentan las razones relacionándolas con aquellas opciones que condujeron a desviaciones de la trayectoria correcta.

Evaluación

Coevaluación

Conclusiones

Refieren la importancia de la evaluación del desarrollo local mediante indicadores. Analizan correctamente los roles en cuanto a su desempeño en ese sentido.

► **Trabajo independiente**

El facilitador orienta a fichar las mejores experiencias en evaluación de indicadores del desarrollo local y explicar qué condiciones del contexto actual favorecen considerarla una buena práctica.

Tema IV

► **Evaluación (5 h)**

Evaluación final: Se orienta un trabajo en equipo donde se integren los temas abordados. Se defenderá de forma grupal y se evalúa el desempeño individual donde se demuestre el conocimiento y las habilidades desarrolladas.

Se indica la realización de un taller integrador donde se presente un ejercicio de diseño de indicadores para la autoevaluación de la gestión local. El estudiante debe identificar una problemática de su institución y/o comunidad, en función de las demandas locales, y debe evaluarla según lo aprendido en el curso.



Bibliografía básica

Alarcón, R. (2020). *Contribución a la evaluación y mejora del resultado de la gestión pública de los órganos municipales del Poder Popular. Aplicación en la provincia Holguín*. [tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad de Holguín.

Alarcón, R., y Salvador, Y. (2020). La efectividad del desempeño de la gestión pública de gobiernos locales. Análisis de un caso de estudio. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

CEPAL (2010). *Planificación estratégica y construcción de indicadores de desempeño en el sector público*. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/38459/Indicadores_Costa_Rica_febrero_2010

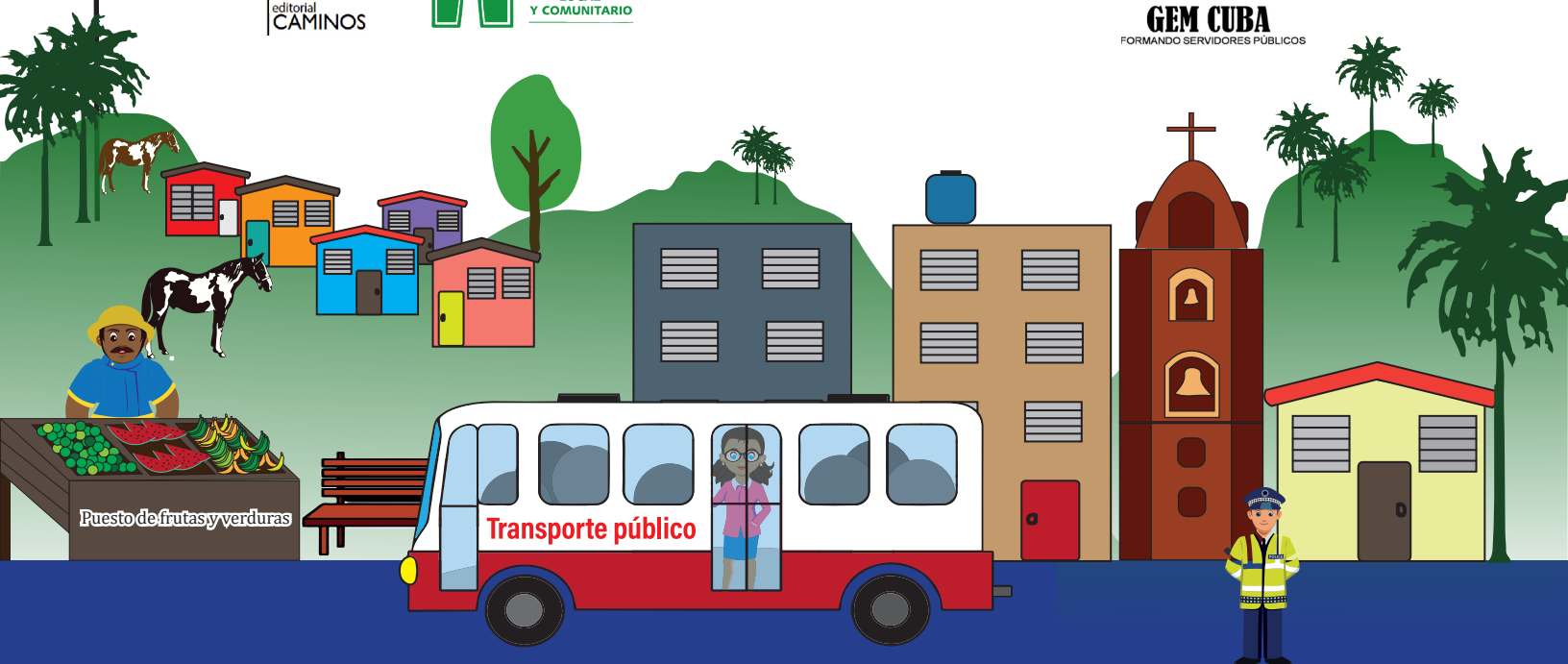
Colectivo de autores (2017). *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. Editorial UH.

Colectivo de autores (2017). *Administración pública y derecho local*. <https://catalog.princeton.edu/catalog/10889380>

Swedish Association of Local Authorities and Regions (2020). *Kit de herramientas para el seguimiento de la gestión local. Los indicadores como elemento central del seguimiento. Guía No. 2*. Embajada de Suecia en Colombia.

El Diplomado “Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local” es un esfuerzo encaminado a fortalecer la autonomía del municipio como sociedad local. Promovido por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) a través del proyecto: “Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba” y la colaboración de SKL International de Suecia, ha contado con la participación de las Universidades de Mayabeque y Artemisa, los CUM de Madruga, Jaruco, Bauta y Guanajay, especialistas del CITMA y de los gobiernos de esas provincias.

Por la importancia de sus contenidos teóricos y metodológicos para una mejor gestión de gobierno y por la necesidad de multiplicar esta experiencia en otros territorios del país, proponemos esta Guía Metodológica que combina la experiencia sueca de desarrollo municipal y la educación popular. Los cursos se pueden impartir de manera independiente o en forma de diplomado; asimismo, puede ser enriquecida con las experiencias de quienes la pongan en práctica, por lo que constituyen una modesta contribución al desarrollo municipal eficiente y sostenible en Cuba.



ISBN: 978-959-303-211-7



9 789593 032117