

Informe de Evaluación externa a la “Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba – PADIT”

**Equipo Evaluador:
Enrique Gallicchio
Ania Mirabal Patterson**

Junio 2017

Índice de contenidos.

Listado de acrónimos	3
Resumen Ejecutivo.....	5
Conclusiones y Recomendaciones:	8
1. Introducción y contexto de la evaluación	9
Contexto del surgimiento e implementación de PADIT. Una Plataforma adecuada para la coyuntura de cambios.	9
2. Alcance y objetivos de la evaluación	11
3. Enfoque de la evaluación y métodos aplicados.	11
Etapas y momentos de trabajo del equipo	14
Instrumentos para la recolección de información.	14
4. Análisis detallado de la evaluación. Hallazgos	15
4.1. La Plataforma PADIT como política pública más allá de la Cooperación. La Gobernanza	16
Sobre la implementación de la gobernanza	18
4.2. La Planificación Estratégica Territorial.	20
4.3. Proyectos concretos que responden a líneas y estrategias.....	21
4.4. Construcción de capacidades.....	22
4.5. Temas transversales: Comunicación, género, enfoque generacional, ambiente e innovación	28
4.6. Gestión del Financiamiento	31
4.7. Gestión del Proyecto.....	32
4.8. La Cooperación Sur-Sur, Sur-Norte y Descentralizada.....	34
4.9. Sostenibilidad institucional	35
4.10 Eficacia, eficiencia y sostenibilidad	37
5. Recomendaciones.....	42
Recomendaciones para la Primera Fase	42
Recomendaciones para la segunda fase	44
6. Conclusiones	44
ANEXOS	47
BUENAS PRÁCTICAS	47
Lista de Personas contactadas	56
INSTRUMENTOS	58
Propuesta de metodología para intercambios con actores clave en los territorios del programa PADIT.	60

Listado de acrónimos

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
ANEC	Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
BANDEC	Banco de Crédito y Comercio
BPA	Banco Popular de Ahorro
CADEL	Centro de Apoyo al Desarrollo Económico Local
CAM	Consejo de la Administración Municipal
CAP	Consejo de la Administración Provincial
CCS	Cooperativa de Crédito y Servicios
CEDEL	Centro de Desarrollo Local y Comunitario
CEDEM	Centro de Estudios Demográficos
CEGID	Centro de Gestión e innovación para el Desarrollo Local
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CNC	Comité Nacional de Coordinación
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
CUM	Centro Universitario Municipal
EDM	Estrategia de Desarrollo Municipal
EDP	Estrategia de Desarrollo Provincial
FCOM	Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana
FCUH	Facultad de Comunicación de la Universidad de Holguín
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
GEDELTUR	Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río
GUCID	Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local
IDHT	Índice de Desarrollo Humano Territorial
IDT	Índice de Desarrollo Territorial
IMDL	Iniciativa Municipal de Desarrollo Local
INIE	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
IPF	Instituto de Planificación Física
ISDi	Instituto Superior de Diseño
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINTUR	Ministerio del Turismo
PADIT	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PAMEX	Empresa de Producciones Artesanales para el Mercado y la Exportación
PDES	Programa de Desarrollo Económico y Social
PIAL	Proyecto de Innovación Agropecuaria Local
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEL	Proyectos de Desarrollo Local
S&E	Sistema de seguimiento y evaluación
ST	Secretaría Técnica
TCP	Trabajador por Cuenta Propia

UBPC	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UCF	Universidad de Cienfuegos
UH	Universidad de La Habana
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Poblaciones de Naciones Unidas
UNJC	Unión Nacional de Juristas de Cuba



Resumen Ejecutivo

La Plataforma Articulada para el Desarrollo territorial en Cuba (PADIT), la integran el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), junto con su Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF), el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), y en su primera fase de implementación, los Consejos de Administración de la Provincias de Pinar del Río, de Artemisa, de Cienfuegos, y de Holguín. A nivel internacional, el PNUD en Cuba; la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE); y la Iniciativa ART Internacional (Articulación de Redes Territoriales) son socios estratégicos de la Plataforma.

La evaluación intermedia que se presenta se realizó en el mes de mayo de 2017 y cubrió el período de implementación de PADIT de enero 2015 –diciembre 2016 con mirada a los productos y resultados aprobados para esta etapa.

El análisis evaluativo de PADIT tiene en cuenta el contexto de su surgimiento e implementación, caracterizado por procesos que buscan la actualización del modelo económico y social, y que se orienta por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Ese proceso transcurre en medio de desafíos y oportunidades que ofrecen nuevas posibilidades a su propio diseño e implementación. Algunas de sus características son:

- El desarrollo Local con un lugar especial y ámbito que contribuye al desarrollo de la nación;
- Se actualiza el rol y las características de la planificación territorial;
- Se articula mejor la cultura de funcionamiento predominante con propuestas de horizontalización y multinivel. El rol de los diferentes niveles, central, provincial y municipal, adquieren características potenciadas en tanto actúen en lógica de coordinación.

Metodología de la evaluación y personas contactadas:

El **objetivo general** propuesto fue valorar, partiendo de un análisis crítico, los principales logros alcanzados según los productos aprobados para el período enero 2015 - diciembre 2016, así como los obstáculos identificados para la obtención de los resultados.

Los **objetivos específicos**, que orientaron la evaluación fueron:

1. Identificar, analizar y medir, desde una visión externa al PADIT, los principales logros alcanzados hasta el momento, así como los obstáculos.
2. Identificación de buenas prácticas que permitan perfeccionar la implementación de PADIT en su actual implementación.
3. Proponer recomendaciones para las futuras fases.

El enfoque metodológico seguido por la evaluación contó de diferentes momentos. El primero se dedicó al análisis reflexivo del contexto, con vistas a identificar elementos sobre la pertinencia y coherencia del programa en su concepción e implementación. Posteriormente tuvo lugar el levantamiento de evidencias/datos cualitativos y cuantitativos. Luego se identificaron espacios de incidencia que ha tenido el programa a diferentes niveles y su potencial para aportar en la implementación del modelo económico, con mirada a la eficacia, eficiencia y sostenibilidad. De forma sistemática se realizó una mirada intencionada a la concreción de los enfoques que transversaliza el programa: Territorial, integral, participativo, igualdad de género, intergeneracional y ambiental.

Se siguió una lógica para el análisis de la información (de los efectos a las 8 líneas de acción), teniendo en cuenta las **variables eficacia, eficiencia y sostenibilidad**. Utilizó **instrumentos de recolección de información** como: Revisión y análisis de documentos y materiales, entrevistas a informantes clave y actores con opinión calificada, grupos de discusión y observación participante.

PRINCIPALES HALLAZGOS

a) **La Plataforma PADIT como política pública más allá de la Cooperación:** Se ha evidenciado el valor de la lógica y definición de la estructura de gobernanza PADIT que incluye atribuciones, funciones, así como la planificación de encuentros sistemáticos del CNC y la ST. Actores entrevistados a diferentes niveles, refieren la utilidad de dicha gobernanza y la funcionalidad de sus espacios de toma de decisiones, de manera participativa e integral. Es de destacar asimismo el haber tenido en cuenta los aprendizajes de otros programas y proyectos de cooperación tales como el PDHL (tomando la importancia de las iniciativas locales e incorporando un enfoque de gobernanza) y PRODEL (tomando la metodología de las EDM e incorporando el enfoque multinivel).

Este modo de funcionamiento permite romper lógicas asistencialistas implantadas en la relación de la cooperación con los territorios, e implica una institucionalización y sostenibilidad de las acciones que se llevan adelante. Estas valoraciones se sostienen en criterios de diferentes actores de la plataforma y se validan en una perspectiva histórica, en comparación con el PDHL en su momento.

Sobre la implementación de la **gobernanza** en este período al tiempo, puede decirse que PADIT ha articulado actores con sus roles definidos, ha servido como mecanismo/herramienta de trabajo que ha fortalecido a las instituciones para hacer una mejor gestión del proceso y a su vez del Desarrollo Local. A ello se suma como PADIT logra integrar criterios y conceptos del desarrollo local definiendo en cada caso cuáles serían los instrumentos y herramientas pertinentes, teniendo en cuenta el criterio de los territorios. Es decir, se considera un valor agregado de la propuesta en tanto hace a la lógica y funcionamiento de la Gobernanza.

Los principales obstáculos para el funcionamiento de la Plataforma han sido identificados a nivel de la puesta en común del por qué y para qué del desarrollo local para cada una de las instituciones que la integran. Al inicio se denotaba cierta falta de unidad de criterios que se han ido corrigiendo con el tiempo, mostrando avances importantes.

b) La Planificación Estratégica Territorial adecuada para el Desarrollo: Se destaca por las diversas acciones llevadas adelante en el marco de PADIT en clave de construcción de estrategias territoriales. Los avances sustantivos en Pinar del Río, por ejemplo, en la construcción de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) y la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP), articuladas y con resultados concretos, permiten además de conocerse mejor los territorios, tomar decisiones en forma precisa y sostenible.

Las estrategias representan, en visión histórica, un paso adelante en términos de integralidad de la planificación, ya no solo basada en la planificación física, aunque considerándola, pero involucrando activamente otras dimensiones del desarrollo. Se destaca además el rol de los Coordinadores Provinciales y Municipales, verdaderos gestores del día a día de esta construcción de planificación estratégica.

c) Proyectos concretos que responden a líneas y estrategias: Se ha cumplido con el proceso de identificación de las iniciativas a ser acompañadas por PADIT, teniendo definidas sus fichas técnicas específicas. Es importante señalar que el nivel de implementación de las iniciativas no fue posible

evaluarlo plenamente, debido a que todas no se encuentran en su implementación final, la mayoría de estas en proceso.

Respecto a la sostenibilidad de las iniciativas se visualiza que, a nivel de proyección de los estudios de factibilidad de cada una, prevén recuperación y utilidades que permitan sostenerse de manera autónoma. El obstáculo mayor y recurrente en los pronunciamientos de las personas entrevistadas, se encuentra en la demora de las importaciones. En todos los casos se han dado pasos importantes para ir resolviendo esta situación, mostrando resultados auspiciosos en ese sentido.

d) Construcción de capacidades que dan sostenibilidad: Un mayor número de capacitaciones en modalidades de talleres y cursos se realizaron a nivel de las líneas de Gestión del DT; Financiación del DT y Comunicación para el DT.

Se perciben cambios en el sistema **de gestión** y de trabajo de gobierno hacia una gestión más integrada, incorporando tanto la herramienta misma, como la manera de trabajar articuladamente.

Una acción de amplio alcance identificada fue el diplomado sobre Descentralización y financiación para el DT, coordinado por la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana. También se valoró el proceso de fortalecimiento de capacidades que acompañó el propio proceso de definición y diseño de las iniciativas en clave de proyecto, que permitió construir diversos aprendizajes para quienes se involucraron. Se evidencia producto de estas acciones la apropiación de un lenguaje más rico en cuanto a miradas al desarrollo local.

A pesar de los esfuerzos y la creatividad desplegada en términos de capacitación y desarrollo de habilidades, persisten desafíos, propios de la circularidad de los procesos de cambio; por lo que la Plataforma debe focalizar tanto el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de habilidades, como la incidencia para normalizar las herramientas y prácticas promovidas.

e) Temas transversales:

Los temas de **comunicación, innovación y enfoque generacional** son los más desarrollados hasta el momento dentro de los procesos que PADIT implementa. Demostrando lo asertivo del establecimiento de alianzas con las instituciones asociadas que trabajan estos temas, en este caso específico (FACOM, CEDEM y GUCID)

Respecto de la dimensión de **género**, se considera que la misma se encuentra posicionada PADIT pero que necesita fortalecimiento. La inmensa mayoría de las iniciativas cuentan con la dimensión de género en su formulación y gestión, se considera que hay margen para avanzar, específicamente en la posibilidad de construir estrategias en los niveles municipales y provinciales.

Medio Ambiente: Esta dimensión es tal vez la menos desarrollada de las que aparecen como transversales en PADIT. Si bien cada proyecto de base territorial tiene analizada la dimensión medioambiental, hace falta fortalecerla como estrategia. Sería necesario identificar y articular una institución socia, que haga parte de la Plataforma y que lidere el desarrollo de esta dimensión.

Gestión del Financiamiento: Uno de los temas tal vez de mayor interés de la implementación de PADIT es el relativo a la gestión del financiamiento. Por una parte, la gestión del financiamiento del propio programa, que se ha realizado en forma muy descentralizada, con fondos que se negocian centralmente y luego son aplicados y gestionados por el territorio. Por otro lado, casi todos los proyectos relevados contemplan una ingeniería de financiamiento diverso y amplio, donde cada elemento cumple su rol, lo que favorece la sostenibilidad de los proyectos y abre un camino hacia la generación de proyectos de desarrollo local, estratégicos y con financiamiento diverso, pero respondiendo a las definiciones del territorio.

f) Gestión del Proyecto: El principal valor añadido de PADIT en cuanto a su gestión es el concepto de plataforma, que es innovador en términos de funcionamiento, al promover una articulación que ha hecho

que todas las partes aprendieran unas de las otras y que se desencadenaran procesos de transformación multinivel con una perspectiva transdisciplinar.

Los convenios inter-institucionales creados para facilitar la ejecución del proyecto, constituyen una buena práctica ya que fijan objetivos, responsabilidades y obligaciones de las partes, acciones comprometidas, presupuesto disponible y vigencia. Con ello, se facilita la planificación, se fijan compromisos y se operacionaliza el trabajo en plataforma.

Respecto a la **cooperación Sur-Sur, Sur-Norte y Descentralizada**, PADIT ha conseguido generar acciones de Cooperación Sur-Sur muy útiles para el proceso de descentralización en el país.

Los mismos han permitido que un importante número de actores del país pudieran tener marcos comparativos en materia de marcos legales, competencias, financiamiento y articulaciones. Se ha procurado que no sean acciones aisladas, sino que se inserten en aspectos sustantivos de la Plataforma. Todas ellas han sido muy valoradas por los actores entrevistados.

g) Sostenibilidad, Eficacia, Eficiencia, Seguimiento y Evaluación:

PADIT tiene su sentido en un contexto nacional que promueve y busca nuevas alternativas en el vínculo entre desarrollo y territorio. Esto representa, en tanto sepa interpretar el momento, una gran oportunidad de **sostenibilidad**. Otro tema relevante es cómo se articula eficientemente con otros Programas y Proyectos en marcha, con los cuales los territorios dialogan.

Para hablar de la **eficacia** mostrada por la plataforma durante su implementación hasta el 2016, se abordan cuatro elementos fundamentales: avance en el cumplimiento de los objetivos, efectos y productos planteados, así como de la manera en que se gestionó el mismo y la formulación de los indicadores. Tal y como se mencionó anteriormente la gobernanza en la plataforma constituye uno de los valores añadidos. Se puede afirmar que la gestión técnica y administrativa está marcada por una elevada **eficacia**.

Cuenta con un sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) común que además de elementos conceptuales y teóricos, contiene un grupo de herramientas efectivas que facilitan el monitoreo de los procesos.

Existió **coherencia** en la plataforma teniendo en cuenta que esta alcanzó los objetivos previstos a partir de las estrategias propuestas por ella y la capacidad de los actores locales de reajustar los mecanismos a partir de los obstáculos que se presentaron en el camino.

Es válido resaltar la buena selección de los equipos responsables del proceso de implementación de PADIT a nivel territorial, su alta preparación, compromiso y calidad, así como su juventud y creatividad.

Conclusiones y Recomendaciones:

Las **conclusiones** del informe destacan los aportes de PADIT en cuanto al enfoque de **Gobernanza Multinivel y Multiactor**, el amplio empoderamiento de las autoridades de gobierno a los diversos niveles, los aprendizajes de los procesos anteriores que se potencian en PADIT y cómo la plataforma supera el debate Procesos-Proyectos-Iniciativas.

Se releva además la incorporación de la dimensión económica del desarrollo como uno de los elementos importantes de PADIT, unido a la generación de capacidades en los diferentes actores. Los procesos de aprendizaje de experiencias globales y regionales, así como el trabajo en red, son otras fortalezas de PADIT.

Las recomendaciones para la primera fase focalizan la necesidad de profundizar los avances alcanzados en la medición del desarrollo territorial, que está pautaada como uno de los elementos importantes de la

Plataforma. En cuanto a género, se ha relevado que se podrían hacer mayores esfuerzos en relación a la transversalización del enfoque a partir de las capacitaciones y encuentros programados, así como elaborar pautas de género en el marco de las estrategias municipales y provinciales. Sobre Medio Ambiente, aún se considera que necesita fortalecimiento como eje transversal, lo cual es reforzado por la importancia que les da Cuba a las estrategias en esta temática y en relación al cambio climático y a la gestión de riesgos. Sobre la Sistematización, la incorporación de la Red GUCID es muy trascendente al respecto. Se considera que en la fase final de PADIT se debieran generar más resultados en esta temática, así como considerarlo desde el inicio de la Fase II.

Las Recomendaciones para la segunda fase, se detallan en los ejes: género, institucionalización a nivel territorial, ampliación hacia nuevos territorios y PADIT como plataforma para la territorialización de los ODS.

1. Introducción y contexto de la evaluación

La Plataforma Articulada para el Desarrollo territorial en Cuba (PADIT), la integran el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), junto con su Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF), el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), y en su primera fase de implementación, los Consejos de Administración de las Provincias de Pinar del Río, de Artemisa, de Cienfuegos, y de Holguín. A nivel internacional, el PNUD en Cuba; la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE); y la Iniciativa ART Internacional (Articulación de Redes Territoriales) son socios estratégicos de la Plataforma. En el 2017 se incorpora la Agencia Italiana para la Cooperación y el Desarrollo.

La evaluación intermedia que se presenta se realizó en el mes de mayo de 2017 y cubrió el período de implementación de PADIT de enero 2015 –diciembre 2016 con mirada a los productos y resultados aprobados para esta etapa.

Contexto del surgimiento e implementación de PADIT. Una Plataforma adecuada para la coyuntura de cambios.

Un análisis del contexto cubano donde surge y se implementa PADIT, indica una dinámica de procesos a diferentes niveles que buscan la actualización del modelo económico y social, y que se orienta por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Ese proceso de actualización transcurre en medio de desafíos – oportunidades que se relacionan con su propio diseño e implementación. Algunas de sus características son:

- a. El desarrollo Local con un lugar especial y ámbito que contribuye al desarrollo de la nación;
- b. Se prioriza el rol de los territorios y sus estructuras de gobierno;
- c. Se avanza en el proceso de descentralización. Actualizar la dimensión y alcance de la descentralización para una mejor gestión del territorio, ha sido una apuesta para atemperar la toma de decisiones y la gestión del desarrollo a cómo se manifiestan estos desafíos en las problemáticas territoriales. No obstante, la descentralización territorial y el fortalecimiento de los gobiernos locales son aspectos en proceso de desarrollo aún;

- d. El país pone en práctica innovaciones que son relevantes para el desarrollo local tales como un nuevo rol para el sector no estatal, específicamente en el sector cuentapropista y cooperativo no agropecuario;
- e. Se actualiza el rol y las características de la planificación territorial;
- f. Cultura de funcionamiento caracterizada por verticalidad y centralización, con propuestas de horizontalización y multinivel. Las capacidades institucionales y regulatorias, así como el grado de preparación de las diferentes instancias responden a una óptica en vía de actualización.

Esto se realiza en un contexto en el cual hay que abordar algunos temas estructurales:

- Las diferencias territoriales, así como disminuir las brechas entre grupos/estratos sociales y entre personas (color de la piel, género, generación);
- Alto índice de envejecimiento poblacional;
- Nuevas formas de la economía;
- Importancia de revalorizar el rol de la juventud;
- Dinámicas migratorias que involucran a varios grupos poblacionales, y de diferentes territorios del país;
- Nuevos contextos de comunicación, donde emergen nuevas fuentes, medios y formas de comunicación.

Emerge así con más fuerza, la necesidad de perfeccionar el desempeño y funciones de los órganos de dirección territoriales-locales, y sus vínculos con el sistema de órganos y organismos de la Administración Central y local del Estado, con el propósito de fortalecer la definición de estrategias, los mecanismos y las prácticas que permitan la planificación y gestión de los territorios.

El trabajo y la experiencia acumulada en el país en términos de desarrollo local, representa un gran potencial para apoyar el proceso de actualización económico y social. Los debates existentes, los desafíos identificados y los aprendizajes, han generado un movimiento entre academia e instancias de gobierno que facilita la generación e implementación de herramientas y mecanismos de descentralización.

Pertinencia: En este entorno el diseño de PADIT ha considerado el marco de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, buscando contribuir con el proceso de actualización del modelo económico y social cubano. Se plantea apoyar los procesos de descentralización, el fortalecimiento de las capacidades locales y territoriales para la planificación, gestión del desarrollo, y la articulación multinivel; correspondiéndose con los propósitos del Programa de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES).

Han devenido en **oportunidades** para la implementación de PADIT:

- Actores académicos que forman parte de la plataforma son integrantes de Grupos de Trabajo para la implementación de los Lineamientos, con posibilidad de diálogo entre el seguimiento a las prioridades estratégicas de la actualización del modelo, y las propuestas innovadoras del programa.

- Ofrece una plataforma de innovación, gestión del conocimiento y prácticas de concertación que fomenta una dinámica inter-generacional, donde los jóvenes impulsan procesos dinámicos y creativos.
- Ha apoyado acciones de comunicación que responden a las lógicas de redes, nuevos mensajes y nuevas formas de interactuar para el cambio de imaginarios colectivos. Ha tenido la oportunidad de potenciar la divulgación de información, sobre todo a nivel provincial.

En una **lectura comparada a nivel regional**, PADIT se ubica en la vanguardia de un núcleo de “Programas de nueva generación” en Desarrollo Local, al incorporar entre otros los siguientes criterios:

- Enfoque de gobernanza multinivel y multi-actor, con énfasis en el desarrollo de capacidades.
- Amplio empoderamiento de las autoridades de gobierno a los diversos niveles, unido al trabajo con red con un sistema de actores de apoyo, acompañamiento en el trazado de políticas.
- Superan el debate Procesos-Proyectos-Iniciativas, porque consiguen incorporar de manera creativa el enfoque de procesos, donde se articulan de forma coherente iniciativas y proyectos.
- Incorporan la dimensión económica del desarrollo como uno de los elementos importantes para el bienestar.
- Aprenden de los procesos globales y regionales, en clave de cooperación Sur-Sur.
- Se apoyan y aportan a experiencias de otros programas y proyectos de cooperación, tales como el PDHL (tomando la importancia de las iniciativas locales e incorporando un enfoque de gobernanza) y PRODEL (tomando la metodología de las EDM e incorporando el enfoque multinivel).

2. Alcance y objetivos de la evaluación

Objetivo general: Valorar, partiendo de un análisis crítico, los principales logros alcanzados según los productos aprobados para el período enero 2015 - diciembre 2016, así como los obstáculos identificados para la obtención de los resultados.

Objetivos específicos:

- Identificar, analizar y medir, desde una visión externa al PADIT, los principales logros alcanzados hasta el momento, así como los obstáculos.
- Identificación de buenas prácticas que permitan perfeccionar la implementación de PADIT en su actual implementación.
- Proponer recomendaciones para las futuras fases.

3. Enfoque de la evaluación y métodos aplicados.

La metodología aplicada se ajustó a los Términos de Referencia propuestos para la evaluación e integra propuestas del equipo de consultoría, adecuadas a los hallazgos de la fase documental. Esta fase permitió una amplia revisión de los documentos que han sido aportados y solicitados, así como importantes reflexiones suscitadas en los intercambios sostenidos con actores clave, tanto de quienes coordinan el proyecto desde la cooperación, como desde entidades de gobierno en todos sus niveles de actuación, de la academia, de la sociedad civil, entre otros.

Se realizó una evaluación con un enfoque centrado en los avances hacia el logro de los productos definidos, con énfasis en aprendizajes, logros, obstáculos, buenas prácticas y recomendaciones.

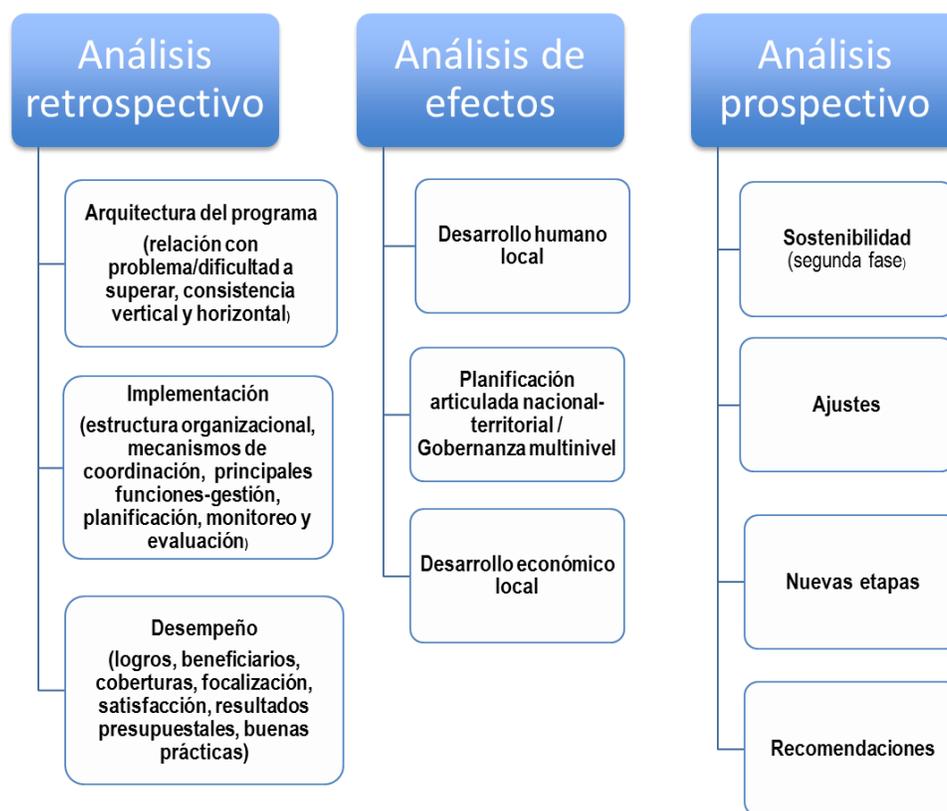
Enfoque metodológico general seguido por la evaluación contó de diferentes momentos:

- Análisis reflexivo del contexto, con vistas a identificar elementos sobre la pertinencia y coherencia del programa en su concepción e implementación.
- Levantamiento de evidencias/datos cualitativos y cuantitativos.
- Identificación de espacios de incidencia que ha tenido el programa a diferentes niveles y su potencial para aportar en la implementación del modelo económico, con mirada a la eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
- Mirada intencionada a la concreción de los enfoques que transversaliza el programa: Territorial, integral, participativo, igualdad de género, intergeneracional y ambiental.

Lógica para el análisis de la información (de los efectos a las 8 líneas de acción):

- Explorar la práctica desde la perspectiva de diferentes actores (triangular fuentes de información e instrumentos).
- Valorar avances y obstáculos hacia el logro de los efectos.
- Analizar el desarrollo de las líneas de acción involucradas.
- Hacer recomendaciones sobre el fortalecimiento de una o varias líneas, o de la articulación entre ellas.

La búsqueda de evidencias se puede resumir de la siguiente manera:



La evaluación tuvo varias etapas de trabajo a continuación se resumen los principales momentos de la misma y cómo fueron aportando al levantamiento de evidencias.

La evaluación tuvo en cuenta además las variables eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Sobre la Eficacia se midió en qué medida el proyecto fue capaz de producir cambios en alguna parcela de la realidad, apoyó búsqueda soluciones a los desafíos presentando soluciones o propuestas que beneficien a un grupo de población determinado. También una mirada a la coherencia entre objetivos, efectos, indicadores, actividades, el Grado de logro de los objetivos y la calidad de los insumos que proporciona el proyecto para valorar su eficacia en términos de planificación, monitoreo de indicadores, registros, línea base.

La eficiencia se evaluó a partir del análisis de la forma en que se administraron los diferentes tipos de recursos con que contó el proyecto, a saber, financieros, humanos o materiales. También se analizó los criterios de organización, optimización y racionalización en el proceso de implementación del proyecto.

1. Utilización de los recursos humanos, financieros y materiales.
2. Cumplimiento de los plazos.
3. Calificación de los recursos humanos.
4. Procedimientos operativos.

Sobre la **sostenibilidad** se realizó una mirada a los aspectos económicos, sociales, ambientales y transformativos que se propuso el proyecto en el período que ha transcurrido el mismo.

Etapas y momentos de trabajo del equipo

Síntesis de los principales momentos de la evaluación.	
Etapas y momentos.	Objetivos/diseño
Documental-inicio	
1. Lectura de documentos	Permitió tomar contacto con el proyecto, varios de sus actores, analizar documentación, y a partir de allí, generar las primeras hipótesis y líneas de trabajo que orientaron el resto de la tarea para una mayor precisión respecto del trabajo de campo.
Documental- finalización	
2. Entrevistas con actores clave a nivel nacional.	Validar, desmontar hipótesis, levantamiento de desafíos, obstáculos y oportunidades que ha capitalizado PADIT. A partir de preguntas clave en formato de entrevista individual.
Etapa de terreno	
3. Intercambios con actores en los territorios.	Validar, desmontar hipótesis, levantamiento de desafíos, obstáculos y oportunidades que ha capitalizado PADIT.
	Esta etapa se diseñó a partir de dos herramientas fundamentales (ANEXO), flexibles para ser adaptadas a espacios de intercambio en formato reunión/intercambio y otra para las visitas a las iniciativas económicas apoyadas por PADIT.
	Identificación de buenas prácticas con criterios de innovación (construcción de instrumentos con los criterios de innovación).
Etapa de Síntesis	
4. Análisis de la información	Se propuso una matriz de agrupamiento de la información por provincia, que coloca contenidos en las 8 líneas de acción de PADIT, y las cruza con los productos y efectos.
	Se distinguirán obstáculos, oportunidades, buenas prácticas y recomendaciones.
Etapa Final	
	Elaboración de informe preliminar y retroalimentación Informe final de la evaluación.
	Elaboración y presentación de propuesta para segunda fase de consolidación PADIT. Entrega final de la propuesta segunda fase PADIT.

Instrumentos para la recolección de información.

Se utilizaron instrumentos para una evaluación de proceso, enfocada en los avances que muestran los resultados previstos en esta etapa, con énfasis en aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones.

La evaluación asumió los instrumentos y variables o criterios de evaluación sugeridos en los TdR:

Revisión y análisis de documentos y materiales digitales o impresos relativos a PADIT, entrevistas individuales y grupales con diferentes actores a distintos niveles y con diversos roles, registro de campo

durante las visitas a terreno y observación participante acompañando todo el proceso de recogida de información.

Entrevistas a informantes clave y actores con opinión calificada: Con el objetivo de levantar información y rescatar evidencias del proceso en cuanto al logro de los resultados previstos, sus obstáculos y recomendaciones a futuro.

Grupos de discusión:

El diseño de los talleres participativos con personas beneficiadas y grupos de discusión (según estructura de plataforma de trabajo) tomó en cuenta algunas de las variables y preguntas de los TdR, también puso el énfasis en aspectos evaluativos relacionados con los resultados esperados del proyecto a través de sus productos.

Observación participante:

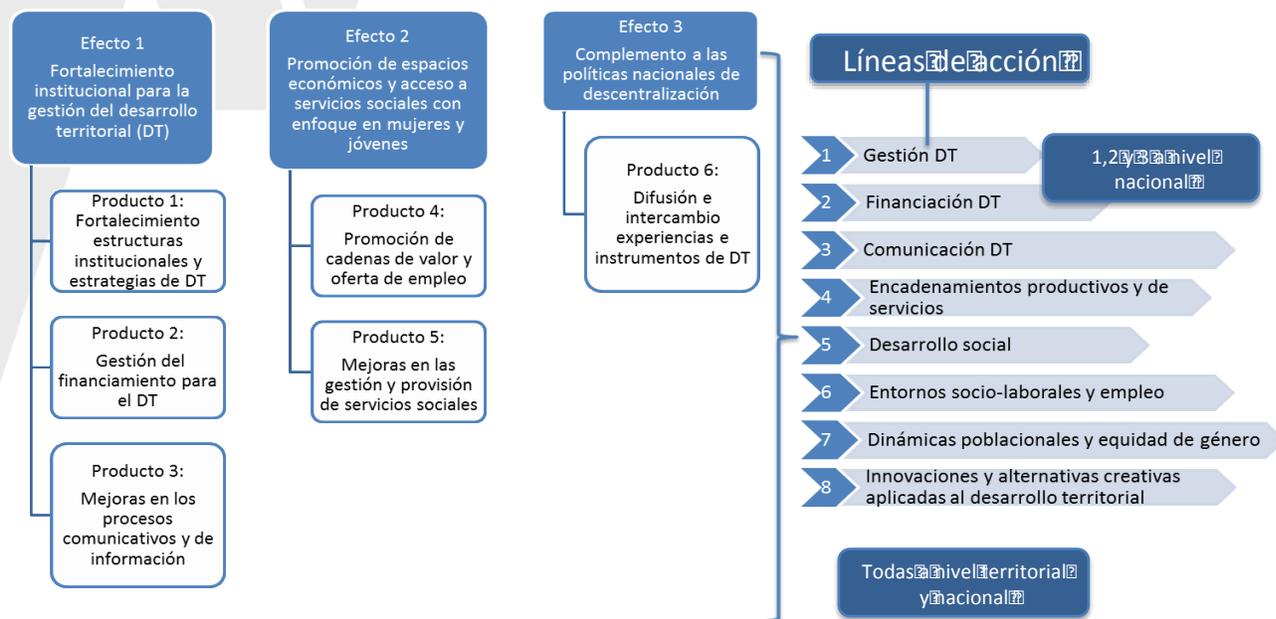
Si bien la imparcialidad es uno de los elementos claves de la evaluación, la observación participante es una herramienta necesaria para conocer la dinámica y las concepciones de las personas involucradas en el proyecto. Por tal motivo, una guía de observación se utilizó en las diferentes fases del proceso, lo cual contribuyó al contraste de la información obtenida mediante otras técnicas y a la interpretación de los resultados.

4. Análisis detallado de la evaluación. Hallazgos

Sobre la arquitectura del programa... De los efectos a las 8 líneas de acción

Tal y como se comentó en el acápite metodológico, la lógica para el análisis de la información que se asume es de los efectos a las 8 líneas de acción (como se muestra en la imagen). Asumiendo las líneas de acciones como expresión simplificada de los tres efectos de la Plataforma y que como se constató en la práctica ha sido de mayor apropiación por parte de los actores involucrados a los diferentes niveles.

LA ESTRUCTURA DE PADIT



4.1. La Plataforma PADIT como política pública más allá de la Cooperación. La Gobernanza

Se ha evidenciado el valor de la lógica y definición concreta de la estructura de gobernanza PADIT que incluye las atribuciones, funciones, así como la planificación de encuentros sistemáticos del CNC y la ST. Según los actores entrevistados a diferentes niveles, refieren la utilidad de dicha gobernanza y la funcionalidad de estos como reales espacios de toma de decisiones de manera participativa e integral.

La Plataforma que se viene implementando desde PADIT se puede asumir como una política pública y no tanto un programa de cooperación en sentido estricto tal y como ha sido señalado por Aizel Llanes, Directora de Territorial del MEP, Mayra Espina Oficial Nacional COSUDE y Carlos César Torres Director de GEDELTUR de la Universidad de Pinar del Río.

Esta constatación, que está en la base de las opiniones vertidas en las diversas entrevistas, es un avance sustantivo respecto a otras experiencias similares. Esto se da en varios sentidos. Por una parte, porque permite romper lógicas asistencialistas implantadas en la relación de la cooperación con los territorios, y por otra, porque implica una institucionalización y sostenibilidad de las acciones que se llevan adelante.

En este sentido, la Plataforma contribuye a materializar en los territorios los principales objetivos planteados por los Lineamientos del Congreso de Partido, así como las acciones que consiguientemente se llevan adelante por los organismos estatales a los diferentes niveles.

La estructura de Gobernanza, multinivel y multiactor, permite romper con los esquemas de falta de articulación entre niveles y actores estatales y no estatales.

En particular se destaca el rol claro y definido de los diferentes ámbitos creados a tales efectos:

La gobernanza y la implementación del PADIT son lideradas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF) y el Ministerio Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y (MINCEX) y cuenta con 8 instituciones asociadas que acompañan y asesoran la implementación.

Para asegurar la apropiación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) se han definido y están funcionando dos niveles concretos de gestión y articulación territorial/nacional, que constituyen pilares esenciales para su efectivo y eficaz comportamiento:

- el Comité Nacional de Coordinación (CNC);
- la Secretaría Técnica (ST).

A nivel territorial el esquema es el siguiente:

Nivel Territorial: Grupos de Trabajo
✓ Se apoyaron los Grupos de Trabajo Permanente institucionalizado en los Gobiernos Provinciales y los Gobiernos Municipales involucrados. Los mismos involucran a los principales actores de los mencionados ámbitos mediante acuerdos de los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales.
✓ Los Grupos Provinciales se integran con representantes de entidades locales y territoriales.
✓ Entre sus funciones se encuentran coordinar los procesos de gestión local, las iniciativas que se implementan en el marco de PADIT, así como los proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local y la Colaboración Internacional. Funcionan como espacios de articulación, coordinación y participación entre los actores.
✓ Si bien tienen diferencias de composición entre los diferentes territorios, incorporan a Direcciones Provinciales o Municipales pertinentes, Universidad o Centros Universitarios involucrados, y actores con aportes en los temas transversales como Género, Comunicación, u otros temas según el territorio.
✓ Han generado asimismo equipos de apoyo integrados por profesionales locales que cumplen el rol de soporte técnico en áreas como Economía, Gestión o Comunicación entre otras.
✓ Además, existen equipos de Sistematización aun en etapa incipiente pero que ya han comenzado a trabajar.
✓ Se trata de ámbitos que apoyan todo lo relacionado al diseño e implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Social Municipal y la selección de proyectos a llevarse adelante.
✓ Asimismo se destaca especialmente el equipo para la Implementación de la Estrategia de Comunicación.

Es de particular importancia destacar que estos ámbitos no operan como compartimientos estancos, sino que cada uno cumple su rol en una lógica sistémica, lo cual ha sido verificado en el contexto de la

evaluación, por ejemplo, en la definición de iniciativas a apoyar incorporando las miradas de cada grupo, en el acompañamiento de las estrategias comunicacionales tanto a nivel de plataforma territorial como al interior de las iniciativas, etc.

La importancia de PADIT como ámbito de Gobernanza, más allá de la Cooperación está evidenciada en todas las entrevistas realizadas. En particular, Aizel Llanes señala que:

“PADIT es más que un proyecto de colaboración y ese concepto ha habido que cambiarlo, PADIT es una Plataforma para articular a los territorios a diferentes niveles en función del DT. Al inicio se pensaba que era un proyecto más. La plataforma PADIT es mucho más que un proyecto de colaboración.”

Por otra parte, la importancia de este programa en perspectiva histórica ha sido resaltada por Mayra Espina que ha señalado que “PADIT está cumpliendo las expectativas de Desarrollo Local-Articulación-Participación”. “PADIT está hoy en el centro de la política, mucho más que PDHL en su momento”. Señala que un gran activo es la relación con actores nacionales, especialmente, aunque no solo, el MEP y el INIE.

Desde el INIE su Director Alfredo García Jiménez, así como Lisset Robaina han hecho énfasis en como la Plataforma consolidó procesos que ya se venían trabajando, aunque PADIT le da otra velocidad y sostenibilidad dados sus mecanismos de gestión y gobernanza.

Asimismo, desde el MINCEX se ha valorado positivamente la Plataforma y se señala que de otra manera no se hubiera avalado la ampliación a otros territorios, como Guantánamo. También se reconoce desde esta instancia lo positivo del diseño de PADIT por su flexibilidad temática, territorial, actoral y de movilización de fondos diversos.

En el nivel territorial se valora muy positivamente la posibilidad de articular acciones con el nivel central y hacia los Municipios, y la Plataforma ha dado la posibilidad de salir de iniciativas puntuales o asistenciales para asociarse en términos estratégicos. Al respecto, las diferentes personas entrevistadas señalan la construcción de la nueva propuesta de EDM y los nuevos mecanismos de planificación de la financiación como ejemplos concretos de estas articulaciones.

Sobre la implementación de la gobernanza

Existe un reconocimiento general por parte de los actores, que la Secretaría Técnica es un espacio de aprendizajes y debates que desde el inicio se han aprovechado y contribuyen a que las decisiones que se tomen se apropien en cada uno/a, pues se han construido colectivamente.

Actores como el INIE y el MEP reconocen la sostenibilidad de los encuentros semanales con el equipo PNUD donde se coordinan las acciones previstas de manera anticipada, también se coordinan de cerca, mediante despachos, el trabajo de las instituciones asociadas dentro del proyecto nacional. Algunas de las instituciones asociadas reconocen a la ST como espacio participativo y horizontal destacando las evaluaciones de presupuestos y ejecuciones presupuestarias de manera transparente.

Hay una coincidencia de criterios respecto a logros desde la perspectiva del modo de organizar y el rol articulador de PADIT, que se resume en la voz de diferentes actores como el MEP, INIE y los gobiernos municipales de Pinar del Río y Cienfuegos, al decir:

- ✓ “[...]La manera de trabajar ha contribuido a que las instituciones aprendieran modos de hacer y planificar organizadamente. Se logró tener en enero del 2017 el informe del 2016 y el cronograma de trabajo del 2017.
- ✓ “Comparativamente PADIT es superior a otros proyectos anteriores en el territorio, en cuanto a organización”
- ✓ “[...]La selección de las personas que se destinaron a PADIT es excelente y han hecho que la organización sea buena, logrando institucionalidad y legitimidad que contribuye a la eficiencia, el papel del MEP ha sido determinante”.
- ✓ “El objetivo de PADIT es integrar y articular niveles y actores que en Cuba trabajan el DT. Había varias instituciones trabajando el tema, pero no de manera generalizada. Cada institución estaba enfocada en su objetivo como institución, en su pedacito. PADIT logra integrar criterios y conceptos del DT y definir cuáles serían los instrumentos y herramientas, teniendo en cuenta el criterio de los territorios.
- ✓ “Se aprobó la estructura de los grupos de desarrollo local municipales como parte de los gobiernos, a partir de PADIT con legitimidad del MEP”
- ✓ “PADIT nos amplió la mirada respecto al DL colocando la multiactorialidad y multiterritorialidad”
- ✓ “PADIT incidió en la forma de hacer de las instituciones, y las lecciones aprendidas en PADIT han podido ser traspoladas a otros ámbitos y sectores de trabajo como el empresarial”.

Sin dudas esta definición de roles y funciones específicas en cada nivel dentro de la plataforma ha devenido en resultados concretos como la apropiación de un concepto de plataforma en la que sus actores construyeron “credos comunes” sobre lo que es desarrollo territorial. Se trasciende el enfoque sectorial y se pasa a una mirada integral y sistémica de los territorios.

Lo anterior contribuyó a que la estrategia a seguir fuera clara y compartida por los actores que la integraban desde el inicio y de esta manera se fue incorporando nuevas instituciones en la medida en que se llegaba a los territorios, a los eventos, los talleres y se identificaban algunas que podían aportar a PADIT. A decir Aizel Llanes del MEP, “Esto se dio gracias a que teníamos lo esencial, cuatro instituciones y las provincias y cada una con una claridad de lo que quería y hacia dónde ir y cómo hacerlo, con una sostenibilidad, con una integralidad y articulación”.

Es necesario destacar también lo acertado de generar un proceso de incorporación de instituciones asociadas que por sus especificidades temáticas tributan al desarrollo local y contribuyen a la gestión del conocimiento y el acompañamiento a las diferentes transformaciones a nivel territorial según sus especificidades.

De manera mayoritaria las personas entrevistadas refieren obstáculos que pueden atribuirse a todo el proceso de implementación de PADIT en este período:

1. Contradicciones entre las instituciones respecto a lo que creían que era el desarrollo territorial o lo que se quería para el DT, denotando al inicio poca unidad entre las instituciones que integraban PADIT desde el comienzo.
2. El funcionamiento centralizado del país genera hábitos de mirar hacia arriba y no hacia los lados.

A modo de resumen la gobernanza implementada en PADIT en este período al tiempo que ha articulado actores con sus roles definidos, ha servido como mecanismo/herramienta de trabajo que ha fortalecido

a las instituciones para hacer una mejor gestión del proceso y a su vez del DT. Es decir, se considera un valor añadido de la propuesta la lógica y funcionamiento de la Gobernanza.

4.2. La Planificación Estratégica Territorial.

Se destacan las diversas acciones llevadas adelante en el marco de PADIT en clave de construcción de estrategias territoriales.

Los avances sustantivos, sobre todo, aunque no solo, en Pinar del Río, en la construcción de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) y la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP), articuladas y con resultados concretos, permiten además de conocerse mejor, tomar decisiones en forma precisa y sostenible.

Existen, como se ha dicho, las estrategias en diversos momentos y fases, aunque una constante es el proceso hacia la elaboración de las mismas, sobre todo en Cienfuegos y Artemisa. Estas estrategias contemplan la visión del Gobierno del territorio, pero también van avanzando en incluir las visiones de otros actores, en un constante avance hacia la inclusión de otros.

El Grupo Provincial de Pinar del Río, con un funcionamiento altamente dinámico y constructivo, ubica a PADIT precisamente como un actor clave en la mejora de capacidades para la gestión estratégica, de esta forma se inserta a PADIT en la lógica de desarrollo local de la Provincia. Valorán especialmente la articulación sectorial-nacional-territorial desde una visión de proceso y estrategia.

El apoyo a la construcción de las EDM permite ayudar a los Municipios a conducir el proceso de manera autónoma. En ese sentido destacan el rol de los CUM. Destacan que se ha conformado el Grupo y la Estrategia en tiempos muy cortos para Cuba, lo que implica también un cambio de mentalidad en los propios actores y decisores. Se trata, al decir el Vice-Presidente de Economía de la Provincia, de una “transformación en el pensamiento y el hacer”. Destaca el valor agregado del buen trabajo con los diferentes actores nacionales. Este basarse en la estrategia permite mayor sostenibilidad dado que, por ejemplo, “la mayor parte de los proyectos de PDHL ya no existen”.

A nivel municipal, Consolación del Sur destaca que PADIT aporta desde las líneas estratégicas con proyectos sostenibles, y al igual que el Municipio de Los Palacios, señalan que los proyectos salen naturalmente dado que están ya planteados en la estrategia. Lo que se logra con PADIT es acelerar y concretar lo ya planificado. El Vicepresidente del Consejo de Los Palacios señala que para vencer cualquier tipo de obstáculo el antídoto es la EDM, que da armonía y respaldo a la toma de decisiones.

En Cienfuegos existen 9 Grupos de Trabajo, uno Provincial y 8 Municipales, que se basan en las Líneas Prioritarias para el Desarrollo de Cienfuegos. Existe un cronograma ya aprobado en los Municipios para la formulación de las EDM, que luego apoyarán la construcción de la EDP. Esta estrategia, se basa en tres pilares, a) Estrategias de Desarrollo, b) Articulación de emprendimientos en lógica de encadenamiento, y c) Institucionalización a través de las Líneas Directrices.

En ese marco destacan que la iniciativa local es efectiva si existe una acción articulada en todos los niveles del desarrollo. Lo más relevante de la coyuntura es la gran confianza del país en los territorios y eso da lugar a procesos nuevos. La misma situación se verificó en el GT del Municipio de Cienfuegos, que destacan la planificación basada en el potencial de desarrollo y los sectores claves. Durante 2014 se

prepararon propuestas en forma participativa y cuando aparece PADIT, este se constituyó en el ámbito natural de trabajo. Se dio un verdadero cambio de lógica en las decisiones. En definitiva, esta visión de estrategia con proyectos, permite materializar el Socialismo Próspero y Sustentable. Similar situación se vivió en el Municipio de Abreus donde la planificación se está construyendo en base a la participación, articulación e incipiente visión estratégica del territorio.

Finalmente, se destaca el rol de los Coordinadores Provinciales y Municipales, verdaderos gestores del día a día de esta construcción de planificación estratégica.

Las estrategias representan, en visión histórica, un paso adelante en términos de integralidad de la planificación, ya no solo basada en la planificación física, aunque considerándola, pero involucrando activamente otras dimensiones del desarrollo. Significan la articulación de estrategias nacionales, las EDP (Estrategias de Desarrollo Provincial) y las EDM (Estrategias de Desarrollo Municipal).

4.3. Proyectos concretos que responden a líneas estratégicas

La revisión documental, específicamente los informes consultados por el equipo, así como las visitas a terreno llevan a realizar dos miradas concretas a este aspecto. Una referida a que se ha cumplido con el proceso de identificación de las iniciativas a ser acompañadas por PADIT, teniendo definidas sus fichas técnicas específicas. Otra que refiere el nivel de implementación de las mismas y resultados concretos obtenidos en este período. Ambas miradas sustentadas en algunos criterios de innovación definidos por el equipo evaluador.

Es importante señalar que el nivel de implementación de las iniciativas no fue posible evaluarla plenamente, debido a que todas las iniciativas no se encuentran en su implementación total y final, la mayoría de estas en proceso. Por ende, los aspectos referidos a niveles y calidad de la participación en la experiencia; los cambios en las personas y grupos involucrados; la coherencia interna de la experiencia; la calidad, coherencia y transparencia de la administración de recursos para el desarrollo de la experiencia, no se pudieron evaluar en toda su potencialidad. Respecto a la sostenibilidad de las iniciativas se visualiza que, a nivel de proyección de los estudios de factibilidad de cada una, prevén recuperación y utilidades que permitan sostenerse de manera autónoma.

En el intercambio con los equipos territoriales y la visita a las iniciativas in situ, el equipo pudo constatar que la identificación y definición final de las iniciativas a ser apoyadas por PADIT estuvo sujeto a miradas colectivas y de diversos criterios. En el caso de Pinar del Río estuvieron vinculadas a las EDM aprobadas, con énfasis en aquellas que respondieran a los enfoques de PADIT como género, juventud, grupos vulnerables y desarrollo económico desde miradas innovadoras. En el caso de Cienfuegos que aún no cuentan con EDM, se acogieron a las líneas directrices para el municipio Cienfuegos junto a la mirada de valores sustantivos y valores añadidos; en Abreus a una incipiente herramienta de estrategia municipal que tenían diseñada antes de iniciado PADIT. Se evidencia la relación explícita de cada iniciativa con los efectos, productos y las líneas que estos representan que en muchos casos son más de uno.

La indagación arrojó que en todos los casos este proceso fue construido de manera multinivel, involucrando los equipos de coordinación a nivel provincial y municipal, y en varios casos algunos actores de sectores involucrados que contribuyeron a la toma de decisión.

Importante destacar que, aunque muchas iniciativas nacen en los municipios, la concepción las trasciende y se colocan a nivel interterritorial y hasta regional; es el caso del parque La Güira en Pinar del Río que conecta a Consolación del Sur y Los Palacios, el centro de Reproducción Asistida, en el caso de Cienfuegos, que tiene alcance regional pues brinda servicios hasta Camagüey.

El instrumento que el equipo ha tenido para poder verificar las iniciativas son las fichas de los proyectos y el informe 2016. En ese sentido se ha encontrado datos variables a la hora de hacer referencia a las iniciativas que en el período de evaluación refieren como acompañadas por PADIT. En el caso de Pinar del Río se recibieron 16 fichas.

Es notable que las iniciativas con las que el equipo tuvo contacto en los territorios en general son pertinentes, innovadoras la mayor parte de ellas, reflejan un vínculo con la visión estratégica del territorio y algunas en temas “no tradicionales” para el DL como las de tipo culturales y comunicativas (Centro Benny Moré, Museo Ferrer y Trazos Libres, Cienfuegos; Corresponsalía Los Palacios).

El obstáculo mayor y recurrente en los pronunciamientos de las personas entrevistadas, se encuentra en la demora de las importaciones; todo lo cual implica un retardo en el logro de los resultados. No obstante, incluso este proceso dejó aprendizajes, pues la necesidad de hacer solicitudes de materiales con especificidades técnicas precisas, hizo que las personas de cada iniciativa junto a los equipos técnicos con base en los propios estudios de factibilidad generaran nuevos conocimientos y experiencia práctica. Sin dudas este proceso toma más tiempo que el esperado, si bien efectivamente se constató que en 2017 ya hay un nivel alto de concreción de las importaciones.

Este hecho pudiera colocar varios riesgos en los procesos futuros, podría afectar la motivación de las personas involucradas y que algunas puedan abandonar la iniciativa, por consiguiente, con el riesgo de perder capacidades.

En suma, se destaca la materialización de las líneas estratégicas referidas a: encadenamientos productivos y de servicios; nuevas formas de la economía, entornos socio-laborales y empleo; dinámicas poblacionales e igualdad de género; articulación de las diferentes formas de gestión de la economía; así como innovaciones y alternativas creativas aplicadas al desarrollo territorial, se sustentan en la identificación de iniciativas diversas a nivel de los territorios.

4.4. Construcción de capacidades

La revisión de los informes y el intercambio con los actores territoriales muestran que los años 2015 y 2016 se caracterizaron por la realización de una gran cantidad de acciones de capacitación a distintos niveles y respondiendo a las diferentes líneas de acción que se relacionan con los 3 efectos de PADIT.

No obstante, a nivel territorial se hace referencia a los aprendizajes alcanzados en cada reunión o encuentro de trabajo para tomar acuerdos con relación a las acciones a realizar dentro de PADIT. Evidencia de esto ha resultado la necesidad de crear grupos de trabajo para formación/gestión en temáticas específicas a nivel territorial como son los de población, género, sistematización.

Un mayor número de capacitaciones en modalidades de talleres y cursos se realizaron a nivel de las líneas de Gestión del DT; Financiación del DT y Comunicación para el DT.

Respecto a la **Gestión del DT**, la elaboración de herramientas como las EDM y la EDP son de los procesos participativos generados que proporcionaron aprendizajes y fortalecieron capacidades desde el nivel nacional hasta el municipal e incluso que involucró a municipios y provincias más allá de PADIT, como Guantánamo y Moa.

A decir de algunos entrevistados a nivel nacional y provincial (MEP, GEDELTUR, Vicepresidente CAP Pinar del Río) se perciben cambios en el sistema de gestión y de trabajo de gobierno a un sistema de gestión más integrado. Incorporando en el sistema de trabajo de gobierno tanto la herramienta misma, como la manera de trabajar articuladamente.

Dentro de las capacitaciones que tributan a la gestión de desarrollo en PADIT se encuentra la celebración de la III Edición de la especialidad en Desarrollo Local en Holguín con matrícula fundamentalmente del personal de gobierno.

En Pinar del Río fueron capacitados 62 actores de los municipios CS y LP y del nivel provincial en gestión de proyectos de desarrollo local. En el caso de Artemisa se capacitaron 72 personas en el mismo tema.

En el período que se evalúa tuvo lugar el proceso de conformación y toma de decisiones para el diseño de un Diplomado sobre Descentralización y financiación para el DT, coordinado por la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana. Este espacio, orientado hacia actores de gobierno e instituciones que trabajan el DT en Cuba, aportará conceptos, herramientas y márgenes claros para la acción, que empoderan a los niveles territoriales de gestión, a la toma de decisiones descentralizadas.

Las visitas a terreno y el intercambio con las iniciativas de los municipios de Pinar del Río y Cienfuegos, así como con algunos vicepresidentes municipales refirieron que el propio proceso de definición y diseño de las iniciativas en clave de proyecto tuvieron diversos aprendizajes entre los que se encuentran:

- “Ya yo pienso en marco lógico”;
- “Aprendimos a compartirle a los directores sectoriales que sin la estructura de proyecto es imposible funcionar como país”;
- “Aprendimos a convocar y participar”;
- “Facilitó tener un sistema montado de proyecciones”;
- “... con PADIT yo aprendí a calcular lo que necesito”;
- “Los territorios han aprendido a gestionar sus recursos con racionalidad y mirada el bienestar de la población”.

En resumen, el equipo de evaluación percibió una visión de gestión estratégica que se constató en que las presentaciones hechas por los miembros de los gobiernos municipales en los territorios visitados, trascienden las maneras tradicionales, se evidencia apropiación de un lenguaje más cercano a miradas al desarrollo. Tal como diría el coordinador del grupo de desarrollo local del gobierno de Cienfuegos “Debemos pasar de administrar la crisis para sobrevivir, a gestionar el desarrollo”. Todos estos elementos significan importantes resultados en términos de construcción de capacidades.

Respecto a la Financiación del Desarrollo Territorial

Las acciones desarrolladas en distintos territorios indican diferentes modalidades y niveles de apropiación como resultado del desarrollo de capacidades y habilidades. Se identificaron talleres, herramientas metodológicas, espacios de intercambio para la formulación de propuestas, concertación de actores para la financiación y cofinanciación de iniciativas de desarrollo.

Los principales logros, por provincias son:

Pinar del Río:

- Fortalecidas las capacidades territoriales para la gestión de los fondos;
- En diseño 20 nuevos proyectos de IMDL por los GMDL de la provincia;
- Identificadas necesidades de mejora en los procesos de gestión de la información que impulsan los gobiernos y administraciones municipales de Consolación del Sur y Los Palacios y provincial;
- En diseño un modelo con su procedimiento de implementación para la gestión integrada de la financiación del desarrollo local;
- Capacitados 34 especialistas en temas de instrumentos financieros para promover el desarrollo local.

Cienfuegos:

- Procedimiento metodológico para la utilización de los fondos provenientes de la Contribución Territorial para el Desarrollo Local;
- Un procedimiento para facilitar el pago del contravalor de los aportes realizados por los IMDL;
- Se ha diseñado y se utiliza la herramienta FACT100 para realizar estudios de factibilidad;
- Lista de Chequeo para evaluar la sostenibilidad económica, social y ambiental de las iniciativas;
- Se producen iniciativas de cofinanciamiento;
- Se cuenta con guías para los controles sistemáticos a las iniciativas de desarrollo y se aplica con la participación activa de estudiantes y profesores de la Universidad de Cienfuegos (Ver Anexo);
- Capacitados en temas presupuestarios e instrumentos financieros para promover desarrollo local bajo un enfoque de género un total de 3 funcionarios, en talleres a nivel provincial;
- Taller para el asesoramiento a los directores municipales de Economía y Planificación para la realización de un correcto control a la ejecución de los Proyectos.

Artemisa:

- Procedimiento para el uso de la contribución territorial de los municipios;

Holguín:

- Implementación y fortalecimiento del sistema de gestión de microcréditos a nivel local.

Otra distinción de los procesos de formación en el marco de PADIT, ha sido su carácter multinivel. Un ejemplo, en la dimensión de financiación para el DT, donde se llevaron adelante diversas acciones, encuentros y reuniones, entre ellos el Taller Nacional de Financiación para el desarrollo, donde participaron representantes de varios territorios e instituciones a nivel nacional.

Se considera que una de las principales innovaciones de PADIT se ubica precisamente en este plano, el de una nueva arquitectura articulada y con diferentes instrumentos para el financiamiento del desarrollo territorial.

Respecto a la Comunicación para el DT

En cuanto al desarrollo de capacidades y habilidades en términos de comunicación, se ha avanzado en el marco de la plataforma, con logros en diferentes dimensiones: apoyo a la capacitación y formación desde lo estratégico hasta lo operativo, visualización de buenas prácticas y productos PADIT, posicionamiento de mensajes PADIT en diferentes contextos.

Con reconocimiento en los territorios visitados y por diferentes personas entrevistadas, se destaca el Seminario Taller Nacional de Comunicación para el Desarrollo, coordinado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Este constituye otra expresión de la estrategia multinivel de PADIT en la capacitación. Un valor añadido resultó que dicho taller salió como categoría de postgrado y esto garantiza legitimidad de la formación; podría asumirse como estrategia a seguir para formaciones futuras.

Por cada una de las provincias, se pueden mencionar varias acciones que tributaron al desarrollo de capacidades y habilidades en términos de comunicación.

Pinar del Río:

- Construcción de alianzas entre el Departamento de Comunicación y Grupo de Comunicación Institucional de la UPR, los Grupos Municipales y Provincial de Comunicación del gobierno y la FACOM de la UH;
- Definición de políticas para el trabajo con la prensa y el Plan de Medios;
- Publicación de 7 productos comunicativos en medios locales, nacionales e internacionales;
- Actualización de la estrategia de comunicación de los municipios de CS y LP y la de la provincia y en diseño la del municipio La Palma. Apoyo a la corresponsalía de Consolación del Sur;
- Ejecución de 3 aplicaciones a modo de pilotaje según las estrategias de comunicación;
- Elaboración de plan de medios para la divulgación de actividades relevantes y buenas prácticas;
- Difusión de 2 experiencias sobre mejor coordinación y gestión de la cooperación internacional.

Cienfuegos:

- Diseño y aprobación en la AMPP la Estrategia Comunicativa dándole seguimiento desde el CAM a su implementación;
- Diseño y aprobación en el CAM las campañas que conforman la Estrategia Comunicativa;
- Se gestó el proyecto de IMDL: "PUBLICITARIA BM": Una capacidad para coordinar y gestionar campañas comunicativas, generando nuevos empleos e ingresos para el desarrollo del territorio". Con ella se crea la capacidad técnica y tecnológica para gestionar las diferentes campañas comunicativas que se impulsen teniendo como elemento motivacional el 200 Aniversario de la Ciudad y el Centenario de Benny Moré, ambos eventos a conmemorarse en el 2019;
- Preparación de los miembros del CAM del municipio Abreus, la dirección de la Asamblea Municipal y otras entidades, en herramientas para la ejecución de la Estrategia de Comunicación e implementar procesos de gestión de información y comunicación, particularmente los procesos de planificación y monitoreo del desarrollo local.

Artemisa:

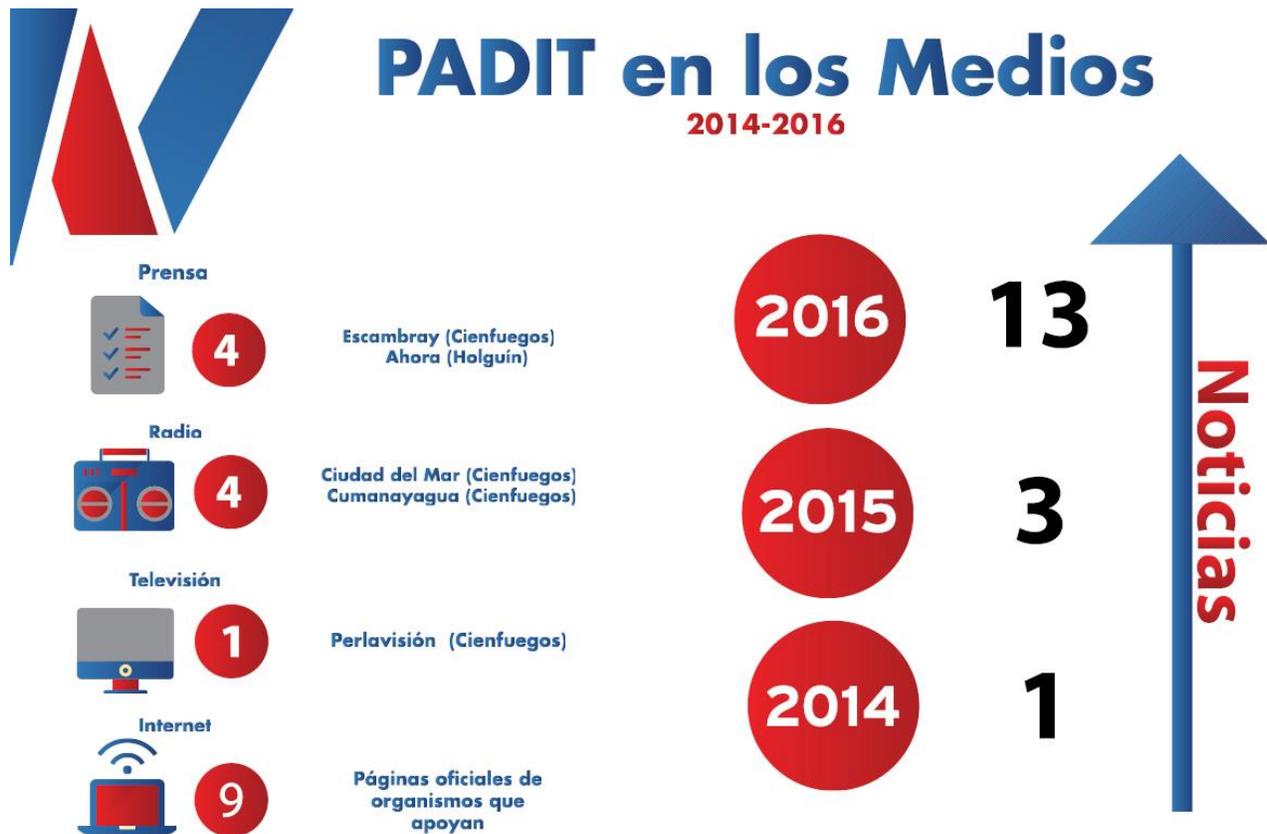
- Visitas de intercambio con FCOM de la UH para experiencia sobre gestión portal web;
- Capacitación internacional sobre cómo emprender proyectos de gobierno digital con salida al desarrollo.

Holguín:

- Revisión de la Estrategia de Comunicación de la provincia “Más holguineros, más podemos” en colaboración con la FCOM de la UH;
- Construcción de un sistema de información a nivel provincial para la toma de decisiones;
- Producción de materiales audiovisuales sobre la escuela de manualidades y el IMDL Centro para el Estudio y el Desarrollo Sociocultural CEDES.

Una de las salidas más efectivas que ha tenido el desarrollo de capacidades y habilidades en términos de comunicación, ha sido la formulación y/o revisión de las Estrategias de Comunicación a nivel municipal y provincial, lo que ha permitido “...comprometer a quienes deciden y a la ciudadanía”, que se traduce en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades, pues la población tiene espacios de debate y opinión en los que comparten lo que piensan.

Una síntesis de los avances de PADIT en términos de divulgación/presencia en medios, aparece en la infografía a continuación.



Un balance de las valoraciones por parte de las personas contactadas, indica que el producto 3 “Mejoras en los procesos comunicativos y de información”, tiene grandes aportes al “Fortalecimiento institucional para la gestión del desarrollo territorial” (Efecto 1), y constituye un eje de trabajo transversal articulado de forma eficaz.

Los logros de la comunicación para el DL tampoco estuvieron exentos de obstáculos a través del proceso, las personas entrevistadas en los diferentes niveles de la plataforma refieren algunos relacionados con “... mentes estrechas para entender que la comunicación es importante para cambiar comportamientos...”; “visión de proyecto [a la hora de comunicar] que debe trascender a una visión de procesos” “la representación de las realidades [que se comunican] no asumen de manera consciente las dimensiones de género, juventud y participación”.

Valoraciones generales acerca del desarrollo de capacidades y habilidades.

Es evidente el logro de la Plataforma en materia de formación de capacidades y habilidades desde la formación a diversos actores el cual se evidencia más allá de los cursos y talleres realizados sino desde la filosofía de “aprender haciendo” en espacios como CNC, ST, así como a nivel de los grupos provinciales de DL incorporados a PADIT y que forman parte del CPC. El año de atraso en comenzar PADIT se atribuye a la necesaria preparación y debates entre las 4 organizaciones líderes y las provincias, fue un espacio de aprendizaje donde se logró “construir una visión compartida, cada una con una claridad de lo que quería y hacia dónde ir y cómo hacerlo, con una sostenibilidad, con una integralidad y articulación”, según palabras de Aizel Llanes, MEP.

Un elemento que distingue los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de habilidades en PADIT, es el vínculo con las universidades a diferentes niveles para la formulación de propuestas de políticas y herramientas de gestión de manera integrada, con uso de enfoques que se producen desde la investigación – a su vez, en el marco de redes institucionales de gestión del conocimiento. La estrategia de crear grupos temáticos (Población, Comunicación, Sistematización, Género) con vínculos entre las instituciones asociadas al PADIT, ha sido efectiva para promover espacios de formación ajustados a la Plataforma. Existe una imagen compartida, entre distintos actores, acerca de la efectividad de esta estrategia.

Como valor añadido de estos procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de habilidades, se destaca la incidencia en políticas a diferentes niveles. Un ejemplo de ello es la construcción de las herramientas EDM, EDP y el Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local, que se aprobaron en el MEP y se aplicarán a través de normas jurídicas aprobadas. Estos logros tienen como base la pertinente articulación con el Centro de Desarrollo Local (CEDEL) y Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR).

El seminario Internacional sobre Descentralización y Financiación para el desarrollo-reconocido por todos los actores contactados- devino en un consenso acerca de los caminos a recorrer y cómo PADIT pudiera ser un vínculo para alcanzar los resultados. Así mismo se desmitificaron algunas concepciones que son similares para Cuba y otros países. En términos de capacitación e intercambio logrado todas las personas relevan la calidad de las personas invitadas especialistas del tema desde lo teórico y lo práctico.

A pesar de los esfuerzos y la creatividad desplegada en términos de capacitación y desarrollo de habilidades, persisten obstáculos que son propios de la circularidad de los procesos de cambio.

Se reconoce el cambio en la cultura de trabajo como uno de los prioritarios para alcanzar las metas de la plataforma, y este es el más complicado. “Primero [sería] el cambio de mentalidad indiscutiblemente, ... hemos funcionado centralizadamente, con mecanismos muy centralizados y eso es lo que nos ha creado métodos estancos”. (Aizel Llanes)

En ese mismo sentido se mencionó: “La resistencia a desaprender y hacer las cosas de manera diferente” (profesor del CUM del municipio Abreus, Cienfuegos). “El escepticismo de las personas respecto a los cambios y la no preparación para asumir las nuevas maneras [de hacer] como las IMDL” (miembro del Grupo de DL del municipio Abreus, Cienfuegos).

Si bien el cambio en la cultura de trabajo es esencial para la sostenibilidad de los procesos impulsados por PADIT, no puede olvidarse la relación que debe existir entre ese cambio personal y los mecanismos y políticas de gestión. Por lo que la Plataforma debe focalizar tanto el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de habilidades, como la incidencia para normalizar las herramientas y prácticas promovidas.

El equipo de evaluación tuvo acceso al diseño del Diplomado de Descentralización coordinado por la Facultad de Derecho de la UH. Este constituye, en términos formativos, una propuesta innovadora en cuanto a su contenido. El año 2017 será de puesta en marcha de este diplomado y al finalizar el mismo se evaluará el proceso vivido. Esta experiencia por su carácter merecería ser una experiencia a replicar en otras ediciones y territorios. Se sugiere también, visibilizar el Diplomado a través del eje de comunicación de la plataforma.

4.5. Temas transversales: Comunicación, género, enfoque generacional, ambiente e innovación

Los temas que están planteados como transversales en PADIT reciben un tratamiento que atiende sus especificidades. En este apartado se mencionan los que forman parte del documento de proyecto (Comunicación, Género, Jóvenes, Ambiente) aunque también se considera que otros dos, como Innovación y Población han sido muy relevantes.

Comunicación:

Estamos ante uno de los temas trasversales mas integralmente planteados en el marco de la Plataforma. La dimensión de Comunicación ha significado la constitución de equipos en las Provincias y Municipios involucrados, así como una construcción de capacidades en materia de estrategias de comunicación, capacitación, y materiales diversos de difusión.

Esta línea apunta a “reforzar los mecanismos y herramientas de comunicación de los gobiernos territoriales con la población para favorecer la socialización de las estrategias, fomentando la información, la participación y la creación de una visión común del desarrollo”.

Los resultados son considerados relevantes:

- Procesos de elaboración de estrategias de comunicación a nivel local. Esto se ha realizado generando subgrupos provinciales de comunicación para el desarrollo, que han permeado a nivel municipal también.

- Siete asignaturas de las carreras de Comunicación Social, Periodismo y Ciencias de la Información han sido vinculadas a la Plataforma.
- Se han realizado materiales vinculados a PADIT, logrando una muy mejorada visibilidad.

Estas estrategias han dado lugar a una mayor visibilidad de las acciones de PADIT a nivel local, han ayudado a los gobiernos territoriales a mejorar la comunicación de sus actividades, y asimismo han permitido que surjan proyectos vinculados a la comunicación y la producción, al menos en Consolación del Sur y en Cienfuegos. Se revelan las corresponsalías y emisoras territoriales de radio como instrumentos que potencian la participación popular en modalidad de programas interactivos, con el objetivo de incrementar los espacios de debate para la toma de decisiones a nivel municipal.

Los indicadores son más que relevantes, dado que a 2016 se contaba con 11 Municipios y 4 Provincias con mejoras significativas en su sistema de comunicación para el desarrollo local.

La alianza con la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana ha representado tanto para PADIT como para la FCOM una sinergia muy positiva tanto para poner la comunicación al servicio del territorio como para permitir a los profesores de la Facultad tener un ámbito de conocimiento y aporte al desarrollo local.

Se puede hacer uso de la comunicación para relevar los temas transversales de la plataforma, dedicando productos comunicativos y acciones formativas concretas. La comunicación se puede convertir en canal directo para garantizar la participación ciudadana a nivel local.

Género:

Respecto de la dimensión de Género, se considera que la misma se encuentra posicionada PADIT pero que necesita fortalecimiento.

En relación a las iniciativas, la inmensa mayoría de las mismas cuentan con la dimensión de género en su formulación y gestión, con buenos resultados en términos de empleo y oportunidades.

En cuanto a la transversalización de este tema, se considera que hay margen para avanzar en esta dirección, específicamente en la posibilidad de construir agendas en los niveles provinciales y municipales que contribuyan a visibilizar los avances sustantivos que se han llevado adelante en las iniciativas en términos de empleo y empleabilidad de mujeres, así como la posibilidad de proyectar a futuro nuevas acciones de manera integrada y con énfasis en el DT.

La temática de género ciertamente es una preocupación para la mayoría de las personas contactadas, quienes refieren la presencia del tema desde la generación de empleos, la presencia en espacios de toma de decisiones, la necesidad de vincularlo a otros temas (comunicación y ambiente). La estrategia debe pasar por identificar mujeres líderes de los territorios, apoyar el fortalecimiento de sus capacidades de gestión con perspectiva de género y crear condiciones para que ocupen estos puestos y logren un buen desempeño.

Enfoque generacional y de dinámicas poblacionales

Uno de los logros más sustantivos de PADIT es la forma como ha logrado incorporar esta dimensión en sus acciones.

La alianza con el CEDEM ha permitido tener una visión profesional, actualizada y con aportes sustantivos a los diferentes planes e iniciativas con el acompañamiento de UNFPA.

Este enfoque se ha integrado a las iniciativas, tanto en el nivel social como en el nivel socio-laboral.

La formación aportada, así como la forma de hacerlo, líneas que CEDEM ya tenía territorializadas, ha permitido no solo sensibilizar sino generar acciones concretas en la temática, muy sensible dado el envejecimiento poblacional de Cuba ya mencionado.

Un logro es haber conseguido ser parte de los apoyos a la Maestría en Población que lidera CEDEM. También que varios de las iniciativas consideran la temática poblacional como ejes de su implementación.

Aún hay mucho por hacer en materia de incorporación de personas Jóvenes a los procesos de desarrollo local, que se viene dando mucho más en los proyectos que en los Grupos de Trabajo. En particular, el rol de los CUM y de la promoción de Círculos de Interés viene siendo relevante.

Medio Ambiente

Esta dimensión es tal vez la menos desarrollada de las que aparecen como transversales en PADIT.

Si bien cada proyecto de base territorial tiene analizada la dimensión medioambiental, hace falta fortalecerla como estratégica.

Dicho esto, son diversas las acciones que contemplan temas como energía renovable, conservación o mitigación.

No se cuenta con un socio institucional que haga parte de la Plataforma y que lidere el desarrollo de esta dimensión. Por tal motivo, se recomienda la búsqueda de una institución que pueda convertirse en asociada para este tema. En la vista a Cienfuegos la universidad mencionó el Centro de Estudios Ambientales (CEMA). También existe una institución en Santiago de Cuba BIOECO que se dedica a temas ambientales. Para este fin se sugiere que el MEP genere un diálogo con el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente (CITMA) para realizar una valoración de conjunto de la institución más adecuada para acompañar la plataforma, más allá de estas propuestas.

Innovación

Si hubiera que definir con una palabra los resultados de PADIT, innovación aparecería entre las primeras seleccionadas.

Las 27 nuevas iniciativas que se relevan en el Informe de 2016 como que “promueven o implementan prácticas innovadoras” podría ser fácilmente ampliada en todos los territorios.

La alianza con la Red GUCID tanto a nivel nacional como territorial es sumamente prometedora en varios aspectos, incluyendo la sistematización de esta dimensión.

El tema de la cofinanciación de las iniciativas es considerado por este equipo como una de las principales innovaciones y será desarrollado más adelante.

4.6. Gestión del Financiamiento

Uno de los temas tal vez de mayor interés de la implementación de PADIT es el relativo a la gestión del financiamiento, en un sentido amplio.

Por una parte, la gestión del financiamiento del propio programa, que se ha realizado en forma muy descentralizada, con fondos que se negocian centralmente y luego son aplicados y gestionados por el territorio. Los más de 75% de los recursos aplicados a nivel territorial hablan a las claras de esta realidad. Por ejemplo, en la entrevista con el IPF se señala que “PADIT ha intencionado los recursos hacia los territorios. Esto no se veía en otros proyectos”. Hay varias opiniones más en el mismo sentido.

Por otro lado, las prácticas e innovaciones concretas llevadas adelante en los proyectos territoriales son más que relevantes.

Esto se acompaña con las acciones de aporte mediante reflexión que PADIT ha realizado en diversos eventos, especialmente en lo relativo a las diferentes fuentes y la canalización del financiamiento “hacia programas, proyectos e iniciativas que aprovechen prioridades definidas a nivel territorial activando capacidades endógenas”, tal como se señala en Informe de Actividades de 2016. En ese sentido se impulsa la “Propuesta de modelo para la Gestión Integrada de la Financiación del Desarrollo Territorial en Cuba”, elaborado como resultado del Seminario Internacional de octubre de 2016, que propició otros encuentros con los diferentes actores nacionales y territoriales para su elaboración. El mismo se nutre de la contribución del 1%, el fondo de fomento para los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), y los fondos que se reciben por la colaboración, entre otras fuentes. Adicionalmente se han combinado o articulado con fondos de otros proyectos presentes en el territorio.

Este esfuerzo, realizado con el objetivo de “contribuir a la gestión integral y participativa de la financiación de proyectos de desarrollo local, con impacto en el ámbito económico (...) que posibiliten la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, orientados hacia las prioridades estratégicas del territorio, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población”.

Casi todos los proyectos relevados contemplan esta ingeniería de financiamiento diverso y amplio, donde cada elemento cumple su rol. Esto sin duda favorece la sostenibilidad de los proyectos, pero sobre todo abre un camino hacia una nueva generación de proyectos de desarrollo local, estratégicos y con financiamiento diverso, pero respondiendo a las definiciones del territorio.

Con respecto a este punto, el informe de 2016 es categórico:

- Pinar del Rio – Movilizados fondos en CUP de los gobiernos municipales, fondos por vía de Contribución al Desarrollo Local (1%), y por vía IMDL. Esto se revierte en importes captados por ingresos de emprendimientos de alianzas público-privadas. Esto se pone de manifiesto en 91 nuevos empleos, 17 proyectos con IMDL, entre otros resultados.
- Artemisa – Se elaboraron los procedimientos y se movilizaron fondos de las administraciones municipales por concepto de CTDL.
- Cienfuegos – Se elaboró un procedimiento para la utilización de la CTDL entre otros. Se han cofinanciado cuatro proyectos IMDL con la CTDL como buena práctica. 32 proyectos aprobados por el CAP, entre otros indicadores de fuerte impacto, que ha tenido muy buen desarrollo también durante 2017.

- Holguín – Articulación de diferentes formas de financiación. Aplicación del Modelo de Gestión para el financiamiento para el Desarrollo Territorial en los municipios de Holguín y Urbano Noris.

De las entrevistas realizadas a actores nacionales se valora especialmente este tema de la gestión del financiamiento a nivel local. Se señala que los resultados de las IMDL dejaron algunas enseñanzas que había que mejorar. Por ejemplo, en cuanto a que había que sumar financiamiento, mejorar capacidades, generar iniciativas que no fueran solo económicas. Había intentos de cambio que eran lentos hasta que aparece PADIT.

En Pinar del Rio se habla de “instrumentos financieros sin precedentes en Cuba” llevados adelante a nivel local con PADIT, y que han escalado como buena práctica.

En Consolación del Sur se señala que “tener una sola fuente de financiamiento es una gran debilidad y tiene mucho riesgo”. Han descubierto que hay potencialmente siete fuentes de financiamiento por Municipio que antes no sabían que existían. Para esto hubo un gran trabajo del Grupo Provincial en promover esa lógica. Los Palacios aporta con resultados concretos en la misma lógica, señalando que hay un verdadero “cambio cultural”, que les permite gestionar financiamiento, y usan cuatro formas identificadas por la Plataforma.

Según el coordinador del Grupo provincial, en Cienfuegos esta estrategia de financiamiento, de la que se señalaron los antecedentes, ha permitido resultados muy potentes, como 10 encadenamientos productivos, 15 iniciativas que generan o mejoran empleo, sobre todo para mujeres y jóvenes, 36 articulaciones estatal-no estatal, 21 proyectos con innovaciones incorporadas. La lógica de articulación de la financiación permitió que pasaran de 4 proyectos al empezar PADIT a 32, más allá de los fondos de la Plataforma. Hay por tanto señala el coordinador, 78 proyectos proyectados con este procedimiento. “La cooperación es innovación, es complementaria a los fondos nacionales”.

El Municipio de Cienfuegos ofrece resultados similares en pleno desarrollo y para Abreu ha sido la posibilidad de llevar adelante varias iniciativas anheladas.

Finalmente, esta buena práctica, ha posibilitado ofrecer desde lo territorial y desde la plataforma un mecanismo innovador que permite tomar decisiones más allá de PADIT.

4.7. Gestión del Proyecto

El principal valor añadido de PADIT en cuanto a su gestión es el concepto de plataforma, que es innovador en términos de funcionamiento, al promover una articulación que ha hecho que todas las partes aprendieran unas de las otras y que se desencadenaran procesos de transformación multinivel con una perspectiva interdisciplinaria.

Como ya se apuntó en el acápite referido a la gobernanza, a nivel nacional la plataforma muestra claridad en roles, funciones y misión, de cara a promover cambios hacia la gestión del desarrollo sostenible. Por su parte, las instituciones asociadas tanto como las instituciones líderes, comparten esta visión de plataforma. A partir de los intercambios con personas vinculadas al DT en los territorios visitados, se constata la perspectiva de algunos actores contactados en el nivel nacional, que refieren que PADIT ha construido desde abajo y con todos los actores desde la sensibilización y no desde la imposición.

Otra cuestión que ha incidido en ese sentido, es que la gestión de PADIT está basada en herramientas y mecanismos compartidos, claros en cuanto a los niveles de gestión, sus integrantes, funciones y modos de operar, lo que ha sido ejemplificante para los territorios.

El documento “Mecanismos de gobernanza de PADIT”, es una buena práctica para clarificar una estructura tan desafiante para la cultura de gestión en Cuba.

Desde el nivel territorial, se reconoce el “buen diseño teórico de la Plataforma”. Este criterio se puede contrastar con los mecanismos existentes para sostener su funcionamiento, que tiene un pilar esencial en los convenios inter-institucionales creados para facilitar la ejecución del proyecto. Estos convenios fijan objetivos, responsabilidades y obligaciones de las partes, acciones comprometidas a diferentes niveles, presupuesto disponible y vigencia. Con ello, se facilita la planificación, se fijan compromisos y expectativas y se operacionaliza el trabajo en plataforma. Los convenios son muestras de una agenda conjunta en clave de proyecto, y a la vez, una herramienta que permite la rendición de cuentas de las instituciones. Respecto a esto, el equipo pudo constatar que esta misma estrategia se ha asumido en los territorios como una práctica entre instituciones, sobre todo gobierno – universidad.

El desafío de la articulación multinivel y de la actuación de la plataforma en procesos, más allá de actividades, se ha ido enfrentando en la práctica fundamentalmente a través de los mecanismos de encuentro existentes, de toma de decisiones y concertación, que definen su funcionamiento. Una recomendación sería sistematizar estas prácticas y poder generar propuestas de mejoras en el funcionamiento práctico y cotidiano.

Unido a este desafío, aparecen otros relacionados con la insuficiente disponibilidad de personal y con tiempos adecuados, para trabajar en función del proyecto. Este reto, colocado por el INIE, puede afectar a otras instituciones involucradas, porque suele ocurrir que existe un grupo de personas capacitadas en gestión de proyectos, que se involucran en varias actividades de este tipo.

Entre los principales **logros** asociados a la gestión del proyecto y que van más allá de su operatividad como instrumento funcional a la cooperación, se encuentran:

- Cambio sustancial en las propuestas de desarrollo de los municipios, “con los mismos recursos se dieron cambios y se desarrolló el municipio...”;
- Herramientas de gestión dentro de PADIT que aportan propuestas/soluciones y promueven cambios hacia una mayor descentralización en la gestión del desarrollo territorial;
- Modalidad de interrelación que ha permitido que emerja y se potencie el liderazgo de personas y equipos jóvenes, que son una fortaleza para promover los cambios que se propone PADIT;
- Actores nacionales que colocan temáticas novedosas, con implicaciones en el DT a diferentes niveles, como ha sido colocar la temática población como sujeto y objeto del desarrollo;
- El equipo de gestión PNUD ofrece a los actores de la plataforma gestión, transparencia, comunicación, consulta y en general facilitación de los procesos referidos a PADIT. El equipo de 2 personas, sin embargo, limitado para los desafíos del futuro en cuanto a ampliación de territorios e instituciones asociadas;

- Alianzas estratégicas clave, que inciden en la sostenibilidad de las transformaciones impulsadas por PADIT, como es la alianza con el MEP.

El sistema de seguimiento y monitoreo de PADIT, en tanto focaliza cambios en formas de gestión hacia la descentralización, es un instrumento de gestión del proyecto que contribuye a conducir, en ese mismo sentido, los procesos DT impulsados por la plataforma. Con ello se minimiza el riesgo de actuar por el mero cumplimiento de actividades comprometidas, y se potencia una actuación más consistente con la articulación y la construcción de desarrollo local.

Como modelo de gestión, la experiencia PADIT puede compartir algunos aprendizajes para futuras propuestas. Algunos de ellos serían:

- **Partieron de la identificación de desafíos para promover el cambio de cultura en la gestión del desarrollo sostenible (discurso vs. práctica; centralización vs. descentralización, comunicación para el cambio de comportamientos) y generaron propuestas operativas (herramientas, procedimientos, enfoques de trabajo) para enfrentarlos;**
- **Articulación de actores con roles claves para el DT, que han logrado aportar a una agenda conjunta desde modos de funcionamiento muy disímiles y con perfiles profesionales diversos.**
- **La construcción de una ruta, que puede ser referente para conectar ejes transversales dentro del PNUD y el contexto de los ODS.**

4.8. La Cooperación Sur-Sur, Sur-Norte y Descentralizada.

PADIT ha conseguido generar acciones de Cooperación Sur-Sur muy útiles para el proceso de descentralización en el país.

Se destacan especialmente las actividades realizadas con Ecuador y Bolivia para analizar políticas y prácticas de estos dos países sobre sus marcos en materia de descentralización y desarrollo local.

Los mismos han permitido que un importante número de actores del país pudieran tener marcos comparativos en materia de marcos legales, competencias, financiamiento y articulaciones. Todas ellas han sido muy valoradas por los actores entrevistados.

Todas las acciones realizadas en lógica de cooperación sur-sur se ha procurado que no sean aisladas, sino que se inserten en aspectos sustantivos de la Plataforma.

Asimismo, los intercambios sostenidos a nivel bilateral con Suiza y Suecia entre otros, han permitido generar más capacidades en cuanto al vínculo Estado-Territorio y los mecanismos autonómicos y de descentralización de esos países.

Esta visión es resumida por Aizel Llanes de la siguiente manera: “El intercambio con Ecuador en el tema de normas jurídicas fue muy positivo. El tema de autonomía con Bolivia. Igualmente, con las europeas Italia y Suiza, en definición de normas jurídicas y competencias y cómo se pueden actualizar.

Un aprendizaje ha sido la calidad del proceso de selección de las delegaciones y los territorios a participar en intercambio para beber de las experiencias y luego transmitirlos al regreso en talleres y en las secretarías técnicas que se realizan se han socializado. “Hasta lo hemos convertido en un sistema de trabajo que hemos elaborado y que estamos socializando para que quede finalmente un documento escrito de conjunto con los territorios. Es decir, lo hecho en la práctica lo convertimos en procedimientos pues se incorporan a futuro nuevos territorios. El sistema creado es por ejemplo saber desde el inicio qué aprendizajes queremos sacar de las visitas a otros países, cuáles son los temas, qué mirar, para qué esos temas, con qué objetivo hacia Cuba, quiénes participarían y luego la socialización en los espacios que deben ser”.

La cooperación descentralizada tiene en PADIT un marco donde desarrollarse ampliamente en tanto logre incorporar su metodología y formas de hacer.

Una buena práctica es cómo se ha logrado reformular el proyecto de FAMSI en Pinar del Río, en función de las necesidades expresadas por el territorio y no solo por la cooperación, en un círculo virtuoso destinado a llegar a buenos resultados.

La participación en Foros Internacionales, como el de Quito y el de Turín, han sido utilizados para conocer experiencias y obtener contactos relevantes para las acciones del programa.

El Seminario Internacional de 2016 se puede ubicar en este esfuerzo de recopilar y poner a disposición de los actores nacionales las buenas prácticas internacionales.

Un paso adelante de importancia, dados los resultados de PADIT y que “Cuba tiene para decir” sería una acción más decidida en mostrar la metodología y los resultados de la Plataforma, por ejemplo, en los próximos eventos de Bolivia y Cabo Verde, o el Congreso de la Unión Iberoamericana de Municipalistas a realizarse próximamente.

4.9. Sostenibilidad institucional

La plataforma tiene un claro liderazgo nacional, encarnado sobre todo en el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) que componen la Secretaría Técnica y son acompañados por el MINCEX desde su rol vinculado a la cooperación internacional.

La complementan y le dan el sentido de Plataforma el creciente número de organismos nacionales asociados y ya mencionados, así como los territoriales y los no estatales.

Como se ha señalado, PADIT tiene su sentido en un contexto nacional que promueve y busca nuevas alternativas en el vínculo entre desarrollo y territorio. Esto representa, en tanto sepa interpretar el momento, una gran oportunidad de sostenibilidad.

Se ha indagado acerca de la visión de los actores respecto a la sostenibilidad de la Plataforma.

En general todos han opinado que esta es apenas la primera etapa de un proceso que comienza.

Refiriéndose a esta temática, Aizel Llanes ha señalado que: “PADIT es más que un proyecto de colaboración y ese concepto ha habido que cambiarlo, PADIT es una Plataforma para articular a los territorios a diferentes niveles en función del DT. Al inicio se pensaba que era un proyecto más. La plataforma PADIT es mucho más que un proyecto de colaboración”.

El Director del INIE dice que la sostenibilidad de la plataforma está dada en tanto siga cumpliendo este rol de articulador y catalizador de procesos.

Raúl Garcés ha planteado que la sostenibilidad se está construyendo. Esta se da en tanto camine articulada a la política del país y se sea virtuoso en acompañar los tiempos y los productos en relación a la coyuntura. De todas formas, señala que “el momento no va a pasar” dado que se trata de un cambio cultural en marcha, y que este camino es firme, más que en otros momentos.

Similares visiones tienen los demás actores nacionales y territoriales entrevistados a los que se consultó sobre esta dimensión.

Tanto de PNUD como de COSUDE se han recibido opiniones similares. Desde el PNUD se tiene la visión de que el Programa es sólido, posicionado, capaz de atraer donantes, así como es oportuno para el país y con resultados logrados. Se piensa que sea la Plataforma una oportunidad para estas organizaciones para apoyar mejor sus acciones a nivel territorial .

Mayra Espina, de COSUDE, señala que “PADIT está cumpliendo con las expectativas” de Desarrollo Local, Articulación y Participación. “Hoy PADIT está en el centro de la política, mucho más que PDHL”.

Si bien son evidentes los resultados y la fortaleza actual de la Plataforma, un tema futuro es combinar el “momentum” político con un grupo de personas que representan a instituciones que hacen un círculo virtuoso para el funcionamiento de PADIT. Esto es, que PADIT mantenga la pertinencia, la eficacia y la eficiencia tal como lo viene cumpliendo ahora.

Otro tema relevante es cómo se articula eficientemente con otros Programas y Proyectos en marcha, con los cuales los territorios dialogan, así como otros que están emergiendo, como las líneas de microcrédito, para la cual se deberían conocer las experiencias en la región para valorar las mejores formas de accionar a nivel territorial y en pos de mejorar la calidad de vida, en un contexto de estrategia y no de simple crédito.

Es de destacar que el nivel territorial viene generando institucionalidad propia para garantizar la sostenibilidad mediante instrumentos de apoyo a la gestión.

Ejemplos son los de Pinar del Río y Cienfuegos.

En el caso de Pinar del Río, con la iniciativa a punto de comenzar del Centro de Desarrollo Local (CADEL) y el Centro de Gestión Pública para el Desarrollo Local (GEDEL). Los mismos se planifican como instrumentos del territorio en forma articulada, el GEDEL como instrumento del Gobierno Provincial para una mayor articulación de iniciativas a la EDP y el CADEL como instrumento de gestión y apoyo a iniciativas. Este último, liderado por GEDELTUR de la Universidad de Pinar del Río, es sumamente prometedor dado que ha sido posible dimensionar la masa crítica y el valor sustantivo de este Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo con sede en Pinar del Río, pero que debería tener un rol crucial en apoyo al desarrollo de la Plataforma.

En el caso del Municipio de Cienfuegos, el Centro de Desarrollo Local muestra un diseño aún más incipiente pero una fuerte voluntad política y de liderazgo técnico para llevarlo adelante. Los dos casos cuentan ya con locales físicos dispuestos por los gobiernos territoriales para llevarlos adelante.

4.10 Eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Para la evaluación de la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de PADIT el equipo evaluador se propuso el siguiente objetivo: Aportar elementos valorativos sobre la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de la implementación del programa, con énfasis en resultados y cumplimiento de los indicadores.

Para hablar de la **eficacia** mostrada por la plataforma durante su implementación hasta el 2016, se abordan cuatro elementos fundamentales: avance en el cumplimiento de los objetivos, efectos y productos planteados, así como de la manera en que se gestionó el mismo y la formulación de los indicadores.

Tal y como se mencionó anteriormente la gobernanza en la plataforma constituye uno de los valores añadidos. Por tal motivo y aunque hay un reconocimiento de que la estructura a nivel de PNUD es “demasiado mínima”, se puede afirmar que la gestión técnica y administrativa está marcada por una elevada **eficacia**. A través de las entrevistas y la revisión documental, se pudieron constatar algunos elementos que sustentan esta afirmación: la apropiación de un concepto de plataforma; la estrategia a seguir clara y compartida; definición de roles y funciones, la sostenibilidad de los encuentros, espacios de toma de decisiones de manera participativa e integral, espacios de aprendizajes y debates, evaluaciones de presupuestos y ejecuciones de manera transparente.

En concordancia con lo anterior el *seguimiento y la evaluación* planteado, constituyen elementos que tributaron a la **eficacia** de la plataforma. El análisis de documentos realizado a propósito de esta evaluación, evidenció que existe un sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) común que además de elementos conceptuales y teóricos, contiene un grupo de herramientas efectivas que facilitan el monitoreo de los procesos con el fin de levantar y registrar información, evidenciar resultados e identificar ajustes necesarios.

Herramientas:

- Marco lógico;
- Ficha para las iniciativas;
- Ficha seguimiento de las iniciativas;
- Tabla general iniciativas;
- Marco desempeño;
- Informe territorial;
- Marco desempeño Programa Marco;
- Informe general PADIT.

Un valor agregado es que el sistema de monitoreo implementado constituyó un espacio de aprendizaje que deja capacidades y habilidades instaladas en los gobiernos, administraciones e instituciones en los distintos niveles, todo lo cual contribuye un aporte a la eficiencia y eficacia de los procesos.

Además, PADIT contribuyó al desarrollo y elaboración orientadas a garantizar la **eficacia** a nivel territorial y que pudieran en próximas etapas, ser socializadas e implementadas en nuevos territorios. Ejemplo de esto lo constituye la herramienta científica utilizada en Pinar del Río para la selección de los municipios a incorporar a PADIT, proponiendo una manera diferente de hacer con potencialidad explícita para ser empleada en la toma de decisiones de otros procesos. También la herramienta FACT 100 generada en el municipio de Cienfuegos para facilitar los estudios de factibilidad de cada una de las iniciativas.

Dentro de las variables a mirar como parte de la eficacia se encuentra la coherencia entre objetivos, efectos, indicadores, acciones. A partir de una revisión de los documentos de formulación de la Plataforma, se puede afirmar que existió **coherencia** en la plataforma teniendo en cuenta que esta alcanzó los objetivos previstos a partir de las estrategias propuestas por ella y la capacidad de los actores locales de reajustar los mecanismos a partir de los obstáculos que se presentaron en el camino.

Esto significa que, si bien el proyecto estuvo bien formulado en su lógica general a nivel nacional y territorial, cada uno de los territorios tuvo la capacidad de ajustar la implementación a sus propias realidades.

Concretamente se observó desde la formulación, una **coherencia entre objetivos, efectos y productos**. Los productos planteados tributan a mejorar las condiciones de vida de la población, así aportar a una cultura de gestión que tribute a la descentralización, a partir de que garantizan elementos como:

- Desarrollo e implementación de instrumentos de participación, concertación de actores;
- La participación en espacios económico-productivos;
- El acceso a servicios sociales;
- Los territorios como sujeto de sus propias transformaciones y desarrollo, de manera articulada;
- Fortalecimiento de capacidades de gestión y de financiamiento para el desarrollo local;
- Calidad de los procesos comunicativos y de gestión de información con el fin de favorecer la participación, la equidad y la articulación de actores;
- Visión territorial sistémica orientada a la generación de empleo;
- Necesidades diferenciadas y priorizando a mujeres y jóvenes;
- Buenas prácticas para extender aprendizajes y resultados a otros territorios del país;
- Incidencia en políticas públicas.

Una mirada a la coherencia entre efectos y productos con sus indicadores:

Los indicadores evidencian claridad, concreción en lo que se quiere medir y la manera de hacerlo; muestran que la forma de levantar la información y medir sus resultados ha sido factible tanto en tiempo como en costo. Se ha constatado que aún es necesario realizar ajuste en las concepciones, mecanismos, procedimientos e instrumentos de recogida de información que tributen a una real medición y cumplimiento del indicador propuesto para medir el Índice de Desarrollo Humano a partir del IDT. Tal y como expresa Aizel Llanes, directora del MEP, para la medición del IDT, los indicadores solo se captan a nivel de registro primario, y el indicador que no esté identificado a ese nivel no se capta, por tal motivo es necesario triangular por encuesta, por entrevista o por muestreo para poder conocer la calidad de vida de la población, satisfacción con los servicios, entre otros; indicadores importantes para la toma de decisiones del gobierno.

De manera general se pudo constatar que la mayoría de los indicadores muestran un nivel de avance y perspectivas de ser cumplidos a finales del 2017 lo que tributará al logro de los efectos tal y como se propuso.

El informe 2016 muestra claramente los avances y resultados obtenidos para cada uno de los efectos, productos e indicadores (resultados según MML del programa Marco PNUD-COSUDE, página 32 a la 62).

Del producto 1 referido a la gestión del desarrollo local:

El indicador CO-PRO1-ID1 referido a las estrategias provinciales muestra avances en las dos provincias, Pinar del Río y Cienfuegos, lo cual fue corroborado en la visita a terreno para el caso de Artemisa, según el informe se encuentra en fase de elaboración con el asesoramiento de los expertos de Pinar del Río. Prospectivamente se considera que este indicador no debe tener ninguna dificultad para ser cumplido.

Para el indicador CO-PRO1-ID2 evidencia un alto nivel de cumplimiento, constatado en la creación de los grupos que apoyan el desarrollo local (10) y en la cantidad y calidad de capacitaciones realizadas al interior de la plataforma que tributan al cumplimiento del objetivo de los mismos destacándose la red de instituciones asociadas a PADIT.

Relacionado también con el nivel, calidad y número de capacitaciones realizadas, los indicadores 3 y 4 han sido sobrecumplidos antes de finalizada la primera fase.

Producto 2 referido a la gestión del financiamiento.

El indicador CO-PRO2-ID1, teniendo en cuenta su línea base y los retrasos en el inicio del proyecto muestra avances de un 50% con diferencias a nivel de provincias. Han sido capacitados en temas de instrumentos financieros, que se van actualizando a la par de los cambios que se han implementado en el país en estas temáticas. Se destaca un alto número de funcionarios capacitados a nivel nacional (169). Este proceso permitirá una acumulación de experiencia tanto del punto de vista temático como metodológico que permitirá un avance importante para el cumplimiento del indicador en su segunda etapa. En la visita a terreno se pudo constatar con los diferentes actores de la ANEC y las oficinas de Estadísticas territoriales, el valor que le conceden a estas capacitaciones.

El indicador 2 referido al número de iniciativas que logran financiamiento externo, 40 en total de tipo IMDL, muestran sobrecumplimiento. En la práctica se pudo constatar el grado de avance de estas iniciativas y su lógica de financiación, tal y como se ha referido en acápite anteriores.

Producto 3, referido a procesos comunicativos y de gestión de la información.

Respecto al CO-PRO3-ID1 hay un sobrecumplimiento en cuanto a cantidad de municipios que crean dispositivos integrados para la información, destacándose la Provincia de Holguín. La elaboración de la guía para el índice de desarrollo territorial, aun con sus limitaciones es uno de los elementos que le dan valor a este indicador y por tanto al producto planteado.

El indicador 2, referido a los productos comunicativos difundidos(CO-PRO3-ID2), también está sobrecumplido, y está relacionado con la creación de los grupos de comunicación creado a nivel territorial y las capacitaciones realizadas en estas temáticas. Las visitas de campo corroboraron estos datos tal y como se ha resaltado a lo largo del informe.

El tercer indicador de este producto es referido a la puesta en funcionamiento de un nuevo espacio de información ciudadana (CO-PRO3-ID3) con una meta de 3 provincias es el menos avanzado, pues solamente en Holguín se ha logrado establecer un espacio a partir del Plan de Ordenamiento por consulta urbana, según el informe. Este tema de la participación ciudadana es relevante en los aportes al DT, por lo que se encuentra dentro de las acciones a reforzar en la segunda fase, a partir de los espacios de comunicación fundamentalmente.

Dentro del **producto 4**, relacionado con las ofertas de empleo y las cadenas de valor.

Los dos indicadores propuestos resaltan por el impacto de las iniciativas en proceso de implementación en el momento de la evaluación, las cuales suman un total de 49 sobrecumplimiento lo previsto y con un gran impacto en los territorios visitados pues aportan a la solución de problemas de empleo con énfasis en mujeres y jóvenes y responden a necesidades estratégicas del territorio.

Producto 5, relacionado con los servicios sociales.

Los servicios sociales puestos en marcha cumplen con la meta propuesta. La visita a terreno refuerza el valor de este tipo de iniciativas para las familias beneficiadas sobre todo por las casas del cuidado diurno de abuelos. La articulación de actores como el cooperativo en Cienfuegos para la casa de cuidados de niños y niñas es uno de los valores añadido a este resultado. Quedaría pendiente para el cumplimiento de los indicadores de este producto, el cálculo de la cantidad de mujeres y jóvenes de los municipios que son beneficiarios/as de los nuevos servicios sociales.

Producto 6, relacionado la difusión de experiencias entorno a la gestión del desarrollo territorial.

Los dos indicadores propuestos para este producto referidos a, instrumentos de gestión del desarrollo territorial y difusión de buenas prácticas, muestra un alto nivel de avance con un total de 4 instrumentos presentados a instancias nacionales de los 6 propuesto y se difundieron 8 en total de las dos buenas prácticas y tres instrumentos de los propuestos. Lo que es de alto impacto para la plataforma mostrando su valor técnico y participativo para la gestión del desarrollo territorial. Se destaca en este producto el proceso de sistematización, encaminado por la red GUCID con los grupos territoriales creados lo que contribuirá al final del 2017 a contar con un banco de datos de buenas prácticas dentro de PADIT.

En una mirada un poco más detenida a los indicadores y a partir de los comentarios y sugerencias de algunas personas entrevistadas a nivel nacional y de los gobiernos territoriales, el equipo recomienda valorar la incorporación (para una próxima fase) de un grupo de nuevos indicadores para los diferentes efectos y productos lo cual puede contribuir a enfatizar en la participación ciudadana y la sostenibilidad de la Plataforma.

PADIT tuvo un año de preparación, se aprobó en el 2014 y comenzó a funcionar, en plenitud, en diciembre del 2015; lo cual fundamenta el salto de ejecución entre 2015 y 2016 de 98,406.37 usd a 1,621,248.69 usd respectivamente. Lo que evidencia que el 2016 mostró avances importantes, apoyado en las condiciones organizativas y de gestión que se crearon en el año anterior (“...el 2016 iba a ser provechoso porque ya habíamos logrado una visión compartida... era importante tener claro lo que queríamos hacer antes de gastar el presupuesto en cualquier tipo de proyectos ...”).

Un valor que tiene PADIT es que su distribución presupuestaria concentra mayores montos a nivel de los territorios y propicia la gestión descentralizada de los mismos.

INIE, IPF y Gobiernos municipales y provinciales de Pinar del Río y Cienfuegos coinciden en afirmar que se sienten seguros del modo de gestión financiera, la operatividad, transparencia y eficacia con que PNUD maneja los fondos. Este proceso se realizó partiendo de una definición previa de montos presupuestarios por instituciones y territorios, lo que facilitó la toma de decisiones de manera participativa. El coordinador provincial de PADIT en Pinar del Río al respecto comentó, “tengo sensación y seguridad de que PNUD maneje las cuentas, pero PNUD no toma las decisiones de manera unilateral sino a través de procesos participativos”. Todo lo cual es un mensaje claro de formas de trabajo y formas de gestión que PADIT pretende impulsar a nivel de DT.

Calidad de los insumos que proporciona el proyecto para valorar su eficacia: en términos de planificación, monitoreo de indicadores y registros, línea base.

Se reconoce la calidad de la información y la disponibilidad de la misma.

La Plataforma evidencia un efectivo sistema de monitoreo y evaluación integral desde un enfoque de gestión por resultados que ha permitido mostrar importantes resultados.

Calificación de los recursos humanos

Es válido resaltar la buena selección de los equipos responsables del proceso de implementación de PADIT a nivel territorial, su alta preparación, compromiso y calidad, así como su juventud y creatividad. En este sentido, José Ramón Cabrera, Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal de Los Palacios, afirmó que “la selección de las personas destinadas a PADIT fue excelente, ya que han hecho que la organización sea buena y logra una institucionalidad y legitimidad que contribuye a la eficiencia del proceso”.

Sostenibilidad

Cuando se detiene la mirada en procesos tan eminentemente de transformación desde lo cultural, estructural y de funcionamiento, como los que está generando PADIT, la interrogante de la sostenibilidad se coloca al centro de los debates.

El equipo de evaluación constató a partir de la revisión documental, pero sobre todo en las entrevistas realizadas a todos los actores de los diferentes niveles que aunque “la sostenibilidad del proyecto está en construcción”, hay algunos elementos que evidencian esta posibilidad real al término del proceso.

Los actores contactados de INIE, FCOM, GEDELTUR, Vicepresidentes Provinciales y municipales de Pinar del Río, Cienfuegos, así como algunos coordinadores de las iniciativas de cada territorio visitado afirman que PADIT es sostenible a partir de los siguientes elementos:

- ✓ La sostenibilidad de PADIT se garantiza a través de su metodología de trabajo;
- ✓ El liderazgo de personas y equipos jóvenes son una fortaleza para promover los cambios que se propone PADIT y que estos se mantengan;
- ✓ La sostenibilidad del proceso tiene una base en la alianza con el MEP;
- ✓ PADIT ha promovido y contribuyó a la consolidación de trabajo multinivel y la interterritorialidad. Esta metodología garantiza la sostenibilidad de PADIT;
- ✓ PADIT ha construido desde abajo y con todos los actores desde la sensibilización y no desde la imposición;

- ✓ PADIT es una filosofía que transmite un valor intangible, pues logra traducir un modelo cubano “autóctono” de gestión territorial. Se ancla en la sostenibilidad desde lo político, lo social y lo institucional.

La formación de capacidades y habilidades a nivel de los diferentes actores de la manera que lo ha concebido PADIT es un elemento que hace sostenible los procesos que se implementan a cualquier nivel, los recursos pasan, pero las personas capacitadas quedan.

Por otra parte, el equipo considera que las herramientas del Seguimiento y Monitoreo, así como las generadas a diferentes niveles para la gestión y financiación del DT tributan a la sostenibilidad, pues derivan en un sistema de trabajo, ha contribuido a una apropiación de los supuestos de la plataforma que se refleja en un discurso con enfoque de DT. Tal y como se ha señalado, un ejemplo innovador que puede garantizar la sostenibilidad de los procesos de DT es la estrategia de cofinanciamiento que han seguido los gobiernos municipales para el funcionamiento de las iniciativas económicas.

Referido también a la sostenibilidad financiera, resulta muy ilustrativo el criterio de Carlos César Torres Director de GEDELTUR: “La sostenibilidad financiera de PADIT como plataforma no está fundamentalmente en movilizar fondos de la cooperación internacional. Si de verdad queremos ser diferentes a otras experiencias, tenemos que aspirar a que la generación de capacidades locales llegue a un punto tal que los territorios por si solos sean capaces de movilizar y gestionar fondos para su desarrollo, primero desde fuentes nacionales y segundo de las internacionales. Ahí se dejaría de estar siendo asistencialista. La disponibilidad de fondos internacionales no debe ser condición para que PADIT funcione. PADIT va más allá de un programa marco de cooperación entre Cuba y PNUD, es una red de redes, una sociedad de sociedades que, con un anclaje institucional aun perfectible, está logrando marcar un antes y un después en la gestión del DL en Cuba”

Respecto a la sostenibilidad ambiental del proceso, apuntar que para el período de la evaluación se constata que la misma se encuentra visibilizada al interior de las iniciativas económicas, por una parte existen algunas dedicadas al tema de incorporación de energías no contaminantes y ecológicas y por otra parte, que por requisito indispensable dedican parte de su diseño y futura implementación a la solución o protección ambiental desde la legislación cubana.

5. Recomendaciones

En líneas generales, y como se ha podido observar, los resultados superan las expectativas y los indicadores planteados originalmente en casi todos los aspectos.

Aun así, es necesario marcar, a título de sugerencias, algunos temas en los que se considera que se debe perfeccionar en PADIT.

Recomendaciones para la Primera Fase

Índice de Desarrollo Territorial (IDT):

La medición del desarrollo territorial está pautada como uno de los elementos importantes de la Plataforma. Para ello se ha buscado el conocimiento y acumulación del IPF en la preparación del mismo.

Se realizaron avances en la generación del Índice para 2015 en los municipios de PADIT, que fueron de utilidad como línea de base.

En las diversas entrevistas realizadas son varios los actores que señalan la importancia estratégica de este instrumento.

Este tema ha sido refrendado en la entrevista con IPF, que señalan también límites en la información de la ONEI, y por tanto la necesidad de un mayor vínculo para conseguir los resultados propuestos.

Se ha recibido información de que Cuba está trabajando en la creación del Índice de Progreso Multidimensional y también en la territorialización del Índice de Desarrollo Humano, que podrían ser de gran utilidad para lograr un mejor IDT.

Por otra parte, existen experiencias nacionales como internacionales que podrían ser tomadas en cuenta, en una lógica de combinación de fuentes de información, para tener una aproximación más relevante de la situación para permitir la toma de decisiones.

La generación de información primaria, ya mencionada, puede ser otra de las fuentes.

Se trata de un tema, estimamos, de extraordinaria trascendencia para poder medir y evaluar los resultados de PADIT.

En el caso del IDT, se debe plantear la generación de información relevante no solo para PADIT sino colocar el énfasis en la relevancia de la información sistemática, abierta, accesible y confiable para la gobernanza local articulada. Asimismo, buscar el mayor anclaje posible a nivel territorial, buscando llegar al nivel municipal.

Género:

Como se ha señalado, prácticamente la totalidad de los proyectos contemplan la dimensión de género y los indicadores son importantes en relación a varias de las dimensiones del programa.

Aun así, se ha relevado que puede mejorar en relación a la transversalización del enfoque a partir de las capacitaciones y encuentros programados, así como la inclusión de lineamientos o pautas de Género en el marco de las estrategias de desarrollo a nivel Provincial y Municipal en una fase siguiente.

Asimismo, la reciente incorporación de la Federación de Mujeres Cubanas a la Plataforma puede dar un impulso a esta dimensión.

Medio Ambiente:

Esta dimensión, considerada en los proyectos por normas nacionales, aun se considera que necesita fortalecimiento, lo cual es reforzado por la importancia que les da Cuba a las estrategias en esta temática y en relación al cambio climático y a la gestión de riesgos.

Se considera que debiera ser un tema a desarrollar en una Fase II del PADIT.

Sistematización:

Se trata de otro tema donde se han dado esfuerzos más que importantes desde PADIT. Por ejemplo, la incorporación de la Red GUCID es muy trascendente al respecto.

Aun así, los resultados son todavía incipientes y se considera que en la fase final de PADIT se debieran generar más resultados en esta temática, así como considerarlo desde el inicio de la Fase II.

Finalmente, y considerando los aportes de PADIT al proceso de fortalecimiento del desarrollo local que el país impulsa y su apropiación por la institucionalidad nacional, parecería oportuno recomendar a las autoridades nacionales aprovechar este momento de evaluación para convocar de nuevo a la cooperación internacional y mostrar las posibilidades que PADIT ofrece para contribuir al proceso y delinear futuras acciones.

Recomendaciones para la segunda fase

Género

Lograr transversalizar el tema en todos los niveles de actuación de la Plataforma. La elaboración de pautas de género en los niveles provinciales y municipales de las estrategias sería factible para esta fase y podría incorporar elementos como: Revisión y/o actualización de diagnósticos participativos, mapeo de actores, conformación alianzas clave que permitan institucionalizar propuestas, plan de actividades, reflexiones y debates, entre otras.

Institucionalización a nivel territorial

Acompañar los procesos de surgimiento e implementación del Centro de Desarrollo Local (CADEL) y el Centro de Gestión Pública para el Desarrollo Local (GEDEL) como instrumentos del territorio en forma articulada. El GEDEL como instrumento del Gobierno Provincial para una mayor articulación de iniciativas a la EDP, las EDM y el CADEL como instrumento de gestión y apoyo a iniciativas que se experimentan en Pinar del Río. Con el propósito de que PADIT contribuya a través de los actores locales y nacionales a formalizar, organizar y estabilizar estos instrumentos y así contribuir al DT.

Será importante que este instrumento aporte sustantivamente al diálogo y acción a nivel de los Municipios, de manera de garantizar un flujo de recursos de planificación y financieros para nuevas acciones en función de las Estrategias planteadas.

Ampliación

Incorporar nuevos territorios que hoy se encuentran propuestos por las instituciones líderes de PADIT hoy con mayor definición en la provincia Guantánamo. Esta ampliación se puede apoyar en los logros alcanzados en los territorios de PADIT y a partir de los instrumentos generados a nivel nacional y territorial.

PADIT como plataforma para territorialización de ODS

Tomar como referencia las estrategias de desarrollo municipal y provincial a partir de la mirada a la Agenda 2030 de Cuba y articulándolas con las iniciativas que se implementan y son acompañadas por PADIT, teniendo como referencia a qué ODS responden las mismas y que este sea una variable de selección de las mismas.

6. Conclusiones

Siendo, como se ha señalado, una evaluación ampliamente satisfactoria tanto en los aspectos que hacen a Pertenencia, Apropiación, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad, se considera que se parte de una Plataforma destinada a dar nuevos pasos en función de su utilidad y resultados vinculados al proceso del país.

Tal como se indica en el apartado que analiza los indicadores, los cuales fueron verificados en su documentación y en terreno, los mismos han sido en líneas generales cumplidos o sobrecumplidos excepto algunos temas que se señalan específicamente.

Se destacan positivamente aspectos tales como la Gobernanza (ampliamente desarrollada), formas de Financiamiento (ídem), equipos de trabajo a nivel nacional, provincial y local, estrategias municipales y provinciales consolidadas, proyectos en curso que representan innovación, estrategias de comunicación, de población y asimismo pasos adelante en temas de género y sistematización, así como los buenos resultados obtenidos en Cooperación Sur-Sur.

Precisamente algunos de estos aspectos se considera que deben ser mejorados y que han sido desarrollados en los apartados correspondientes:

- Índice de Desarrollo Territorial, por su valor estratégico para PADIT y más allá de la Plataforma;
- Género, avanzando hacia inclusiones de pautas en las estrategias de desarrollo municipales y provinciales;
- Medio Ambiente, avanzando hacia socios nacionales;
- Sistematización, dada la enorme acumulación en términos de innovación llevada adelante por PADIT.

Hacia una segunda fase también se han realizado recomendaciones las cuales se resumen aquí:

- Ampliación territorial de la Plataforma hacia nuevas Provincias y Municipios;
- Fortalecimiento de pautas de género;
- Institucionalización de los ámbitos de articulación territorial;
- La Plataforma como ámbito idóneo para articular la territorialización de la agenda de ODS. Uno de los grandes desafíos de los ODS es su localización, y una Plataforma como PADIT puede cumplir un gran rol en vincularlos a estrategias nacionales, provinciales y municipales.
- Fortalecer la presencia de la Plataforma a nivel internacional, como política pública de Cuba: “Cuba tiene para decir”.

En relación a esta última recomendación y tal y como se adelantara en la introducción, **a nivel regional**, PADIT se ubica en la avanzada de un núcleo de “Programas de nueva generación” en Desarrollo Local, que incorporan entre otros los siguientes criterios:

- Enfoque de Gobernanza Multinivel y Multiactor
 - Superan los enfoques tradicionales de Gobernabilidad (mejora de gestión) para avanzar en promoción de espacios de dialogo y programación entre niveles de gobierno y actores a los diferentes niveles, especialmente el territorial.
 - Superan el enfoque Central-Regional-Local con predominancia de un solo tipo de actor, generando un modelo útil y con dialogo entre niveles.
- Amplio empoderamiento de las Autoridades de Gobierno a los diversos niveles
 - Consiguen que tanto en el diseño como en la implementación se involucren efectiva y activamente los decisores a diferentes niveles, y lo incorporen a las políticas nacionales y territoriales.
 - Articulan recursos nacionales con los de la cooperación
- Aprendizaje de los procesos anteriores

- Se trata de iniciativas, que más o menos explícitamente, conocen, manejan, y se hacen cargo de acciones desarrolladas anteriormente en la misma temática, incorporando innovaciones y nuevos abordajes. (POR EJEMPLO, PDHL Y PRODEL)
- Superan el debate Procesos-Proyectos-Iniciativas
 - Consiguen incorporar de manera creativa el enfoque de procesos con iniciativas y proyectos.
 - Los proyectos no son aislados, sino que responden a prioridades y visiones estratégicas del territorio y de la política regional y nacional.
 - La Planificación, a diferentes niveles, ocupa un lugar relevante como palanca para la selección de acciones.
- Incorporan la dimensión económica del desarrollo como uno de los elementos importantes
 - El Desarrollo Económico Local se ubica como un instrumento relevante para la mejora de la calidad de vida de los territorios. Se los visiona de manera amplia e integral.
- Generan capacidades en los diferentes actores
 - Trabajan tanto en acciones a nivel nacional como regional y local para apoyar la formación de una “masa crítica” de actores con incidencia en el quehacer de la temática.
 - Se apoyan en la Academia-Universidades y Centros de excelencia
- Aprenden de los procesos globales y regionales
 - Generan dialogo con otros países y territorios, tanto a niveles de redes globales y regionales, especialmente en clave de cooperación sur-sur.
- Trabajan en Red.
 - Generan o consolidan redes de actores de gobierno, cooperación, sociedad, a diferentes niveles, reconociendo sus capacidades, trayectoria y logros.

En resumen, la evaluación realizada destaca resultados muy satisfactorios en Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad de la Plataforma PADIT, que en general sobrecumplen tanto los objetivos como los indicadores planteados, generando un nuevo escenario: el PADIT como política pública de Cuba para llevar adelante acciones con enfoque de Gobernanza Multinivel para el Desarrollo Integral Territorial (realidad expresada desde el Gobierno que se refleja también en varias nuevas cooperaciones interesadas en participar).

Se señalan asimismo algunos temas a mejorar y también otros a ser incorporados en una futura segunda fase, que se detallan en los apartados correspondientes.

ANEXOS

BUENAS PRÁCTICAS

PADIT tiene una multiplicidad de buenas prácticas que pueden ser sistematizables.

Algunas son a nivel de procesos y otras de proyectos. Estas últimas tienen, por las propias características metodológicas de la plataforma, tiempos diferentes.

PADIT se ha concentrado en generar la base de gobernanza nacional y territorial y allí se encuentran los principales resultados, mientras que a nivel de proyectos se está todavía en fases iniciales.

Sin embargo, se ha preferido tomar una buena práctica “de proceso” la Gobernanza de la Plataforma, y otra más vinculada a los proyectos, pero que puede escalar de nivel, la de Gestión del Financiamiento a nivel Local.

a) Plataforma para el Desarrollo Integral Local

Uno de los principales desafíos de toda Plataforma para el Desarrollo Local es el relacionado a la gobernanza, el empoderamiento, la participación y la articulación.

Se puede afirmar que en su corto tiempo PADIT ha logrado cumplir con casi todas estas premisas.

Para resumir algunas de las principales características de esta Gobernanza y sus resultados:

- **Liderazgo nacional a primer nivel;**
- **Liderazgo territorial tanto a nivel provincial como municipal;**
- **Articulación de estrategias multinivel;**
- **Apoyo técnico sustantivo de los cooperantes, tanto PNUD como COSUDE;**
- **Gestión del financiamiento dirigida prioritariamente hacia los territorios (75%);**
- **Equipos de gestión a nivel nacional, con rol de coordinación política y técnica, así como de facilitación de procesos;**
- **Equipos de gestión a nivel provincial, articulando lo nacional y lo municipal, vinculando estrategia, gestión y proyectos;**
- **Equipos de gestión a nivel municipal, identificando y gestionando iniciativas en función de su EDM.**

A continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes del diseño y práctica de la Plataforma:

PADIT cuenta con un mecanismo de gobernanza multinivel, con actores relevantes en tres niveles: central, provincial y municipal.

La gobernanza y la implementación del PADIT son lideradas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF)

y el Ministerio Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y (MINCEX) y cuenta con ocho instituciones asociadas que acompañan y asesoran la implementación, mediante convenios y acuerdos concretos.

Para asegurar la apropiación nacional de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) se han definido y están funcionando dos niveles concretos de gestión y articulación territorial/nacional, que constituyen pilares esenciales para su efectivo y eficaz comportamiento:

- el Comité Nacional de Coordinación (CNC);
- la Secretaria Técnica (ST).

Comité Nacional de Coordinación (CNC)				
Atribuciones	Nivel de participación	Integrantes	Funciones	Frecuencia de encuentros al año
<p>Ámbito de valoraciones de alcance estratégico que garantiza el acertado vínculo con políticas y marcos institucionales que posibilitan el buen desempeño de los proyectos y acciones que se implementan en el Programa Marco, así como los temas internacionales y de la cooperación sur-sur</p>	<p>Decisores y funcionarios de primer nivel de las instituciones integrantes de PADIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera - MINCEX • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Cuba • Ministerio de Economía y Planificación - MEP • Instituto de Planificación Física - IPF • Instituto Nacional de Investigaciones Económicas - INIE • Consejo de la Administración Provincial de Holguín, Cienfuegos, Artemisa, Pinar del Río • Agencia de Cooperación Suiza, COSUDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar prioridades de los Programas, emitiendo recomendaciones sobre temáticas y la cobertura territorial, • Promover la movilización de recursos financieros y recomendaciones sobre sus asignaciones a territorios y temáticas, • Validar el logro de los resultados del Programa Marco con las políticas nacionales de acuerdo a la agenda de desarrollo global, • Analizar los impactos, resultados y riesgos • Promover y divulgar las lecciones aprendidas, buenas prácticas e 	<p>Al menos 1</p>

			impulsar acciones de cooperación sur sur y triangular	
Secretaría Técnica (ST)				
Atribuciones	Nivel de participación	Integrantes	Funciones	Frecuencia de encuentros al año
Garantiza la planificación, organización, implementación y es la principal responsable de presentar propuestas técnicas al CNC y de dar seguimiento a las actividades inscrita en cada Proyecto del Programa Marco. Centra sus labores en asegurar la implementación, el seguimiento, monitoreo y evaluación del programa y la generación de informes periódicos de avances hacia el logro de los resultados	Especialistas y directores de las instituciones integrantes de PADIT	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía y Planificación - MEP • Instituto de Planificación Física - IPF • Instituto Nacional de Investigaciones Económicas - INIE • Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera - MINCEX • Consejo de la Administración Provincial de Holguín, Cienfuegos, Artemisa y Pinar del Río • Agencia de Cooperación Suiza, COSUDE • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Cuba • Centro de Desarrollo Local y Comunitario - CEDEL - Consejo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre vistas a la implementación del Programa, • Gestionar los recursos del programa para alcanzar los efectos y productos previstos • Desarrollar el seguimiento de los proyectos e iniciativas aprobadas por los territorios o ejes temáticos acordados, • Asegura el proceso de obtención de las informaciones territoriales-temáticas y su consolidación como programa, • Producir la sistematización y la difusión de resultados a través del sistemático proceso de M&E, • Identificar las lecciones aprendidas para asegurar cumplimiento de 	Al menos 3

		<p>Ciencias Sociales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba- CITMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo de Población de Naciones Unidas – UNFPA • Centro de Estudio Demográfico – CEDEM - Universidad de La Habana - Ministerio de Educación Superior • Instituto Superior de Diseño Industrial – ISDI • Facultad de Comunicación (FCOM) de la Universidad de La Habana (UH), • Federación de Mujeres Cubanas (FMC), el • Red Local de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). • Fondo de Poblaciones de Naciones 	<p>normas y procedimientos de la modalidad de implementación definida,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en los proceso de rendición de cuenta a los socios del Programa, bilaterales, multilaterales y cooperación descentralizada, 	
--	--	---	---	--

		Unidas (UNFPA), <ul style="list-style-type: none"> • Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana • Instituto Superior de Diseño (ISDi) 		
--	--	---	--	--

A nivel territorial:

Nivel Territorial: Grupos de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se crearon Grupos de Trabajo Permanente institucionalizados en los Gobiernos Provinciales y los Gobiernos Municipales involucrados. Los mismos involucran a los principales actores de los mencionados ámbitos mediante acuerdos de los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales. ✓ Los Grupos Provinciales se integran con representantes de entidades locales y territoriales. ✓ Entre sus funciones se encuentran coordinar los procesos de gestión local, las iniciativas que se implementan en el marco de PADIT, así como los proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local y la Colaboración Internacional. Funcionan como espacios de articulación, coordinación y participación entre los actores. ✓ Si bien tienen diferencias normales entre los diferentes territorios, incorporan a Direcciones Provinciales o Municipales pertinentes, Universidad o Centros Universitarios involucrados, y actores con aportes en los temas transversales como Género, Comunicación, u otros temas según el territorio, como Salud o Productivos. ✓ Han generado asimismo equipos de apoyo integrados por profesionales locales que cumplen el rol de soporte técnico en áreas como Economía, Gestión o Comunicación entre otras. ✓ Además existen equipos de Sistematización aun en etapa incipiente pero que ya han comenzado a trabajar. ✓ Se trata de ámbitos que apoyan fuertemente todo lo relacionado al diseño e implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Social Municipal y la selección de proyectos a llevarse adelante. ✓ Asimismo se destaca especialmente el equipo para la Implementación de la Estrategia de Comunicación

- Esta gobernanza, con roles definidos para cada ámbito y actor, se complementa con mecanismos de gestión entre actores y asimismo con las instituciones asociadas (instituciones con trayectoria, pertinencia y liderazgo en su tema) que se materializa a través de convenios concretos, con resultados previstos y recursos asignados, monitoreados por el INIE.

- Se trata de una gobernanza que es sumamente respetuosa de la autonomía técnica de cada uno de los niveles, que toman sus propias decisiones y además son responsables de la buena administración y gestión de los recursos.
- Uno de los principales resultados es que, a través de este mecanismo, PADIT ha dejado de ser visto como un proyecto de cooperación, para transformarse en una sombrilla del país para el Desarrollo Integral Territorial-Local, una política pública.
- Ha conseguido ser un mecanismo a la vez que institucionalizado, flexible y abierto a la entrada de otras organizaciones estatales y no estatales, a todos los niveles, con resultados muy tangibles tanto en términos de proyectos como de estrategias.
- Es vista por nuevos y viejos cooperantes como un ámbito muy relevante, y adecuado a la realidad del país, lo que se refleja en un continuo ingreso e interés de nuevos donantes. Asimismo, ha conseguido ser una iniciativa que se apoya en experiencias anteriores o en curso, de mucha relevancia, por ejemplo, el PDHL o el PRODEL.

Asimismo, ha innovado en diversos temas, entre ellos en materia de Gestión del Financiamiento Local, Comunicación, Población y Desarrollo, y en Innovación en general en sus acciones nacionales, provinciales y municipales.

- Amplias instancias de construcción de capacidades, formales e informales;
- Vínculo renovado y “con sentido” entre Universidad y Territorio;
- Innovación en materia de estrategias de Comunicación para el Desarrollo y Población aplicadas al desarrollo local;
- Utilización de la cooperación sur-sur con objetivos claros y resultados concretos;
- Dimensión de género y de medio ambiente aplicadas a nivel de todos los proyectos.

PADIT se ubica a la vanguardia de programas similares en la región de América Latina y el Caribe dado que:

- Enfoque de Gobernanza Multinivel y Multiactor
 - Superan los enfoques tradicionales de Gobernabilidad (mejora de gestión) para avanzar en promoción de espacios de diálogo y programación entre niveles de gobierno y actores a los diferentes niveles, especialmente el territorial.
 - Superan el enfoque Central-Regional-Local con predominancia de un solo tipo de actor, generando un modelo útil y con dialogo entre niveles.
- Amplio empoderamiento de las Autoridades de Gobierno a los diversos niveles
 - Consiguen que tanto en el diseño como en la implementación se involucren efectiva y activamente los decisores a diferentes niveles, y lo incorporen a las políticas nacionales y territoriales.
 - Articulan recursos nacionales con los de la cooperación
- Aprendizaje de los procesos anteriores
 - Se trata de iniciativas, que más o menos explícitamente, conocen, manejan, y se hacen cargo de acciones desarrolladas anteriormente en la misma temática, incorporando innovaciones y nuevos abordajes. (POR EJEMPLO, PDHL Y PRODEL)

- Superan el debate Procesos-Proyectos-Iniciativas
 - o Consiguen incorporar de manera creativa el enfoque de procesos con iniciativas y proyectos.
 - o Los proyectos no son aislados, sino que responden a prioridades y visiones estratégicas del territorio y de la política regional y nacional.
 - o La Planificación, a diferentes niveles, ocupa un lugar relevante como palanca para la selección de acciones.
- Incorporan la dimensión económica del desarrollo como uno de los elementos importantes
 - o El Desarrollo Económico Local se ubica como un instrumento relevante para la mejora de la calidad de vida de los territorios. Se los visiona de manera amplia e integral.
- Generan capacidades en los diferentes actores
 - o Trabajan tanto en acciones a nivel nacional como regional y local para apoyar la formación de una “masa crítica” de actores con incidencia en el quehacer de la temática.
 - o Se apoyan en la Academia-Universidades y Centros de excelencia
- Aprenden de los procesos globales y regionales
 - o Generan dialogo con otros países y territorios, tanto a niveles de redes globales y regionales, especialmente en clave de cooperación sur-sur.
- Trabajan en Red.
 - o Generan o consolidan redes de actores de gobierno, cooperación, sociedad, a diferentes niveles, reconociendo sus capacidades, trayectoria y logros.

b) La Gestión del Financiamiento para las iniciativas locales.

Una dimensión de fundamental importancia en los programas de desarrollo local es resolver el tema del financiamiento de iniciativas de corte territorial.

Este tema se ha resuelto en la experiencia internacional de diversas maneras, y en el caso de Cuba la experiencia de PADIT ha logrado resolver algunos “cuellos de botella” relacionados con esta temática.

La realidad de Cuba respecto de esta dimensión tiene sus particularidades, pero tampoco se ha alejado sustantivamente de varias tendencias en la región, tales como la falta de vinculación entre proyectos y estrategias territoriales, la carencia de articulación entre diferentes tipos de fondos o la visión de los fondos de cooperación en su carácter de innovación y no como sustitución de políticas nacionales o territoriales.

PADIT ha realizado entre 2015 y 2016 una multiplicidad de iniciativas de corte territorial, ya sean provinciales o municipales, en muy diversos sectores y áreas, así como lideradas por diferentes actores y ya sea más tradicionales o nuevos en la economía y la sociedad del país.

Algunas de las principales características que hacen que sea una buena práctica son:

- **Las iniciativas deben partir de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) o las Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP).**
- **Responden por tanto a una necesidad estratégica del territorio;**
- **Han sido definidas de manera participativa a nivel de gobierno y articuladas con actores del territorio;**
- **Conjugan, crecientemente, cofinanciación de varias fuentes (1%, IMDL, Presupuesto Central, Presupuesto Provincial, Presupuesto Municipal, Cooperación Internacional, entre otros);**

- **Son vistos como de interés para nuevas iniciativas en marcha con proyectos a nivel territorial (por ejemplo, microcrédito o agrocadenas);**
- **Utilizan los fondos de cooperación para innovación, así como para obtención de recursos o medios que deben ser importados y con alta tecnología;**
- **Tienen un gran potencial de sostenibilidad.**

Esto ha sido acompañado por PADIT con un intenso proceso de reflexión y propuestas traducidos en diversos eventos, especialmente en lo relativo a las diferentes fuentes y la canalización del financiamiento “hacia programas, proyectos e iniciativas que aprovechen prioridades definidas a nivel territorial activando capacidades endógenas”, tal como se señala en Informe de Actividades de 2016. En ese sentido se impulsa la “Propuesta de modelo para la Gestión Integrada de la Financiación del Desarrollo Territorial en Cuba”, elaborado como resultado del Seminario Internacional de octubre de 2016, que propició otros encuentros con los diferentes actores nacionales y territoriales para su elaboración. El mismo se nutre de la contribución del 1%, el fondo de fomento para los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), y los fondos que se reciben por la colaboración, entre otras fuentes. Adicionalmente se han combinado o articulado con fondos de otros proyectos presentes en el territorio.

Este esfuerzo, realizado con el objetivo de “contribuir a la gestión integral y participativa de la financiación de proyectos de desarrollo local, con impacto en el ámbito económico (...) que posibiliten la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, orientados hacia las prioridades estratégicas del territorio, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población”.

Casi todos los proyectos relevados contemplan esta ingeniería de financiamiento diverso y amplio, donde cada elemento cumple su rol, en el marco de estrategias de desarrollo. Esto sin duda favorece la sostenibilidad de los proyectos, pero sobre todo abre un camino hacia una nueva generación de proyectos de desarrollo local, estratégicos y con financiamiento diverso, pero respondiendo a las definiciones del territorio.

Con respecto a este punto, el informe de 2016 es categórico:

- Pinar del Rio – Movilizados fondos en CUP de los gobiernos municipales, fondos por vía de Contribución al Desarrollo Local (1%), y por vía IMDL. Esto se revierte en importes captados por ingresos de emprendimientos de alianzas público-privadas. Esto se pone de manifiesto en 91 nuevos empleos, 17 proyectos con IMDL, entre otros resultados.
- Artemisa – Se elaboraron los procedimientos y se movilizaron fondos de las administraciones municipales por concepto de CTDL.
- Cienfuegos – Se elaboró un procedimiento para la utilización de la CTDL entre otros. Se han cofinanciado cuatro proyectos IMDL con la CTDL como buena práctica. 32 proyectos aprobados por el CAP, entre otros indicadores de fuerte impacto, que ha tenido muy buen desarrollo también durante 2017.
- Holguín – Articulación de diferentes formas de financiación. Aplicación del Modelo de Gestión para el financiamiento para el Desarrollo Territorial en los municipios de Holguín y Urbano Noris.

De las entrevistas realizadas a actores nacionales se valora especialmente este tema de la gestión del financiamiento a nivel local. Se señala que los resultados de las IMDL dejaron algunas enseñanzas que había que mejorar. Por ejemplo, en cuanto a que había que sumar financiamiento, mejorar capacidades, generar iniciativas que no fueran solo económicas. Había intentos de cambio que eran lentos hasta que aparece PADIT.

En Pinar del Rio se habla de “instrumentos financieros sin precedentes en Cuba” llevados adelante a nivel local con PADIT, y que han escalado como buena práctica.

En Consolación del Sur se señala que “tener una sola fuente de financiamiento es una gran debilidad y tiene mucho riesgo”. Han descubierto que hay potencialmente siete fuentes de financiamiento por Municipio que antes no sabían que existían. Para esto hubo un gran trabajo del Grupo Provincial en promover esa lógica. Los Palacios aporta con resultados concretos en la misma lógica, señalando que hay un verdadero “cambio cultural”, que les permite gestionar financiamiento, y usan cuatro formas identificadas por la Plataforma.

Según el coordinador del Grupo provincial, en Cienfuegos esta estrategia de financiamiento, de la que se señalaron los antecedentes, ha permitido resultados muy potentes, como 10 encadenamientos productivos, 15 iniciativas que generan o mejoran empleo, sobre todo para mujeres y jóvenes, 36 articulaciones estatal-no estatal, 21 proyectos con innovaciones incorporadas. La lógica de articulación de la financiación permitió que pasaran de 4 proyectos al empezar PADIT a 32, más allá de los fondos de la Plataforma. Hay por tanto señala el coordinador, 78 proyectos proyectados con este procedimiento. “La cooperación es innovación, es complementaria a los fondos nacionales”.

El Municipio de Cienfuegos ofrece resultados similares en pleno desarrollo y para Abreu ha sido la posibilidad de llevar adelante varias iniciativas anheladas.

Asimismo, esta buena práctica, ha posibilitado ofrecer desde lo territorial y desde la plataforma un mecanismo innovador que permite tomar decisiones más allá de PADIT.

Parece ser una práctica que tiene potencialidades enormes en términos de institucionalizar estos mecanismos de financiamiento de múltiples fuentes, con los evidentes impactos en términos de sostenibilidad que ello tiene, así como en incorporar a los nuevos actores de la economía del país en este proceso, y asimismo ser un buen ámbito por donde tengan su cauce experiencias que están emergiendo, como por ejemplo el microcrédito.

En suma, se trata de una buena práctica que atiende a uno de los problemas clásicos del desarrollo local, el financiamiento. Consigue sostenibilidad en las iniciativas locales, su inserción en estrategias más amplias y aunar fuentes de financiamiento diversos que antes no se vinculaban. Para la cooperación, es una gran oportunidad para que sus fondos sean realmente destinados hacia la innovación y no hacia la sustitución de recursos estatales.

Lista de Personas contactadas

Personas contactadas	Institución
A nivel Nacional	
Peter Sulzer	Representante Residente COSUDE
Mayra Espina Prieto	Oficial Nacional COSUDE
Carlos Fidel	MINCEX
Jessie Coto	MINCEX
Aizel Llanes Fernández	MEP
Ricardo Reyes	MEP
Greter Abreu Chang	MEP
Alfredo Garcia Jimenez	INIE
Lisseth Robaina	INIE
Mayte Iznaga	INIE
Marcellys Arias Moltalván	INIE
Anelis Marichal,	IPF
José Juan Martínez Beatón	IPF
Ada Guzón	CEDEL
Antonio Aja Díaz	CEDEM
Rafael Araujo González	CEDEM
Dixie Edith Trinquete	UNFPA
Marisol Alonso	UNFPA
Raúl Garcés	FACOM UH
Tania del Pino	FACOM UH
Willy Pedroso	FACOM UH
Lisette Perez	Facultad de Derecho
Matilde Fresa	PNUD-PADIT
Gretel Valladares	PNUD-PADIT
Soledad Bauza	PNUD
Maria Rosa Moreno	PNUD
Edith Felipe	PNUD
Ricardo Nuñez	PNUD
Aymara Hernandez Morales	PNUD
Mayrilian Acosta	Oficial de comunicación PNUD
Inalvis Rodriguez	Oficial de Género PNUD
Angel Fernandez Gutierrez	Oficial de monitoreo, área de VIH PNUD
Provincia de Pinar del Rio	
Amaury Jesus Padrón	Presidente CAM Los Palacios

Coordinador PADIT-LP	Los Palacios
Miembros CAM-LP	Los Palacios
Aracelys Castillo Iglesias	Coord. Municipal PADIT
Directivos de la iniciativa	Centro de Gestión de Reducción de Riesgo de Los Palacios
Directivos de la iniciativa	Centro Universitario Municipal
Directivos de la iniciativa	Empresa CUBAQUIVIR Los Palacios
Cienfuegos	
Comité Coordinador de PADIT	CAP Cienfuegos
Miembros del equipo que acompañan PADIT	Universidad de Cienfuegos
Vicepresidente Asamblea Municipal	Gobierno Municipal de Cienfuegos
Grupo de Desarrollo Local	Municipio Cienfuegos
Miembros del Equipo de Trabajo de la iniciativa	Centro de Gestión e Innovación para el Desarrollo Municipal.
Miembros del equipo que acompañan PADIT	ANEC Cienfuegos
Directivos de la iniciativa	Centro Cultural Benny Moré
Directivos de la iniciativa	Hospital Prov. "Gustavo Aldereguía Lima"
Directivos de la iniciativa	Palacio Ferrer
Líderes Iniciativas asociadas comunales	Plazuela de la Juventud
Trabajadores por cuenta propia vinculados a la Iniciativa comunales	Plazuela de la Juventud
Directivos de la iniciativa	Finca La Oriental
Directivos de la iniciativa	Comunidad La Gloria
Presidente y Vicepresidente Asamblea Municipal	Gobierno municipal Abreu
Miembros GTM-DIT	Gobierno municipal Abreu
Directivos de la iniciativa	Casa de Abuelos de Abreu
Directivos de la iniciativa	Minindustria "El Mango" en Constancia
Directivos de la iniciativa	CPA 26 de Julio

INSTRUMENTOS

Entrevista a actores nacionales de PADIT.

Objetivos:

1. Explorar lecciones aprendidas de las instituciones a lo largo de su participación en la experiencia de PADIT.
2. Identificar logros, obstáculos, desafíos, recomendaciones que aporten a la concepción de una segunda etapa.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo llegó la institución a la propuesta de PADIT? (capacidad para asumir el rol asignado, recursos humanos, herramientas, mecanismos, procedimientos funcionales, infraestructura).
2. ¿Cuál es la responsabilidad de la institución en el diseño, la implementación y el seguimiento de PADIT? ¿Qué diferencias existen en estas responsabilidades a los diferentes niveles?
3. ¿En su opinión, cuál ha sido el valor añadido de la institución a la propuesta de PADIT? ¿Qué ha aportado PADIT a su institución?
4. ¿Cuáles han sido las principales herramientas aportadas por PADIT?
 - a) ¿Cómo fue el proceso de construcción e implementación de: metodología de planificación y gestión del desarrollo local, gestión integrada de la financiación, medición del desarrollo territorial, etc.)? ¿Cuáles son los principales retos y dificultades?
 - b) ¿Se cuenta con mecanismos para el monitoreo y la mejora de esta metodología?
 - c) ¿Las herramientas implementadas producen cambios? ¿Cuáles son los más notables? (explorar sobre descentralización y participación)
 - d) ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad de esos cambios?
5. Respecto al fortalecimiento de capacidades, ¿qué ha aportado la institución a PADIT? (capacidades, habilidades, infraestructura, tecnología, normativas y procedimientos, manuales, etc.)
6. Si bien se han creado empleos para mujeres en los diferentes territorios, en la documentación revisada se notan vacíos respecto a la perspectiva de género a lo largo del diseño y la implementación de PADIT ¿Qué sería necesario para introducir esta perspectiva de forma palpable en una segunda etapa?
7. ¿Las capacidades fortalecidas son aplicadas en el proyecto? ¿Cómo esto se expresa a los diferentes niveles de la plataforma? ¿Qué faltaría por hacer?
8. ¿Cómo se manifiesta en la práctica el vínculo entre los marcos provinciales y nacionales de planificación con los generados en PADIT? ¿Cómo podría fortalecerse ese vínculo?
9. ¿Qué rol ha jugado la comunicación e información en los procesos de gestión impulsados por PADIT a diferentes niveles? Retos/desafíos.

10. ¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha generado el proyecto en otros grupos y espacios?
11. ¿Qué experiencias e instrumentos de gestión del desarrollo, generadas en los espacios municipales, han sido reconocidas como complemento a políticas nacionales?
12. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que han dejado los intercambios Sur-Sur?
13. ¿En síntesis, cuáles serían los tres principales logros de PADIT en este momento? ¿Qué factores de éxito Ud. reconoce que han favorecido estos logros?
14. ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas devenidas en buenas prácticas? ¿Qué propone concretamente para una segunda fase de PADIT?

Propuesta de metodología para intercambios con actores clave en los territorios del programa PADIT.

Objetivos

- Evaluar la estructura y funcionamiento del programa, instrumentos y herramientas de gestión con igualdad de género y generacional, para la implementación del mismo a diferentes niveles y según los desafíos del contexto.
- Apreciar los niveles de apropiación que tienen diferentes actores de las propuestas de PADIT, así como el valor añadido que perciben en la plataforma y cada uno de sus componentes.

Momentos:

I Presentación y encuadre:

Una persona anfitriona de PADIT presenta el encuentro como parte del proceso de evaluación externa a la plataforma. El equipo de consultoría se presenta e invita a las personas participantes a presentarse diciendo:

- Nombre y apellidos,
- institución de la que proceden y
- cuál es el rol de su institución en la plataforma (al nivel que corresponda)

El equipo de consultoría presenta los objetivos de la evaluación y su enfoque de aprendizaje y mejora continua.

II Construcción conjunta de la agenda del intercambio.

Propone puntos preliminares de la agenda del encuentro:

1. Estructura y funcionamiento del programa (al nivel que corresponda).
2. Instrumentos y herramientas de gestión (con igualdad de género y generacional).

Se invita a quienes participan a que añadan otros puntos a la agenda que ellos consideran imprescindibles en un proceso de evaluación de la plataforma. En caso que no se hagan nuevas propuestas que cubran estos puntos, se puede añadir:

3. El valor que perciben en la plataforma según capacidades creadas y/o fortalecidas.
4. Aportes al desarrollo territorial.

III Desarrollo del encuentro.

Se propicia el debate, cuidar el equilibrio entre la espontaneidad de los intercambios y una dinámica que permita que las personas se escuchen y construyan de forma colectiva. Se pueden introducir interrogantes acerca de las ideas que están en discusión, para esclarecer, conducir el debate hacia los puntos de la agenda. Tener flexibilidad para escuchar propuestas y giros de la discusión que se alejen de la agenda definida pero que aporten elementos de interés.

Algunas preguntas de utilidad serían:

Sobre el punto 1 de la agenda: Estructura y funcionamiento del programa (al nivel que corresponda).

- ¿Qué instituciones/organizaciones conforman PADIT a nivel municipal/provincial/nacional (según corresponda)?
- ¿Qué rol tienen cada una de estas instituciones/organizaciones?
- ¿Cómo se organizan para trabajar como plataforma?
- ¿Qué retos tiene ese modo de funcionamiento?
- ¿Qué beneficios les ha traído este modo de funcionamiento para el cumplimiento de sus funciones como instituciones/organizaciones?

Sobre punto 2 de la agenda: Instrumentos y herramientas de gestión (con igualdad de género y generacional).

- ¿Qué instrumentos y herramientas de gestión ha creado y/o fortalecido PADIT? ¿Cómo ha sido su elaboración?
- ¿Tienen en cuenta una perspectiva de género, que preste atención a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres? ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Cómo ha sido su implementación? Avances, desafíos (respecto a la preparación para la implementación, los tiempos, cantidad actores involucrados, participación).
- ¿Qué mejoras han introducido estas herramientas para el desempeño de las funciones de su institución?

Sobre el punto 3 de la agenda: El valor que perciben en la plataforma según capacidades creadas y/o fortalecidas.

- ¿Qué capacidades ha desarrollado PADIT en las instituciones/organizaciones que lo integran? ¿Cuáles han sido los espacios más efectivos para el fortalecimiento de capacidades? (intercambios, talleres, eventos, etc.)
- ¿Qué herramientas, habilidades y procedimientos han quedado instalados? ¿qué otras se necesitarían?
- A nivel personal, qué capacidades han sentido ustedes que han desarrollado a lo largo de su participación en la experiencia PADIT.
- ¿Se han creado condiciones para que mujeres y hombres vinculados a PADIT, se beneficien de la misma forma de las oportunidades que ofrece la plataforma?
- ¿Qué buenas prácticas de PADIT se podrían sistematizar y compartir? ¿Con qué instituciones o personas las compartirían?

Sobre el punto 4 de la agenda: Aportes al desarrollo territorial.

- ¿Cómo se vinculan las iniciativas que se han llevado adelante con la visión de desarrollo del territorio, así como con sus instrumentos de planificación?
- ¿Qué cadenas de valor se han favorecido con las iniciativas económicas potenciadas por PADIT? ¿Qué criterios han guiado la promoción de las cadenas en los diferentes territorios?
- ¿Qué actores y eslabones se han articulado?
- ¿Cómo se han beneficiado (o beneficiarán) las mujeres y las personas jóvenes de esas iniciativas?
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de estas iniciativas y cómo se articulan con otras iniciativas?

IV Aprendizajes y conclusiones del encuentro.

El equipo de consultoría devuelve a quienes participan una síntesis preliminar de lo que se ha compartido hasta el momento.

Se invita a una reflexión individual sobre las preguntas: ¿Qué hemos aprendido de esta experiencia en PADIT? ¿Qué podríamos mejorar?

En un papelógrafo, a la vista de quiénes participan, se colocan las respuestas del grupo a estas interrogantes.

V Cierre

Se agradece al grupo por sus contribuciones, se dejan mecanismos de contacto con el equipo de evaluación (a través de la coordinación de PADIT en el territorio, e-mail, teléfono), para esclarecer información y/o aportar nuevos elementos.

Propuesta de intercambio con personas beneficiadas por las iniciativas económicas.

Objetivo: Valorar el aporte de las iniciativas al desarrollo territorial, la articulación con otros actores del territorio, así como el nivel de satisfacción de las personas beneficiadas por las iniciativas económicas, con énfasis en mujeres y jóvenes.

Condiciones de la aplicación:

Durante la visita a las iniciativas económicas se podrá intercambiar con quienes han sido beneficiados/as por esta acción de PADIT.

Se intencionará el diálogo con mujeres y se tendrán intercambios con hombres, con una perspectiva comparativa. Se conversará con personas jóvenes y con otras de generaciones adultas medias y mayores. También con una mirada de contraste entre estos grupos.

Las preguntas se irán colocando de forma coherente con la dinámica de la visita, evitando resaltar los contrastes o contradicciones que se manifiesten. No necesariamente se realizan todas preguntas a las mismas personas; las respuestas de unas, pueden complementar las ideas de otras.

Presentación:

El equipo de evaluación se presenta y propone la presentación de quienes participan.

Tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuántas mujeres u hombres integran la iniciativa?
- ¿Cuáles son nuestros nombres o apodosos?
- ¿Qué edades tenemos en este grupo (entre 20 y 30), (entre 30 y 45), (entre 45 y 60), (más de 60)?
- ¿Qué puestos ocupamos?

Intercambio:

Preguntas sobre satisfacción personal con la integración a la iniciativa.

¿Cómo llegaste a esta iniciativa? ¿Cómo fuiste convocado/a?

¿En qué puesto te desempeñas?

¿Recibiste capacitación previa? ¿De qué manera fue esa capacitación?

¿Cómo te sientes hoy en el trabajo que desempeñas?

¿Qué podría mejorarse para que las personas que aquí laboran, estén más satisfechas con el trabajo que realizan?

Preguntas sobre el aporte social de la iniciativa y su gestión.

¿Qué aporta esta iniciativa al desarrollo/bienestar de esta localidad? ¿con que otros actores del territorio se articula? ¿Cómo beneficia a hombres y a mujeres con sus servicios/productos?

¿Qué condiciones favorables existían para la puesta en marcha de esta iniciativa?

¿Cuáles fueron los principales retos para su implementación?

¿Qué acciones han implementado para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa?

¿Qué desafíos existen hoy para un mejor funcionamiento? (Condiciones de trabajo, motivación laboral, ingresos, materia prima...

- Si existe fluctuación laboral... ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué se ha hecho para una mayor permanencia del personal?
- ¿Cómo es el mecanismo para fijar los salarios (fijos, vinculados)? ¿Quiénes reciben salarios por un mecanismo u otro? ¿Cuáles son los puestos de mejor salario, quiénes los ocupan? (mujeres, hombres, personas de jóvenes, de más edad) ¿Las personas tienen claridad de cuáles son

funciones? ¿Las cargas laborales se corresponden con los salarios que reciben? ¿Cómo se sienten las personas en este lugar?

- Si hay problemas financieros... ¿A qué atribuyen la poca rentabilidad de la iniciativa?
- ¿a quién le venden?
- ¿Se hizo un estudio previo de factibilidad? ¿Cómo se obtienen las materias primas? ¿Son efectivos los mecanismos de comercialización? ¿Existe posibilidad de acceder a préstamos o alguna otra fuente de financiamiento?

Validación: El equipo de evaluación comparte brevemente ideas claves obtenidas en el intercambio, que enfatizan:

- Avances y desafíos en la implementación de la iniciativa.
- Oportunidades y retos para integrar el aporte de mujeres y jóvenes.
- Contribución al desarrollo local de este tipo de procesos (por la diversidad en tipos de propiedad que se estimulan, por el aporte de servicios no cubiertos, por estimular la participación, la creatividad y los ingresos de quienes se involucran).
- Aprendizajes aportados por las personas a lo largo del intercambio.

Una persona del equipo devuelve, la otra toma nota en papelógrafo a la vista de quienes participan.

Se invita a las personas participantes en el momento del cierre (sería ideal que estuviesen todas las personas que estuvieron en el intercambio) a preguntar, disentir y/o aportar nuevos elementos.

Se sugiere hacer este ejercicio por cada una de las ideas compartidas en el papelógrafo.

Cierre: Se invita a las personas a decir una palabra o frase acerca de la significación personal que ha tenido ser parte de esta iniciativa.

Guía general de observación

Se utilizará durante la aplicación de todos los instrumentos, se prestará atención a:

- Conocimiento del programa
- relación/articulación entre representantes de organizaciones e instituciones (subordinaciones, horizontalidades, apoyos, confianza),
- riqueza de las argumentaciones,
- emotividad, apropiación de las transformaciones como experiencia personal,
- posibilidad de dar cuenta de un antes y un después,
- transformaciones en la infraestructura que se propuso el proyecto,
- apropiación y uso de la identidad de PADIT/territorio

Guía de observación para las iniciativas en la identificación de buenas prácticas

Buenas prácticas de trabajo en plataforma en función de procesos/demandas específicas durante la implementación del programa que merezcan sistematización y difusión a diferentes niveles a partir de la propuesta de criterios de acción innovadora construidos desde la experiencia del programa. La evaluación propone además una mirada a criterios como:

- ✓ ¿Cómo nació la iniciativa?
- ✓ Contextualización de la experiencia: Nivel de prioridad, de importancia que tiene para el territorio, la provincia, la región o el país el proceso de cambio que la experiencia propone y la satisfacción de necesidades a lograr con ello.
- ✓ Niveles y calidad de la participación en la experiencia
- ✓ Cambios en las personas y grupos involucrados
- ✓ Coherencia interna de la experiencia
- ✓ Calidad, coherencia y transparencia de la administración de recursos para el desarrollo de la experiencia.
- ✓ Articulación y alianzas de actores (sectoriales, territoriales, institucionales)
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Diversidad de fuentes de financiamiento

Matriz para el análisis de la información

Líneas de acción	Efectos	Nacional	Pinar	Cienfuegos	Holguín	Artemisa
1 Gestión del desarrollo territorial	Efecto 1 fortalecimiento institucional para la gestión del desarrollo territorial (DT) Producto 1:		Producto 1: <small>Fortalecidas las capacidades de los gobiernos territoriales para el diseño e implementación de herramientas participativas, multactorales, multinivel e interterritoriales de gestión estratégica del desarrollo local sostenible (GEDELS).</small> Información levantada			
2 Descentralización y financiación para el desarrollo	fortalecimiento estructuras institucionales y estrategias de DT Producto 2: gestión del financiamiento para el DT					
3 Comunicación para el desarrollo territorial	Producto 3: mejoras en los procesos comunicativos y de información					
4 Encadenamientos productivos y de servicios	Efecto 2 promoción de espacios económicos y acceso a servicios sociales con énfasis en mujeres y jóvenes para una mayor equidad					
5 Entornos socio-laborales y empleo	Producto 4: promoción de cadenas de valor y oferta de empleo					
6 Dinámicas poblacionales e igualdad de género	Producto 5: mejoras en las gestión y provisión de servicios sociales					
7 Articulación de diferentes formas de gestión de la economía	Efecto 3 complemento a las políticas nacionales de descentralización Producto 6: difusión e intercambio					
8 Innovaciones aplicadas al desarrollo territorial	experiencias e instrumentos de DT					