

**Manual para el control,  
seguimiento y evaluación de la  
política social local orientada a  
los adultos mayores de Placetas  
(2021-2030)**

**Autora:** MSc. Lucrines Azcuy Aguilera

**Colaboradoras:** DrC. Yamila Roque Doval y  
MSc. Ariagnis Camellón Pérez

©Lucrines Azcuy Aguilera, Yamila Roque Doval, Ariagnis Camellón Pérez, 2021

© Sobre la presente edición, Editorial Feijóo, 2021



[Atribución-NoComercial-SinDerivadas CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Edición y corrección: Miriam Artiles Castro

ISBN 978-959-312-487-4



Editorial Samuel Feijóo, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas,

Carretera a Camajuaní, km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. CP 54830

Esta publicación se deriva del Proyecto “Gestión estratégica de la atención al envejecimiento de la población para un desarrollo sostenible en la provincia de Villa Clara”, perteneciente al Programa Nacional: “Las Ciencias Sociales y las humanidades. Desafíos ante la estrategia de desarrollo de la sociedad cubana”, el cual es financiado con fondos tramitados por la Oficina de Gestión de Fondos y Proyectos Internacionales (OGFPI).

# TABLA DE CONTENIDO

1. A modo de introducción.....	1
2. Enfoque del manual.....	2
3. Para qué el control, seguimiento y evaluación.....	3
4. Qué controlar, seguir y evaluar.....	5
5. Quiénes controlan, siguen y evalúan.....	8
6. Cómo controlar, dar seguimiento y evaluar.....	9
7. Etapas del control, seguimiento y evaluación.....	16
8. A modo de conclusiones.....	21
9. Bibliografía.....	22

---

## A MODO DE INTRODUCCIÓN

---

El presente manual tiene como objetivo general proponer herramientas metodológicas para su utilización en la fase de control, seguimiento y evaluación de las políticas sociales locales, en el contexto cubano.

La propuesta parte del trabajo investigativo realizado por los autores en el área de las políticas sociales en el contexto local, dirigida a grupos sociales específicos, y del vínculo con los gobiernos locales, a través de la labor de asesoría desarrollada en el Grupo de Atención a la Dinámica Poblacional de Villa Clara.

El material está dirigido a quienes deben planear y ejecutar acciones de control, seguimiento y evaluación de las políticas locales, que se aprueben e implementen, en el marco de los Órganos Locales del Poder Popular, mediante orientaciones metodológicas de carácter general.

Se pretende que no sea solo de uso interno, sino que sirva también para guiar el trabajo de agentes externos que se enrolen en el proceso de control, seguimiento y evaluación de políticas locales.

Es oportuno partir de que el municipio en Cuba, según la Constitución de la República, es:

ARTÍCULO 168. El municipio es la sociedad local organizada por la ley, que constituye la unidad político-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Y una de las formas de contribuir a la satisfacción de las demandas de la demarcación es la aprobación de políticas locales y, en el caso que corresponde, las de carácter social.

Diversas son las concepciones acerca de las políticas sociales locales,. En la propuesta se asume como:

Aquellas acciones planificadas desde el gobierno local, en concertación con otros actores, para dar solución a demandas y necesidades locales. Implica procesos de participación y cooperación en función de objetivos comunes, alcanzando niveles de consenso y articulación entre los diferentes niveles de la política (nacional, provincial y municipal) que permitan su legitimidad.

Enmarcan y especifican la distribución de las responsabilidades y recursos entre los actores sociales para crear y fomentar las capacidades de desarrollo.

A partir del carácter popular de los Órganos que representan al municipio, la participación de la población y el despliegue de estrategias de cooperación, en sus múltiples variantes, juegan un papel fundamental para la administración pública en este proceso.

## Enfoque del Manual

Las herramientas metodológicas que se proponen están orientadas al fortalecimiento de la administración pública en el ámbito del control, seguimiento y evaluación de políticas sociales locales, y específicamente las dirigidas a un grupo poblacional como es el adulto mayor.

Se hace énfasis en la participación como mecanismo de los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), según lo planteado en la Ley 139 del Funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular. Además de la necesidad de establecer procesos de cooperación, que permitan una adecuada y coherente articulación de la política social a escala local y de que se desarrollen las potencialidades del municipio.

Para ello, el manual se ha redactado con un lenguaje sencillo, teniendo en cuenta el basamento legal de los OLPP, y dando una mirada al control, seguimiento y evaluación de las políticas sociales locales como un proceso sistémico, multiactoral, centrado en el proceso mismo pero también en sus resultados e impactos, como un ejercicio de aprendizaje y que abarque la política, los programas, proyectos y acciones que se generen.

Se proponen presupuestos teóricos y metodológicos para desarrollar esta etapa de la política social local, teniendo en cuenta que sean:

- ⇒ Sencillas de interpretar y aplicar.
- ⇒ Generadoras de datos cuantitativos y cualitativos que permitan una interpretación y proyección de la realidad.
- ⇒ Flexibles, de manera que su aplicación pueda ser transversal y permitan la asimilación de otras políticas con las que se articule la que es objeto de control, seguimiento y evaluación.
- ⇒ Progresivas, de acuerdo con la etapa de implementación de la política social local.

### 3. Para qué el control, seguimiento y evaluación

Esta es una etapa crucial en el proceso de gestión de la política social local. Debe organizarse por momentos y atendiendo a los objetivos propuestos. Constituye un espacio para:

- ⇒ informar y discutir los resultados de la política;
- ⇒ analizar las alternativas planteadas durante la fase de identificación y formulación de la política;
- ⇒ examinar si lo diseñado, los recursos asignados y los instrumentos empleados son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados;
- ⇒ informar posibles cambios en la orientación de la política o en el modo en que está siendo implementada;
- ⇒ determinar los resultados de la política y su valor añadido;

- ⇒ contribuir a la elaboración o consolidación de una base de datos con la que informar y proyectar decisiones acerca de la continuidad o reformulación de la política evaluada, así como la articulación con otras políticas similares o relacionadas con la política evaluada, que se hayan aprobado recientemente;
- ⇒ rendir cuentas a la ciudadanía del uso de los recursos públicos empleados para llevar a cabo la política evaluada.

En el caso específico de la política social local para los adultos mayores de Placetas, se estarían controlando, dando seguimiento y evaluando un grupo de impactos esperados como:

1. Mejoramiento de la calidad de vida en los adultos mayores y sus familiares, basado en la satisfacción de sus necesidades y en la provisión de bienestar.
2. Fomento de la investigación, desarrollo e innovación que permita potenciar la constante información y comunicación sobre la población adulta mayor de Placetas y la satisfacción de sus necesidades específicas.
3. Coherencia en las acciones a partir de la gestión coordinada y eficiente de los programas, planes y acciones, así como de los actores locales, con una visión integral, flexible y prospectiva para instrumentar la política social local.
4. Perfeccionamiento de los sistemas de trabajos en las instituciones, que permitan mejorar la atención a la población adulta mayor
5. Contribución al desarrollo local a partir de asimilar las necesidades del cambio e innovación en los métodos y acciones que se proyectan, así como generar procesos de participación y cooperación para la mejora continua de la calidad de vida de la población.
6. Fortalecimiento de la administración con el fin de lograr el cumplimiento exitoso de su misión y mayor satisfacción en la población.

#### 4. Qué controlar, seguir y evaluar

Dentro de las dimensiones e indicadores para el análisis se encuentran: proceso de definición de beneficiarios y proveedores de la política, cobertura de la política, cantidad de prestaciones otorgadas, accesibilidad, financiamiento, cantidad y calidad de los servicios, intersectorialidad, equidad, interseccionalidad. Para ello se construirán instrumentos acordes a la medición de estos indicadores, de forma tal que permitan hacer valoraciones, proyecciones y tomar decisiones al respecto.

Profundizando en estos aspectos y con el objetivo de orientar a los que por su rol se desempeñen en esta función de evaluador, les proponemos un conjunto de dimensiones e indicadores a tener en cuenta para el control, seguimiento y evaluación de la política social local para los adultos mayores de Placetas.

⇒ Proceso de definición de beneficiarios y proveedores de la política:

- \* Para la definición de beneficiarios tener en cuenta la relación universalización–focalización (adultos mayores solos, institucionalizados, con diversidad funcional, al cuidado de otros adultos mayores, según tipos de familia, según zona de residencia), la participación activa de los beneficiarios como sujetos de la política.
- \* Para la definición de proveedores tener en cuenta objetivos de la política, acciones a corto, mediano y largo plazos, según tipo de financiamiento que se necesite, de acuerdo con la articulación con otras políticas, y la realización de acciones intersectoriales.

⇒ Cobertura de la política según indicadores sociodemográficos:

- \* Dentro de las personas de 60 años y más, grupos etáreos beneficiados (60-75, 76-85, nonagenarios, centenarios)
- \* Sexo
- \* Color de la piel
- \* Según zona de residencia

- \* Estructura de hogares y familias beneficiadas (adultos mayores solos, que cuidan a otros adultos mayores, hogares multigeneracionales, con jefatura femenina, hogares con adultos mayores responsables del cuidado de menores, adultos mayores ocupados laboralmente)

⇒ Cantidad de prestaciones otorgadas

- \* Tipos de prestaciones
- \* Tipos de programas que se implementan
- \* Cantidad y características de los beneficiarios según los indicadores de la cobertura (si existe sensibilidad de género a partir de la existencia de mecanismos explícitos que atiendan las diferencias)
- \* Tipos de servicios que se implementan
- \* Fondos destinados (monto, tipo, períodos de otorgamiento, nivel de ejecución)
- \* Tipos de financiamientos utilizados

⇒ Accesibilidad

- \* A partir de la cobertura de la política
- \* Según niveles de ingreso (pueden estar haciendo énfasis en quiénes, qué tipos de familias acceden a los servicios públicos y quiénes a los servicios privados)
- \* Según zona de residencia (urbana, rural, zonas de reconversión económico-productiva como el caso de los antiguos bateyes azucareros)
- \* Si ha generado fuente de empleo (por sexo, grupos de edades, nivel educacional)
- \* Existencia de mecanismos de determinación de necesidades y demandas
- \* Divulgación acerca de los servicios existentes y las formas de acceso

⇒ Cantidad y calidad de los servicios

- \* Tipos de servicios ofertados (existentes antes y después de implementada la política)
- \* Estructura y organización de estos (si son focalizados atendiendo a la heterogeneidad de los adultos mayores)
- \* Diseño y funcionamiento de los mecanismos de accesibilidad establecidos
- \* Presupuesto u otros tipos de financiamiento destinados a los servicios
- \* Disponibilidad de recursos humanos (personal existente para ofertar determinados servicios como geriatría, medicina general, cuidadores, trabajadores sociales tanto de Salud Pública como de Trabajo y Asistencia Social y otras especialidades)
- \* Capacitaciones impartidas a los recursos humanos
- \* Proyección de la demanda de recursos humanos a necesitar a corto, mediano y largo plazos
- \* Proyección de demanda de servicios a corto, mediano y largo plazos
- \* Control de la calidad de los servicios que se ofertan (uso de las normas establecidas)

⇒ Intersectorialidad

- \* Elaboración y aprobación de programas intersectoriales que respondan a la temática
- \* Propuestas de acciones a realizar entre dos o más sectores, donde se fomente la participación, la cooperación y formas innovadoras de gestionar el presupuesto.
- \* Proyectos aprobados con respecto a la temática que incluya a varios sectores y actores sociales del municipio
- \* Manejo de las relaciones intersectoriales al interior del Grupo de Atención a la Dinámica Poblacional del municipio
- \* Inclusión de actores sociales y formas de gestión no estatal en la implementación de la política social local

- ⇒ **Interseccionalidad:** Este indicador es transversal al resto. Se ve la convergencia en el análisis por sexo, edad, color de la piel, zona de residencia, ingresos económicos. Es una forma de analizar las desigualdades y cómo se abordan desde la administración pública, con ella se pretende incidir en el desarrollo de la política, mediante la propuesta de un enfoque integrado que actúe sobre las desigualdades múltiples.
- ⇒ **Equidad:** Este indicador es transversal al resto e interrelacionado con la interseccionalidad. Está presente en el proceso de distribución y redistribución de los recursos, en las formas en que se disminuyen las asimetrías existentes por edad, sexo, color de la piel, zona de residencia, ingresos económicos, nivel educacional. Es un principio al que debe responder la política.

## 5. Quiénes controlan, siguen y evalúan

Para el proceso pueden auxiliarse de agentes internos y externos. Se deben utilizar los mecanismos establecidos por el Sistema del Poder Popular para estas actividades, tales como son: Comisiones Permanentes de Trabajo, Grupos de Trabajo del CAM, Grupo de Trabajo Comunitario Integrado, Consejos Populares (Presidentes, Delegados de Circunscripción y comisiones de vecinos). También se pueden auxiliar del Centro Universitario Municipal (CUM). Y como agentes externos al proceso, el Grupo Provincial de Atención a la Dinámica Poblacional y otros que se consideren.

De igual forma juegan un papel determinante en este proceso las personas mayores como sujetos de la política. La participación de estos en el control de su implementación y en la discusión de los resultados es vital para cumplir el principio de transparencia de la política y reforzar el carácter popular del sistema.

## 6. Cómo controlar, dar seguimiento y evaluar

En el caso de las Comisiones Permanentes de Trabajo de las AMPP, en Artículo 72 de la Ley 132, se refiere que para el desarrollo de su trabajo le corresponden:

d) realizar estudios y elaborar propuestas de acciones de carácter local, tendentes a alcanzar la mayor eficacia en el desempeño de los órganos municipales. Igualmente, sobre aspectos de la vida cultural y social del territorio;

Seguidamente, la referida Ley en el Artículo 73, expresa que las CPT para el cumplimiento de sus actividades pueden:

- a) realizar investigaciones que les permitan profundizar en temas concretos, para lo cual podrán efectuar reuniones con directivos, funcionarios, especialistas y ciudadanos, y las tareas y actividades que sean necesarias para evaluar el tema de que se trate;
- b) convocar audiencias, previa aprobación del Presidente de la Asamblea Municipal, para realizar análisis de determinados temas o informar a la población sobre asuntos de interés general;
- g) requerir el asesoramiento de personas que posean experiencia o sean especialistas en determinada materia,

Estas son actividades que permiten dar un mayor seguimiento a la política por parte de los delegados que son los que la aprobaron en última instancia y la tienen que hacer cumplir. Requiere de la profundización en el tema, para lo cual se pueden apoyar en especialistas y es una forma de que el proceso adquiera un carácter público, unido a la posibilidad que tienen de realizar audiencias, las cuales llevan una rigurosa preparación y es una forma de rendir cuenta a los ciudadanos sobre la implementación de la política así como, un espacio para generar y/o captar estados de opinión.

Otros de los espacios con que cuenta la Asamblea Municipal para el proceso de control, seguimiento y evaluación son las sesiones de las AMPP, donde se puede llevar como un tema a tratar, al menos una vez al año, y en la rendición de cuenta del delegado a sus electores en la cual este tiene el deber de informar a los electores sobre la política que sigue la AMPP y las medidas adoptadas en atención a sus opiniones y para la solución de las necesidades planteadas por la población o las dificultades para resolverlas (Artículo 86, inciso c, Ley 132)

En el caso de los agentes externos estos pueden incorporar dimensiones e indicadores según sus intereses, pero que respondan a los intereses locales y sus resultados permitan tomar decisiones con respecto a la política.

El cómo del proceso está dado a partir de la selección adecuada de métodos y técnicas, según los objetivos propuestos y los indicadores a medir.

Se pueden utilizar cuestionarios, entrevistas, otras técnicas que permitan captar información. A continuación se proponen un grupo de técnicas que se pueden utilizar en esta etapa:

#### **Técnica: Mapeo de Redes de alianzas**

**Objetivos que persigue:** Promover el debate hacia el tema de la cooperación entre instituciones del territorio que han contribuido, desde su participación diferenciada, a la atención a los adultos mayores. Conformar estrategias y alianzas de trabajo a partir de la identificación de las fortalezas de cada dirección o institución y proyecciones de trabajo futuras.

**Información que proporciona:** el coordinador le entrega una hoja de papel a los miembros del grupo, les indica que primero van a trabajar individualmente, desde su experiencia, y le devuelve al grupo lo confeccionado. Posteriormente a partir de los criterios comunes se organizan equipos por las alianzas de trabajo que ellos mismos muestren. Una vez realizado este paso se pasa a conformar una estrategia, o un conjunto de acciones hipotéticas o prácticas que pueden realizarse si unen esfuerzos de las instituciones representadas ya trabajando en tríos o cuartetos a partir de la selección que se haga a partir del mapeo que muestren.

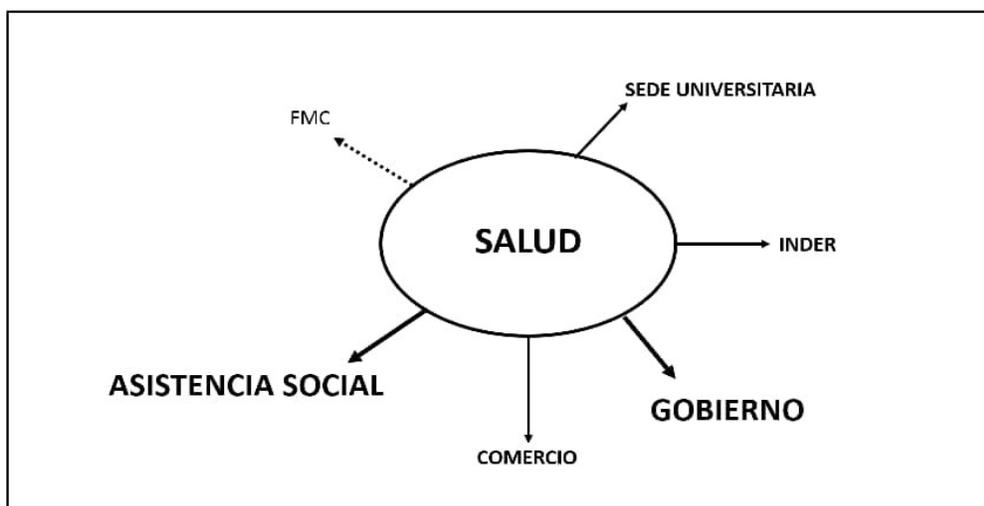
**Exigencias para su aplicación:** Identificación de los actores y sectores involucrados en el tema tratado. Se realiza un mapa de redes que visualice las alianzas realizadas desde cada sector o actor durante el período de implementación de la política, de forma tal que pueda contribuir al fortalecimiento de las estrategias colaborativa.

-líneas gruesas (si existe una relación más fuerte/directa) de las instituciones, direcciones y sectores con los que trabaja, por ejemplo: Salud en la atención al adulto mayor en una casa de abuelos, en un hogar de ancianos, etc. Qué otras instituciones del territorio apoyan estas actividades, cultura, INDER, Seguridad Social, entre otras.

-líneas finas (si la relación es más débil/indirecta/con menor interacción)/ la interrelación que se da entre los actores y la que puede darse con otros actores

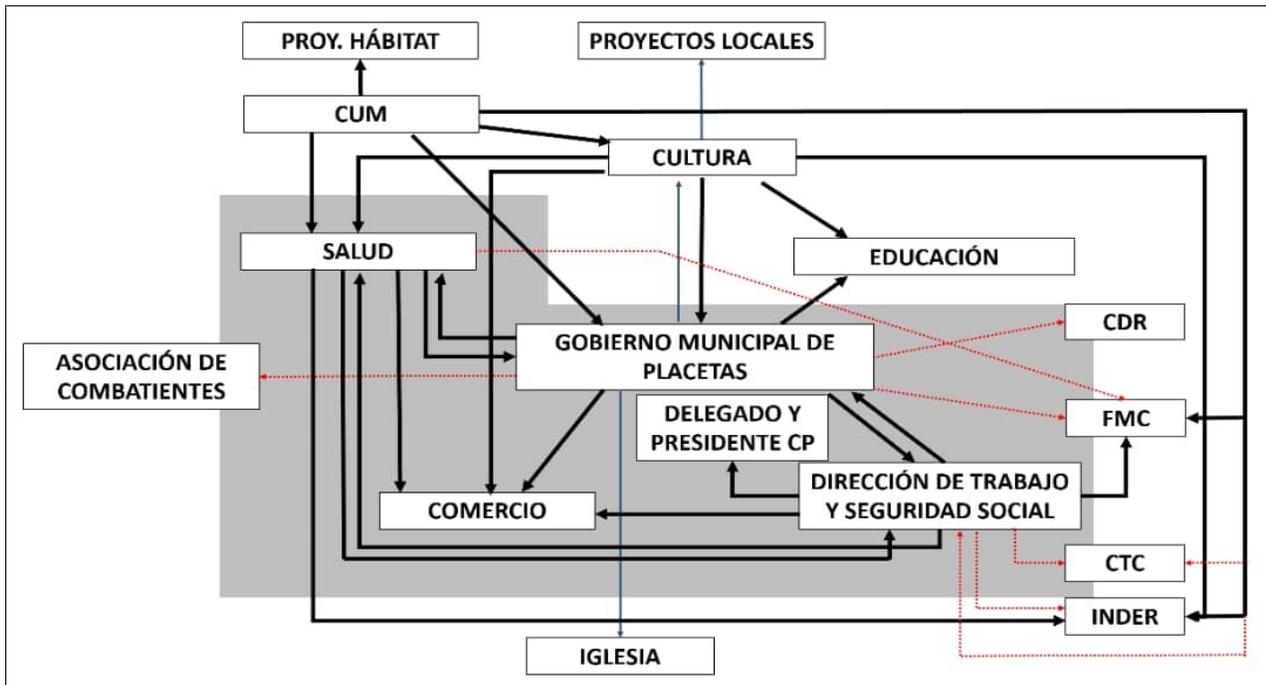
-líneas discontinuas (si es necesario fortalecer y/o que se den (porque no existen) y es de importancia el vinculo

Por ejemplo, si el sector es Salud Pública:



**Cómo analizar los resultados:** el debate de los miembros del grupo a partir de su trabajo con la temática debe centrarse en aquellas instituciones que tienen mayor incidencia en la implementación de la política social local, en cómo debe direccionar acciones y cuáles pueden apoyar esta estrategia, y cuáles pueden incorporarse a partir de la participación diferenciada con elementos que pueden ser vitales a la temática tratada.

Un ejemplo del análisis integral de esta técnica y de los resultados que mostraría es el siguiente gráfico:



**Conclusiones y recomendaciones a que se arriba:** La técnica debe brindar un ejercicio de reflexión grupal de qué estamos haciendo, quiénes estamos involucrados y cómo colaborar desde nuestras posibilidades. Al final debe llegar a un consenso de cuáles acciones serían claves y qué instituciones pueden estar creando alianzas de trabajo para el perfeccionamiento de las acciones de la política social local.

**Técnica: Las tres sillas**

**Objetivos que persigue:** Esta técnica es recomendable utilizarla para evaluar la implementación de la política social local por los sectores y actores implicados del territorio.

**Información que proporciona:** el coordinador sienta a los miembros del grupo alrededor de tres sillas vacías que las puede colocar mejor al centro o al frente del grupo. Les indica que primero van a trabajar individualmente, van a pensar desde su experiencia de trabajo, cómo comenzaron a implementar la política, cómo les ha ido en la ejecución, y qué consideran que deben perfeccionar.

**Exigencias para su aplicación:** El coordinador del grupo o modelador coloca tres sillas vacías, como se mencionó anteriormente, al frente o en el centro del grupo, se pide al grupo que piensen desde su experiencia de trabajo, cómo comenzaron a implementar la política, cómo les ha ido en la ejecución, y qué consideran que deben perfeccionar. Se orienta a cada uno de los miembros del grupo que deben pasar cada uno por cada una de las sillas vacías y hacer referencia a los temas propuestos, que estarán identificados en cada una de las sillas.

**Cómo analizar los resultados:** El debate que sigue a continuación debe centrarse en los aspectos seleccionados, los cuales permitirán hacer un diagnóstico de la situación y proyectar acciones futuras.

**Conclusiones y recomendaciones a que se llega:** La técnica sirve para monitorear la marcha de la política desde la visión de cada actor y sector, y contribuye a la toma de decisiones.

#### **Técnica: Escala de autovaloración Dembo-Rubinstein**

**Objetivos que persigue:** Esta técnica es recomendable utilizarla para el tratamiento de temas como la autovaloración y conciencia de la enfermedad de adultos y niños. Los indicadores que plantea el autor son: salud, inteligencia, carácter y felicidad.

**Información que proporciona:** La escala original fue creada por el psicólogo norteamericano T.V.Dembo y modificada por S. Rubinstein. Utilizamos una modificación de la prueba, teniendo en cuenta los intereses de nuestra temática donde se agregan indicadores como aspiraciones en la vida y autoconfianza, tomados de la investigación realizada por María Elena Pineda en 1982, Universidad Central de Las Villas.

**Exigencias para su aplicación:** La prueba consta de líneas verticales, las cuales tienen escrito en el extremo superior cada uno de los índices antes señalados. Posteriormente se le dice a los miembros del grupo: Supongamos que en esta línea se encuentran todas las personas del mundo, en la parte superior se encuentran las personas más saludables y en la parte inferior las más enfermas; usted debe hacer con el lápiz una cruz (x) que indique el lugar donde usted se encontraría en el indicador salud; y así sucesivamente con cada uno de ellos. Cada indicador debe encontrarse en una hoja.

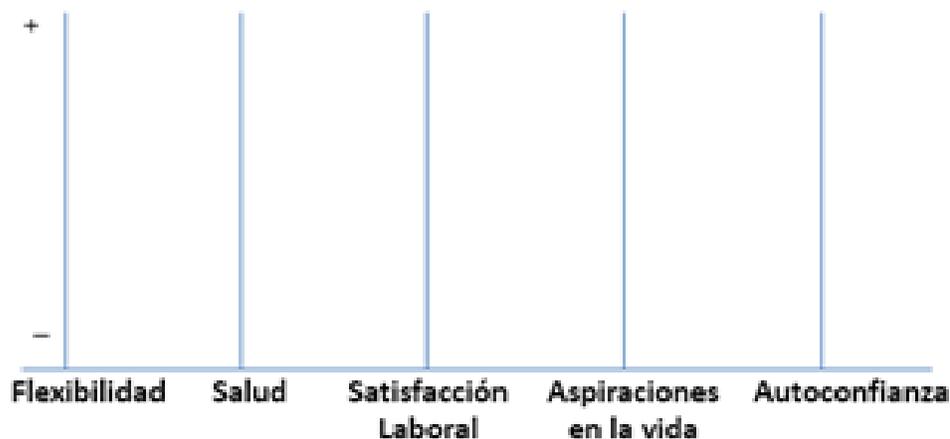
Luego se somete a los sujetos a un intercambio experimental provocado, que recoge varias preguntas, las cuales completarían la prueba. Su aplicación no es rígida, puede tener variaciones en la forma, siempre y cuando se conserve el objetivo y contenido de la misma.

**Cómo analizar los resultados:** El análisis de los datos se realizará por la ubicación de los trazos en las tareas y por las respuestas de los miembros del grupo en el cuestionario. Esto nos señala la tendencia general de la autovaloración que él posee: sobrevaloración, subvaloración y autovaloración adecuada. Esta metódica es elemental, y de ningún modo pretende obtener indicadores profundos y detallados de la estructura de la personalidad, por lo que es necesaria la concentración de los datos obtenidos en esta metódica con los resultados de la investigación experimental psicológica en general.

**Conclusiones y recomendaciones a que se arriban:** La técnica sirve para tendencia general de la autovaloración que el grupo posee: sobrevaloración, subvaloración y autovaloración adecuada

Escala de Autovaloración Dembo-Rubinstein

## Escala de autovaloración



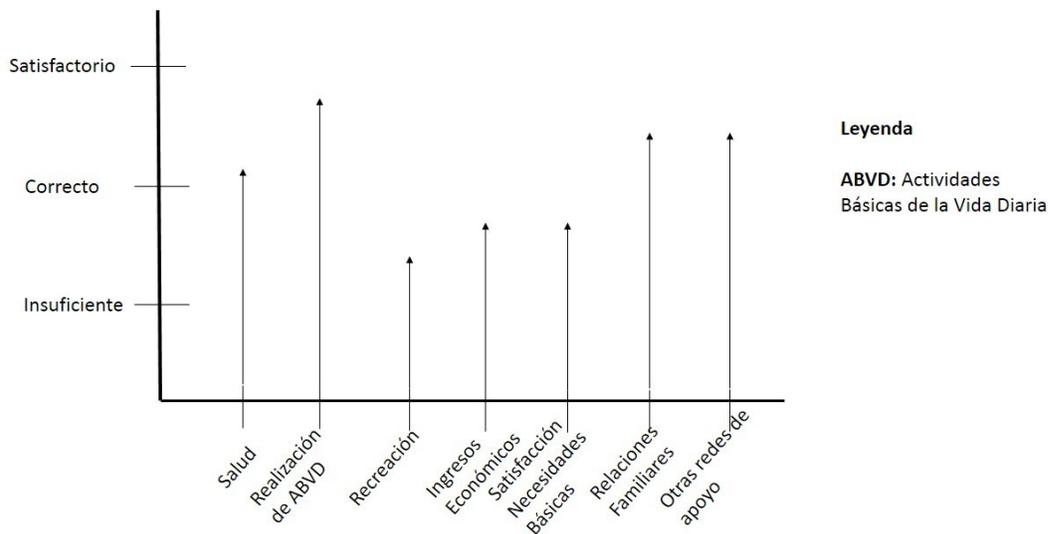
Técnica: El método de Drenowski-Scott

**Objetivos que persigue:** Diagnosticar la situación de determinado grupo social para el diseño de acciones

**Información que proporciona:** A través de esta técnica se puede conocer la valoración que tiene cada individuo acerca de indicadores de interés que se construyan.

**Exigencias para su aplicación:** Consiste en calificar el estado de bienestar de una población dada estudiando su repartición en relación con los grados de realización de indicadores juzgados fundamentales. Por cada uno de los indicadores elementales (esperanza de vida, participación social, nivel de ingresos, etc.), se obtiene una repartición de la población entre tres a cuatro grados de bienestar (satisfactorio, correcto, insuficiente, etc.). El nivel de vida de la población se obtiene yuxtaponiendo diferentes criterios y estudiando las reparticiones específicas que de estos se derivan.

**Cómo analizar los resultados:** El análisis de los datos se realizará según la ubicación de los trazos de los miembros del grupo en la gráfica por cada uno de los indicadores propuestos. Esto señala la tendencia general de la autovaloración que posee el grupo.



**Conclusiones y recomendaciones a que se arriba:** La técnica sirve para identificar la valoración que tienen los integrantes del grupo según los indicadores construidos.

## 7. Etapas del control, seguimiento y evaluación

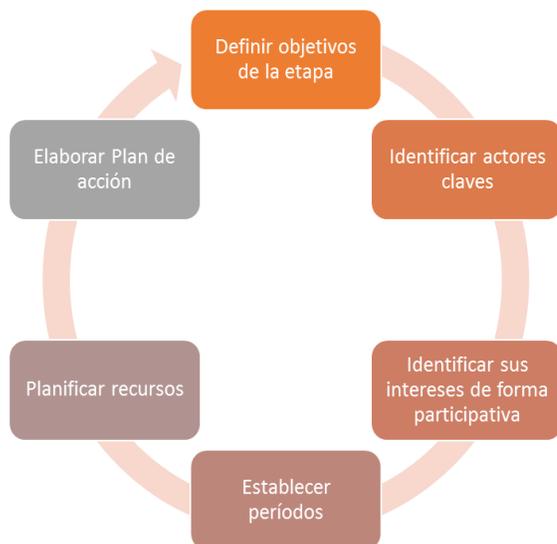
**Diseño y Planificación:** Este es el primer momento que debe concebirse en todas las etapas de la política.

Se debe definir los objetivos de la etapa de control, seguimiento y evaluación de la política social local, y establecerse una estrecha relación con los actores implicados en el proceso. De esta manera será posible definir, en forma de diagnóstico, cuáles son sus principales intereses y cuáles son las posibilidades de participación durante el proceso. La cobertura del control, seguimiento y evaluación, el período y las preguntas deberán definirse en esta etapa. Estos aspectos también deberán relacionarse con los distintos agentes involucrados, los cuales podrán hacer sugerencias para tratar cuestiones o temas de especial interés o relevancia para ellos.

Deben planificarse los recursos, tanto materiales como humanos, a utilizar en los momentos en que se desarrolle, así como proyectar la infraestructura para el soporte de esta etapa. Se propone la elaboración de un presupuesto estimado. Según los objetivos, alcance, contribución e impacto se deben estar diseñando y planificando los indicadores a medir y los instrumentos.

Se planifica todo el proceso de ejecución (para ello se puede elaborar un plan de acción que permita dirigir y controlar el proceso y en el cual va a quedar explícito el responsable de la etapa).

Esta primera fase conlleva:



## 2. Ejecución

Esta es una fase compleja, que necesita de especial atención. Comienza la implementación del plan de acción diseñado. Según los momentos se va controlando el proceso a partir de los indicadores establecidos.

Por la flexibilidad del proceso se permite ir reorientando según las circunstancias que se vayan evidenciando.

En esta fase se propone elaborar una base de datos que permita el análisis y la toma de decisiones oportunas a corto, mediano y largo plazos.

Es un momento importante para ir controlando la utilización de los recursos planificados.

Esta fase debe culminar con la elaboración de un informe donde se muestren los principales resultados, de forma tal que se puedan tener elementos para perfeccionar la implementación de la política social local.

## 3. Comunicación

Se recomienda elaborar un Plan de Comunicación que esté dirigido a:

- ◆ Garantizar la transparencia del procedimiento, en función del principio de la política social local.
- ◆ Informar a participantes y agentes relacionados sobre la dinámica de las tareas llevadas a cabo.

En este sentido, se definen tres tipos de proceso comunicativo:

**Comunicación interna:** sirve para dar a conocer los objetivos y la motivación del control, seguimiento y evaluación a los participantes, promoviendo su participación.

**Comunicación externa:** se dan a conocer los objetivos y la motivación para la realización del control, seguimiento y evaluación de los principales usuarios y beneficiarios de la intervención.

**Relaciones institucionales:** se dan a conocer los objetivos y la motivación para la realización a otros sectores de la Administración Pública y a la opinión pública en general, a fin de crear el reconocimiento y valoración del trabajo realizado.

En este proceso es importante la participación de los sujetos implicados en la política social local para que demuestren experiencias innovadoras y buenas prácticas a sistematizar.

Se deben utilizar las vías disponibles para un mayor alcance de la población. Una de ellas es el gobierno electrónico, que puede generar una retroalimentación permanente de la marcha de la política, no solo desde la percepción de los adultos mayores sino de los familiares, actores institucionales y la población en sentido general. La utilización de esta vía se ampara en la Política Integral para el Perfeccionamiento de la Informatización de la Sociedad en Cuba, y específicamente en el Decreto-Ley 370 que incorpora el gobierno electrónico en la prestación de sus servicios y trámites, la difusión de información e interacción con la población para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, incrementar la transparencia del sector público y la participación de la población.

La comunicación social, como se plantea en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (2017), es un recurso estratégico de dirección del Estado que pone a las instituciones, las empresas y los medios de comunicación al servicio de la participación (incluido el debate público); la información, la comunicación y el conocimiento constituyen bienes públicos y derechos ciudadano que deben ser ejercidos de forma responsable.

## 8. A modo de cierre

Este material constituye un acercamiento a la compleja labor de control, seguimiento y evaluación de políticas sociales locales. La intención es brindar herramientas teórico-metodológicas a la administración pública para el desempeño de esta etapa en el proceso de gestión de la política.

Se propone un grupo de indicadores a tener en cuenta en la etapa, a partir de la política social local diseñada y aprobada orientada a los adultos mayores de Placetas, para el período 2021-2030. Estos se pueden estar enriqueciendo, y perfeccionando en la medida en que se avance en la experiencia.

Se promueve un enfoque participativo, de cooperación en el proceso, tanto de los beneficiarios como de los ejecutores de la política, acorde con lo establecido en el funcionamiento de los OLPP.

## 9. Bibliografía

- Azcuy Aguilera, L., Roque Doval, Y., Gómez Cabezas, E. (2020). En libro: *Evaluación y diseño de políticas públicas. Democratización y desarrollo*. Artículo: “Elementos esenciales para el diseño de la política pública de atención al adulto mayor en el municipio de Placetas”. Edgardo R. Romero Fernández Coordinador. Editorial Samuel Feijóo. Pp. 84-101.
- Aguilar, CR. (2017). Evaluación de Políticas Pública. Una aproximación. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma. Ciudad de México. Disponible en: [www.ler.uam.mx](http://www.ler.uam.mx)
- Asenjo, C. (2016). Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas. Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas. Documento de Trabajo n° 45, Serie: Guías y Manuales, Área: Finanzas Públicas. Disponible en: [www.eurosocial-ii.eu](http://www.eurosocial-ii.eu)
- ANPP. (2020). Ley 132/2019 de organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Disponible en: <https://www.parlamentocubano.gob.cu>
- Fundora, G. (2021). Las políticas públicas y sus efectos en las desigualdades. Análisis del caso cubano. Serie *Trabajo y Justicia Social*. Editora Fundación Friedrich Ebert Stif Tung.
- GICAM. (2020). Indicadores para analizar la situación del cuidado de personas adultas mayores: propuesta orientada a transversalizar el enfoque de género y el de bienestar de personas cuidadas y cuidadoras. Grupo de Investigaciones sobre Cuidado a Adultos Mayores (GICAM). Departamento de Sociología, Universidad de La Habana. Serie *Trabajo y Justicia Social*. Editora Fundación Friedrich Ebert Stif Tung.