

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA

Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial - PADIT Fase II 2018 - 2021

Equipo consultor: Enrique Gallicchio – Yisel Rivero Baxter
asistencia técnica Sofia Vales

Entidad ejecutora: PNUD Cuba

julio 2022

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Título del proyecto	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT)
País y Región	Cuba. América Latina
Presupuesto	Contribución de AICS Fase II: 2,098,251.85 U\$S (fuente: informe de cierre Italia junio 2018-junio 2021). Contribución COSUDE Fase II: 6,000,000 CHF (presupuesto final fase II COSUDE, incluyendo fondos adicionales).
Ejecución	A agosto 2021, la ejecución acumulada del programa era de 4,032,513 USD más compromiso en contratos firmados por 1,248,820 USD, con un total en implementación de 5,281,332 USD (fuente Resumen ejecución PADIT 2018-2021).
Fuentes de financiación	Agencia suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE), Agencia italiana para la cooperación al desarrollo (AICS), ART PNUD Bélgica, Federación Andaluza de Municipios para la Solidaridad Internacional y otros actores de la cooperación descentralizada italiana y española (ASVIS, FELCOS y Universidades), Embajada Británica en La Habana.
Parte ejecutora¹	Oficina de país: PNUD Cuba. Unidad: Desarrollo Humano Local / Proyecto PADIT. INIE y Gobiernos Locales.

Tipo de evaluación	Evaluación Externa. Revisión de 2da fase	
Período de la evaluación	2018 - 2021	
Evaluadores/as; email	Enrique Gallicchio (consultor internacional) enrique.gallicchio@gmail.com	Yisel Rivero Baxter (consultora nacional) yiselrbaxter@gmail.com
Fechas de la evaluación	Inicio: 9 de Marzo de 2022	Finalización: 9 de Junio de 2022

¹ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

Índice general

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación	i
Índice general	ii
Índice de tablas.....	ii
Índice de gráficos.....	ii
Lista de acrónimos.....	iii
RESUMEN EJECUTIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	1
OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	2
ENFOQUE E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN	7
ANÁLISIS DE DATOS	11
HALLAZGOS.....	12
Dimensión Pertinencia	12
Dimensión Eficacia	16
Dimensión Eficiencia	28
Dimensión Impacto	29
Dimensión Innovación y Gestión del Conocimiento	32
Dimensión Igualdad de Género.....	34
Dimensión Visibilidad y Comunicación	35
Dimensión Sostenibilidad.....	36
Dimensión Aprendizajes.....	36
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES	39

ANEXOS DE PROPUESTAS SUSTANTIVAS (adjuntos)

ANEXOS FORMALES (adjuntos)

Índice de tablas

Tabla 1. Preguntas de evaluación

Tabla 2. Entrevistas desagregadas por actor y género

Tabla 3. Iniciativas visitadas

Tabla 4. Distribución de Líneas PADIT según Eje PNDES y Efecto PNUD

Tabla 5. Comparación de efectos, productos y resultados PADIT respecto al Programa de País

Tabla 6. Factores que han incidido en los resultados según contexto y ámbitos

Tabla 7. Iniciativas locales en 2da fase dirigidas al empleo de mujeres y jóvenes.

Índice de gráficos

Gráfico 1. % de respuestas del nivel municipal según provincia

Gráfico 2. GDL encuestados, según género y nivel territorial

Gráfico 3. Etapas de análisis

Gráfico 4. Efectos, Productos y Líneas de acción PADIT

Gráfico 5. Líneas de acción PADIT en 2da fase, según tipo de actor

Gráfico 6. Iniciativas Locales por Provincia

Gráfico 7. Porcentaje de municipios con Iniciativas Locales por Provincia

Lista de acrónimos

AICS: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo	GEDEL: Centro Provincial para la Gestión Estratégica del Desarrollo Local
AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	GIPORD: Centro de Gestión Integrada de Proyectos y Riesgos
AFD: Agencia Francesa de Desarrollo	GMDL: Grupos Municipales de Desarrollo Local
AMPP: Asamblea Municipal del Poder Popular	GTM: Grupos de Trabajos Municipales
ANEC: Asociación Nacional de Economistas de Cuba	GTP: Grupos de Trabajos Provinciales
ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños	INDER: Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación
ANJC: Asociación Nacional de Juristas de Cuba	INIE: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
AMPP: Asamblea Municipal de Poder Popular	IPF: Instituto de Planificación Física
ART: Articulación de Redes Territoriales para el Desarrollo Sostenible	KOICA: Agencia de Cooperación Internacional de Corea
ASVIS: Alianza Italiana para el Desarrollo Sostenible	LAB ODS: Laboratorio ODS
BANDEC: Banco de Crédito y Comercio	MEP: Ministerio de Economía y Planificación
BPA: Banco Popular de Ahorro	MES: Ministerio de Educación Superior
CADEL: Centro de Apoyo al Desarrollo Local	MFP: Ministerio de Finanzas y Precios
CAM: Consejo de la Administración Municipal	MLC: Moneda Librementemente Convertible
CAP: Consejo de la Administración Provincial	MINAG: Ministerio de la Agricultura
CCS: Cooperativa de Créditos y Servicios	MINAL: Ministerio de la Industria Alimentaria
CEDEL: Centro de Desarrollo Local y Comunitario	MINCEX: Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
CEDEM: Centro de Estudios Demográficos	MINCOM: Ministerio de Comunicaciones
CE-GESTA: Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo	MINCULT: Ministerio de Cultura
CE-GEDEL: Centro de Estudios de Gestión del Desarrollo Local	MINED: Ministerio de Educación
CEDES: Centro para el Estudio y el Desarrollo Sociocultural	MINSAP: Ministerio de Salud Pública
CIERIC: Centro de Intercambio y Referencia de Iniciativa Comunitaria	MINTUR: Ministerio de Turismo
CIGEDEL: Centro de Innovación y Gestión del Desarrollo Local	NAUC: Nueva Agenda Urbana Cubana
CIGET: Centro de Información y Gestión Tecnológica	OA OLPP: Oficina de Atención a los Organismos Locales del Poder Popular

CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
CNC: Comité Nacional de Coordinación	OIKOS: Organización No Gubernamental de Cooperación y Desarrollo. Portugal
COSUDE: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	ONAT: Oficina Nacional de Administración Tributaria
CPA: Cooperativa de Producción Agropecuaria	ONEI: Oficina Nacional de Estadística e Información
CUM: Centro Universitario Municipal	OSDE: Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial
DIT: Desarrollo Integral Territorial	PADIT: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
DGDT: Dirección de Gestión de Desarrollo Territorial.	PDL: Proyecto de Desarrollo Local
DL: Desarrollo Local	PMA: Programa Mundial de Alimentos
EDM: Estrategia de Desarrollo Municipal	PMOT: Plan Municipal de Ordenamiento Territorial
EDP: Estrategia de Desarrollo Provincial	PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social
FAMSI: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional	PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
FCOM: Facultad de Comunicación	SAF: Sistemas de Atención a la Familia
FAC DER: Facultad de Derecho	SIET: Sistema de Información Estadística Territorial
FEC: Facultad de Economía	SNU: Sistema de Naciones Unidas
FELCOS: Asociación de Municipios para el Desarrollo Sostenible. Región de Umbria	ST: Secretaría Técnica
FLACSO: Facultad latinoamericana de ciencias sociales	TCP: Trabajador por Cuenta Propia
FMC: Federación de Mujeres Cubanas	TICs: Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones
GUCID: Red Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Territorial	UBPC: Unidad Básica de Producción Cooperativa
ICP: Índice de Capacidad Potencial	UCI: Universidad de Ciencias Informáticas
IDT: Índice de Desarrollo Territorial	UE: Unión Europea
IGT: Índice de Gobernanza Territorial	UH: Universidad de La Habana
GADEL: Grupo de Apoyo al Desarrollo Económico Local	UIC: Unión de Informáticos de Cuba
GDL: Grupo de Desarrollo Local	UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas
GDM: Grupo de Desarrollo Municipal	UPR: Universidad de Pinar del Río
GDP: Grupo de Desarrollo Provincial	

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene el Informe de Evaluación Externa del Programa “Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba – PADIT” en el período 2018-2021 (fase II).

PADIT es liderada a nivel nacional por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (INOTU) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), y a nivel territorial por los gobiernos de 10 provincias y 32 municipios de Pinar del Río, Artemisa, La Habana, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Holguín, Las Tunas, Guantánamo, Granma y Santiago de Cuba. A partir de la implementación de la política de desarrollo territorial, en julio del 2020, PADIT se institucionaliza y se extiende a todas las provincias del país. A nivel internacional, el PNUD en Cuba; la Agencia Suiza para el Desarrollo, la Cooperación (COSUDE) y la Agencia italiana para la cooperación al desarrollo (AICS) son socios estratégicos de la Plataforma, que incluye en su gobernanza a otros socios de cooperación.

En su fase II, PADIT se propuso alcanzar los siguientes objetivos: 1. Fortalecer la institucionalidad local pública, potenciando las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial. 2. Incrementar la participación de mujeres y jóvenes en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios. 3. Complementar las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada. Para ello se desplegaron doce líneas de acción a nivel nacional y territorial: Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial; Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial; Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad; Gobernanza, participación y articulación de actores; Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos; Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa; Dinámicas poblacionales y equidad de género; Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial; Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local; Articulación de diferentes formas de gestión; Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030; Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento.

La evaluación, desarrollada entre marzo y junio de 2022, atiende la segunda fase de implementación de PADIT (2018-2021). En este sentido considera el contexto de su institucionalización y ampliación territorial, en el marco de procesos nacionales de actualización del modelo socio-económico orientados por los lineamientos de la política económica y social nacional.

Son parte del informe: el documento de evaluación que contiene el contexto, objetivos y alcance de la evaluación (incluyendo criterios y preguntas), enfoque y métodos, análisis, hallazgos y conclusiones, y los anexos formales (documentos complementarios sobre antecedentes y metodología) y técnicos (propuestas sustantivas).

Objetivos y alcance de la evaluación

El Informe tiene el objetivo de valorar el cumplimiento de resultados y medir el impacto de la Plataforma según lecciones aprendidas y buenas prácticas en el período 2018-2021, y dejar recomendaciones para la fase scaling up hasta el 2022-2023 con vistas a implementar la política pública de desarrollo territorial.

A partir de lo anterior, la evaluación valora resultados e impacto de la plataforma PADIT, incluyendo: 1. Arquitectura, instrumentos y herramientas de gestión para su implementación y continuidad como programa-Plataforma país; 2. Resultados a nivel nacional y territorial abarcando una muestra de destinatarios, así como del personal directivo y técnico; 3. Impacto en relación con la gobernanza y política pública. Incluyendo su alineación a prioridades nacionales y a la actualización del modelo socio-económico; 4. Impacto en los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo socio-económico a nivel local; 5. Principales oportunidades y desafíos para una fase scale up 2022/2023.

El informe se concentra en el nivel nacional de PADIT y en las provincias de Cienfuegos, Pinar del Río y Las Tunas, las que fueron seleccionadas en acuerdo con la Contraparte.

En términos globales son destinatarios de esta evaluación todos los actores involucrados en la Plataforma, personal directivo y técnico de las instituciones y organizaciones implicadas a nivel territorial, nacional y de la cooperación, con vistas a la siguiente etapa de implementación de PADIT.

Enfoque y métodos de evaluación

La evaluación se centra en los avances hacia el logro de resultados esperados, mediante una apreciación sistemática y objetiva desde la evidencia empírica, de la Plataforma. En este sentido, la perspectiva metodológica parte de los siguientes enfoques: Gestión para Resultados en el Desarrollo, Confiabilidad y Validez Técnica, Constructivo para facilitar aprendizaje institucional, Incorporación de la perspectiva de actores, Derechos Humanos, Generacional y de Género.

Para responder a las preguntas de evaluación se consultaron fuentes primarias y secundarias de datos. En términos generales se consultaron 63 documentos (relativos al marco político-institucional cubano; a la ejecución PADIT en segunda fase y a su diseño para el periodo 2022-2023) y se relevó la opinión de 58 actores con representación paritaria según género: 24 entrevistas a personal directivo y técnico de las instituciones implicadas en la Plataforma, 8 entrevistas a destinatarios de proyectos locales y 25 encuestas a Grupos Locales. Además se realizaron ocho visitas a iniciativas locales, con pautas de observación específicas.

Las pautas de encuesta, entrevista y fichas de campo utilizadas fueron diseñadas en relación con las dimensiones y subdimensiones de análisis definidas en la matriz de evaluación.

Principales hallazgos

La **pertinencia** de PADIT en la fase II es alta, demostrándose correspondencia de los resultados alcanzados con prioridades nacionales, el modelo socioeconómico y los productos-efectos del Programa de País Cuba.

En esta etapa la plataforma atendió lecciones aprendidas en primera fase, así como perspectivas y contribuciones de distintos actores. Todo ello contribuyó a su respuesta efectiva al contexto pandémico (COVID-19), con énfasis en la recuperación económica. Así, desde PADIT se instalaron plantas de procesamiento de producciones primarias, se crearon capacidades para la producción de alimentos (minindustrias) y se estimuló el turismo local sostenible, entre otras acciones.

PADIT cumplió objetivos y resultados según Marco Lógico, mostrando **eficacia** en su gestión. Se reconocen como mayores logros la articulación multiactoral y multinivel, junto a la gestión del desarrollo territorial, condicionada por la institucionalidad pública lograda. Este último punto es uno de los efectos del Programa País Cuba a los que responde, además de los vinculados al desarrollo socioeconómico y sostenible. Los resultados obtenidos han estado condicionados, favorablemente o no, por factores contextuales, materiales y técnicos. Si bien predominan efectos positivos sobre beneficiarios a nivel poblacional e institucional emergen desafíos de participación y gobernanza que habría que atender.

La plataforma ha sido **eficiente** en el uso de recursos financieros, materiales y humanos, aunque muchos de ellos se pudieran optimizar. Las herramientas de monitoreo y evaluación establecidas contribuyen a este particular, pero también a un seguimiento riguroso del programa integrando información y escalas territoriales.

El mayor **impacto** de PADIT ha sido institucionalizar el desarrollo territorial, en su tránsito de Proyecto de Cooperación Internacional a Política Pública. El Decreto Ley 33 refleja la simbiosis entre la prioridad de descentralización y el rol de PADIT, pues la elaboración de aquel se hizo desde el marco mismo de la Plataforma. Territorialmente ello se refleja en aspectos normativos; organizativos y socio-económico-

productivos, con Estrategias de Desarrollo Territorial consolidadas que incorporan articulaciones público-privadas.

Por otra parte, se reflejan impactos en la territorialización de los ODS, pues para el 2021 los aportes de la plataforma se robustecen y complementan con el apoyo brindado al Grupo Nacional para su implementación y el perfeccionamiento de tres índices: Desarrollo Territorial (IDT), Cooperación y Complementariedad Intermunicipal y Gobernanza Territorial (IGT)) y la cooperación con el «Laboratorio ODS Cuba».

Se ha promovido **innovación** tecnológica y gerencial, a lo interno de la Plataforma y a nivel de iniciativas locales, las cuales han mejorado su desempeño. Esto ha sido posible entre otras cosas, por una **gestión del conocimiento** eficaz, centrada en las capacidades básicas del desarrollo territorial. Las alianzas consolidadas entre el gobierno y las instituciones de educación superior (Universidades, CUM, GUCID, centros de investigación) han tributado al buen desempeño de la gestión local. No obstante, para una fase scale up de PADIT se deben considerar las demandas y posibilidades específicas de los actores en cuanto a innovación y conocimiento.

Durante la segunda fase PADIT contribuyó a disminuir desigualdades de **género** y a generar condiciones para empoderar a las mujeres. Avances que deben potenciarse en una fase scale up, considerando los desafíos señalados en el Informe.

Se ha logrado una estrategia de **visibilidad y comunicación** sistemática, con una apropiación sustantiva de imágenes y mensajes claves entre los actores que implementan el Programa. Dicha estrategia revela mayor regularidad en los territorios de fase I e interés en profundizarla.

La **sostenibilidad** y escalamiento de PADIT es posible por su institucionalización, los recursos financieros que moviliza y las capacidades instauradas. No obstante, la sostenibilidad que más preocupa es la económica-financiera, lo que supone retos importantes a futuro.

Se registran **aprendizajes** asociados a la gestión del programa y la institucionalización del desarrollo local como tal. También hay lecciones aprendidas desde las prácticas locales, relevantes para el escalamiento futuro de la plataforma.

Conclusiones

En su segunda fase, PADIT se consolida como política nacional y deviene actor clave coordinador del desarrollo territorial a partir del nuevo mecanismo de gestión. En congruencia con el PNDES 2030, se ubica en el Programa 3 del Macroprograma 1. Se afianza como ámbito de debate y aportes a las políticas nacionales, nutriendo la política de desarrollo territorial (Decreto ley 33).

La articulación multinivel e interinstitucional lograda con PADIT fortalece herramientas para el desarrollo territorial, sin embargo, un mayor diálogo intermunicipal y un aumento de su participación en los ámbitos de gobernanza multinivel de PADIT aparecen como desafíos a abordar. Asimismo, los GDM pueden ser potenciados como ámbito cercano a la toma de decisiones a nivel territorial, con un marco organizativo y de funcionamiento general.

La gestión de recursos materiales, humanos y financieros resulta transparente y eficiente. Los sistemas de monitoreo y evaluación integran variada información según efectos y líneas de acción de la plataforma.

PADIT mostró, durante la pandemia, su capacidad de adaptación al reorientar acciones para la reactivación económica y en el plano sanitario, en consonancia con el Plan de Respuesta Inmediata a la Covid-19. Su trayectoria en el país influyó en la rápida identificación del desarrollo territorial como instrumento de respuesta al nuevo contexto y facilitó la promoción de la cooperación territorial, la descentralización y el desarrollo económico local.

La fase II se ha focalizado en iniciativas municipales productivas y ha avanzado hacia financiamientos múltiples. Para esto, el Fondo de Desarrollo Territorial resulta relevante; necesario pero insuficiente para respaldar todas las iniciativas y proyectos futuros.

La participación ciudadana demanda acciones positivas en la construcción de las EDT y en las decisiones relevantes que tributen al desarrollo local. En relación a esto, si bien la comunicación funciona y es uno de los puntos fuertes del proyecto, emergen desafíos para mayor apropiación territorial, el qué y cómo comunicar.

Una mayor participación de mujeres en los ámbitos de decisión y en los proyectos queda evidenciada, sin embargo, persisten desigualdades estructurales que deben ser atendidas para un mayor alcance de las contribuciones en esta materia. A nivel generacional, la participación de jóvenes se refuerza más en los proyectos que en los ámbitos de decisión. Por otra parte, se estimulan iniciativas a nivel de cuidados y envejecimiento activo, fomentando la incorporación de mujeres en el ámbito económico-productivo.

La alianza academia-territorio demostró funcionar, en particular donde hay CUM sólidos y Centros de Gestión del desarrollo local. Para afianzar capacidades se avanzó hacia formaciones virtuales y regionalizadas de calidad, que integraron estudiantes y expertos internacionales. Pero deben revisarse y reformularse en cuanto a modalidades, programas y particularidades territoriales.

PADIT se ha nutrido de experiencias de diversos continentes; pero puede fortalecer la dimensión internacional al focalizar en temas económico-productivos en clave de desarrollo local. Es una buena práctica regional y se debería visibilizar más allá de Cuba, como aprendizaje a compartir con otras sociedades, en particular de América Latina. Diversos socios regionales pueden colaborar en esa dirección, en particular el PNUD.

Recomendaciones

Se resumen aquí las recomendaciones generales que se encuentran ampliadas en el capítulo correspondiente del Informe de Evaluación y profundizadas en los anexos de propuestas sustantivas.

1. Consolidar el rol articulador de PADIT en apoyo a la política de desarrollo territorial. La plataforma debe posicionarse en su rol de generar, enriquecer, ayudar a consensuar, y dar insumos a la política pública, como actor relevante en la articulación multinivel, con el MEP como socio clave y principal, aunque no único. Mantener los ámbitos de articulación, que son aporte y patrimonio generado, considerando la incorporación de un ámbito de coordinación ejecutiva entre el Comité Nacional de Coordinación y la Secretaría Técnica. Fortalecer la generación de estadísticas locales, potenciando indicadores integrados como el IDT y el IDH.
2. Fortalecer la dimensión municipal (ver detalle en Anexo Sustantivo 4) acercando los GDL a la toma de decisiones, trascendiendo el rol asesor. Fomentar la participación de los municipios en los Grupos de Desarrollo Provincial. Promover un ámbito de coordinación y organización intermunicipal.
3. Ampliar la gobernanza de la plataforma incluyendo a los Municipios mediante un mecanismo de participación más idóneo (podría ser mediante un Plenario de Municipios que designe su representación en PADIT). Sería conveniente un ámbito paritario entre Municipios y Provincias.
4. Avanzar en el desarrollo económico local (ver detalle en Anexo Sustantivo 1) con un entorno favorable: un marco normativo, de financiamiento, incentivos y encadenamientos productivos y un mecanismo ágil de financiamiento de iniciativas locales con incentivos basados en las estrategias. Potenciar el rol de las MIPYMES como uno de los principales generadores de empleo a nivel local. Fomentar la creación de centros de gestión del desarrollo local. Optimizar el uso de los recursos territoriales mediante: alianzas con la industria nacional o sector privado para

conservar y mantener los equipos que se adquieren; monitoreo local del uso de los recursos adquiridos; aprovechamiento y movilización de recursos municipales; agilización de procedimientos para revisar y aprobar recursos.

5. Fortalecer los GDL y las EDT (ver detalle en Anexo Sustantivo 4). Consolidar y/o crear GDL en todos los municipios; dotar a todos los GDL de un marco normativo y organizacional (qué rol tienen, quienes participan, con qué frecuencia se reúnen, cómo se toman resoluciones, quién lleva las actas, como aspectos básicos). Reforzar el mecanismo de formulación y actualización de estrategias territoriales (sobre la base de la metodología desarrollada por CEDEM, fortalecer la relación entre estrategias y vocación y visión productiva del territorio, establecer seguimiento de resultados). Cuidar el vínculo de las iniciativas locales con las estrategias de desarrollo local. (se valida apoyar iniciativas locales sostenibles, pero solo se promueven incentivos para aquellas enmarcadas en la estrategia territorial).
6. Desarrollar la estrategia de fortalecimiento de capacidades con instancias de formación permanente, sistematizaciones y redes de conocimiento (ver Anexo Sustantivo 2), la combinación de formación e instancias presenciales con virtuales y generar capacitaciones en líneas PADIT en desventaja formativa, tales como: Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa; Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial; Comunicación y gestión de la información e informatización de la sociedad. A nivel municipal, priorizar también formaciones sobre “Localización de ODS y alianzas para la Agenda 2030”, así como capacitaciones centradas en financiamiento, gestión estratégica y habilidades para la participación ciudadana.
7. Alcanzar una participación más sustantiva de la ciudadanía en las estrategias de desarrollo local, mediante la sensibilización y capacitación a decisores y gestores en participación ciudadana y la generación de mecanismos de evaluación y seguimiento de las estrategias y proyectos territoriales de parte de la ciudadanía. Una alternativa puede ser la convocatoria de asambleas o cabildos locales donde se reporten resultados.
8. Continuar consolidando la dimensión de género en forma transversal, a través de las estrategias territoriales, las instancias de formación y el fomento de las iniciativas económicas y sociales lideradas por mujeres.
9. Afianzar la participación juvenil en el diseño e implementación de estrategias locales y en instancias de formación, además de generar nuevas iniciativas económicas y sociales lideradas por jóvenes. Promover iniciativas juveniles de usos creativos de instrumentos innovadores para la participación.
10. Robustecer la visibilidad y comunicación en todos los niveles territoriales y canales diversos (redes sociales, portales ciudadanos, publicaciones universitarias, programas radiales y televisivos). Afianzar la articulación con las facultades de comunicación y periodismo de las universidades, para capacitaciones y generación de productos comunicativos. Finalizar y poner en funcionamiento la página web y que devenga repositorio único y actualizado de documentos e informaciones (incluir en cada documento e informe la fecha de emisión y período que abarca).
11. Dar continuidad y fortalecer los Intercambios internacionales y eventos realizados en el país.

INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el Informe de Evaluación Externa del Programa “Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba – PADIT” en el período 2018-2021. El Plan responde a los Términos de Referencia de la convocatoria, a la Propuesta Técnica aprobada y a los acuerdos generados entre el equipo consultor de la evaluación y el equipo coordinador del Proyecto.

El informe atiende la segunda fase de implementación de PADIT, considerando su institucionalización y ampliación territorial durante el periodo en cuestión. La fase anterior fue evaluada oportunamente por otra consultoría.

La evaluación tiene como destinatarios principales a los actores involucrados en la plataforma, personal directivo y técnico de las instituciones y organizaciones implicadas a nivel territorial, nacional y de la cooperación, con vistas a la siguiente etapa de implementación de PADIT.

Son parte del informe: el documento de evaluación que contiene el contexto, objetivos y alcance de la evaluación (incluyendo criterios y preguntas), enfoque y métodos, análisis, hallazgos y conclusiones, y los anexos formales (documentos complementarios sobre antecedentes y metodología) y técnicos (propuestas sustantivas).

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Desde el final de la década de los '90 hasta hoy, el tema del desarrollo territorial ha sido un tema de relevancia para Cuba: a partir del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), liderado por el MINCEX y el PNUD, el País ha ido conformando distintas iniciativas, programas y experiencias nacionales y territoriales para apoyar al desarrollo socio económico de los territorios. Dentro de ellas la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) que surge en el año 2014.

La marcada voluntad política en el País en considerar el desarrollo territorial como tema transversal al centro de los documentos programáticos nacionales se reflejan en los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”, en la “Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista” y en “las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y social para el 2030”, donde se revaloriza la centralidad de los territorios y el papel de la acción local, para la actualización del modelo económico y social cubano.

Esta prioridad fue refrendada con la aprobación de una nueva constitución, que entró en vigor el 10 de abril del 2019, que legitimó la autonomía municipal. En el 2020 con el acompañamiento de PADIT, fue aprobada la Política para impulsar el Desarrollo Territorial, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y social (PNDES) al 2030, y eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos municipales y provinciales, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). PADIT ha acompañado la labor de implementación de las propuestas de descentralización en el País del Grupo nacional de asesoramiento para la descentralización y la financiación territorial, que también lideró la organización de dos seminarios internacionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo que fomentaron el debate en torno a los principales retos nacionales para la actualización de las competencias.

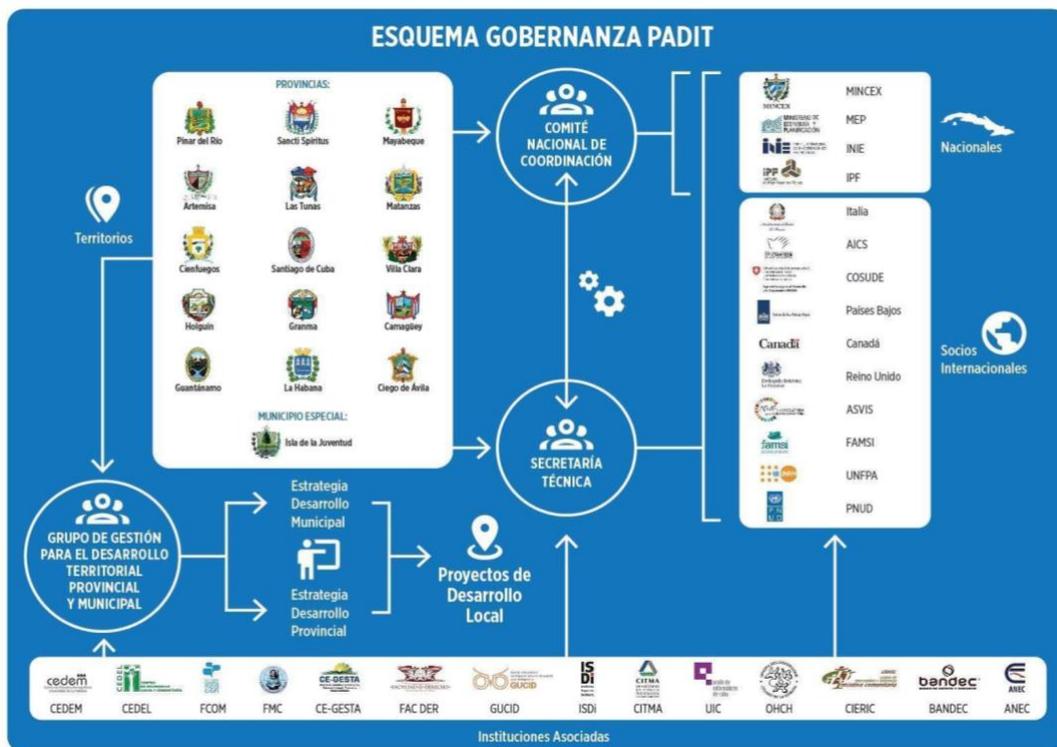
Con la aprobación de dicha política se institucionaliza PADIT como política pública, que potencia el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). El nuevo sistema de trabajo de gobierno en función de los ejes estratégicos del PNDES 2030 se materializan en seis Macroprogramas y dentro de ello, en el Macroprograma 1 “Gobierno, institucionalidad y macroeconomía” se encuentra PADIT como plataforma institucionalizada para potenciar el desarrollo territorial en todas las provincias del país incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud.

Igualmente se fortalece el trabajo del Grupo Nacional para el seguimiento de los ODS en Cuba y para la toma de decisiones a través de la implementación de una plataforma nacional tecnológica interactiva que

permite la disponibilidad de datos nacionales y territoriales para monitorear los ODS-PNDES, la sistematización de su localización y la medición del desarrollo. Un software específico permite la gestión de una base de datos compartida con información proveniente de las instituciones nacionales y de los laboratorios ODS territoriales, que trabajan en articulación con la Plataforma PADIT y que participan en el levantamiento, georreferenciación y monitoreo de los datos territoriales. Dicha plataforma hoy en día cuenta con la participación de 17 Instituciones nacionales, 3 organizaciones de la sociedad civil y los territorios de Pinar del Río, Sancti Spíritus, Artemisa y Cienfuegos. Desde marzo del 2020 hasta la fecha el país se encuentra en el enfrentamiento a la crisis por la pandemia COVID-19, con lo cual el Sistema de Naciones Unidas y el Gobierno de Cuba han acordado un Plan de respuesta para la recuperación socioeconómica, que refuerza el pilar de desarrollo económico, con énfasis en potenciar el desarrollo a nivel local, y reconoce a PADIT, como plataforma para la cooperación territorial, por su carácter flexible, integrador, interterritorial, multinivel y multiactoral.

Durante el 2021 se han aprobado además un conjunto de normas y procedimientos para contribuir al proceso de descentralización cubano y contar con una mayor autonomía de las instancias locales. Dentro de ellas las normas complementarias de la Políticas de Desarrollo Territorial, así como la implementación de las normas asociadas a las MIPYMES y las Cooperativas No Agropecuarias (CNA).

El esquema de gobernanza de PADIT es el siguiente:



OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Objetivos

La evaluación externa tiene el objetivo de valorar el cumplimiento de resultados y medir el impacto de la Plataforma según lecciones aprendidas y buenas prácticas en el período 2018-2021, y dejar recomendaciones para la fase scaling up hasta el 2022-2023 con vistas a implementar la política pública de desarrollo territorial.

Alcance

La evaluación valora resultados e impacto de la plataforma, incluyendo:

1. Arquitectura de la plataforma PADIT, instrumentos y herramientas de gestión para su implementación y continuidad como programa-Plataforma país.

2. Resultados de PADIT a nivel nacional y territorial abarcando una muestra de destinatarios en el área geográfica de intervención, así como del personal directivo y técnico.

3. Impacto de PADIT en relación con la gobernanza y política pública:

a) Coherencia del proyecto con lo refrendado en la nueva constitución de 2019 sobre desarrollo territorial, autonomía municipal y descentralización; b) Pertinencia de PADIT en función de la política de impulso al desarrollo territorial aprobada en julio del 2020 en apoyo en la gestión del desarrollo territorial y el proceso de descentralización y otros temas sustantivos (como la aprobación del Decreto Presidencial Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres) acorde a las demandas de los/las beneficiarios/as, tomando en cuenta la política; c) La escalada de los procesos de articulación inter-actoral, multinivel e intersectorial de actores nacionales (ministerios e instituciones asociadas a PADIT) y locales en función de los mecanismos, programas, subprogramas del Plan Nacional 2030. d) Principales resultados de acuerdo a cada efecto de PADIT, identificar máximo 3.

4. Impacto de PADIT en los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo socio-económico a nivel local

a) Eficacia y pertinencia de los diplomados nacionales - presenciales y online - y regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial; b) Resultados y avances en los proyectos de desarrollo social, económico, cultural y medioambiental a nivel local, con énfasis en la generación de fuentes de empleo, articulación de formas de la economía e incorporación de jóvenes y mujeres favoreciendo su empoderamiento; c) Pertinencia del sistema de seguimiento, gestión de la información en función de calidad y uso de la información para el monitoreo de los indicadores del proyecto. d) Identificación de al menos tres buenas prácticas hasta 500 palabras por cada Efecto;

5. Principales oportunidades y desafíos desde PADIT para una fase de scale up 2022/2023:

a) Propuestas sustantivas de trabajo en apoyo al desarrollo socio-económico a nivel local, fomento de pequeñas y medianas empresas con énfasis en la sustitución de importaciones, inversión extranjera y aumento de exportaciones; análisis preliminar del uso del Fondo de Fomento para el desarrollo territorial (resultados iniciales). b) Propuesta de rediseño de malla curricular del diplomado en modalidad exclusivamente virtual con énfasis en descentralización, desarrollo económico local y fuentes de financiación. c) Propuestas de otros elementos sustantivos (hasta 3) para una Fase III de scale up de la Plataforma y acompañamiento a todo el país en el proceso de descentralización y autonomía municipal vinculados con PNDES y Agenda 2030. d) Propuesta de estructura, efectos y productos del proyecto de acuerdo a su cronograma; e) Propuesta de mecanismo, modalidad en la implementación, equipo de trabajo y sistema de comunicación entre las partes. f) Propuestas de cómo catalizar el rol de PADIT como Plataforma articuladora en función de la localización y logro de los ODS.

Dentro del alcance de la evaluación están considerados los Proyectos que conforman la plataforma PADIT: 00111329 PADIT INIE; 00113081 PADIT Pinar del Río Fase II; 00121916 PADIT Pinar del Río ODS ART; 00110651 PADIT Artemisa, 00116093 y 00116094 PADIT Habana COSUDE e Italia; 00110566 PADIT Cienfuegos; 00111188 PADIT Sancti Spíritus; 00109320 PADIT Guantánamo; 00114593 PADIT Holguín.

La evaluación se concentró en el nivel nacional de PADIT y en las provincias de Cienfuegos, Pinar del Río y Las Tunas, las que fueron seleccionadas en acuerdo con la Contraparte. Para estas provincias se abarcan todos los resultados de la Plataforma PADIT a nivel municipal y provincial, y una muestra de destinatarios principales previstos en el área geográfica de intervención, considerando personal directivo y técnico de las principales instituciones implicadas, así como la comunidad.

Son fundamentales en la evaluación los **EFECTOS** clave a los que apunta la plataforma PADIT:

1. Fortalecida la institucionalidad local pública, potenciando las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial.
2. Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios.
3. Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques

e instrumentos orientados a una gestión articulada.

Y asimismo las **doce líneas de acción** de PADIT a nivel nacional y territorial:

1. Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial
2. Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial
3. Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad
4. Gobernanza, participación y articulación de actores
5. Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos
6. Desarrollo sociocultural con énfasis en innovación y economía creativa
7. Dinámicas poblacionales y equidad de género
8. Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial
9. Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local
10. Articulación de diferentes formas de gestión
11. Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030
12. Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento

Por otra parte, es relevante a los efectos de esta evaluación la acción del Programa PADIT en el marco del Plan de respuesta para la recuperación socioeconómica de Cuba ante la pandemia del COVID19, a partir de su orientación en el período evaluado.

Criterios de evaluación

La evaluación incluye criterios de evaluación dispuestos en los términos de referencia de la consultoría.

Pertinencia: En relación con los problemas/necesidades que aborda PADIT y las orientaciones estratégicas de desarrollo en las que se inserta, se evalúa si la intervención es adecuada y se corresponde con la necesidad de las/los actores.

Eficacia: Está relacionada fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto. Se mide cuánto ha sido capaz de producir cambios, solucionando un problema social o prestando un servicio a un grupo poblacional determinado (beneficiarios).

Eficiencia: Refiere a la forma en que se administran los diferentes tipos de recursos, a saber: financieros, humanos y materiales. Productividad del proceso de ejecución: cumplimiento de plazos. Calificación de recursos humanos. Procedimientos operativos y administrativos (financieros como sistema y registros de contabilidad, de RRHH como manual de organización) e instrumentos.

Igualdad de género: Considera la contribución del Programa al acceso y control de recursos por parte de mujeres en condiciones de equidad y a su empoderamiento. Especialmente evalúa la participación de estas en espacios económico-productivos, en la toma de decisiones y en su acceso a servicios sociales locales, identificando buenas prácticas a ser potenciadas en una fase de *scale up*.

Sostenibilidad: Atiende a las dimensiones: económica, social, ecológica, política, cultural y género.

Efectos: Para los/as beneficiarios/as (directos/as e indirectos/as) refiere a la influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción, así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

Impacto: Identificación de efectos del proyecto que trascienden el logro de sus objetivos. Consecuencias positivas y negativas, previstas y no previstas, que trascienden a los grupos meta. Cambios en grupos poblacionales, que no son beneficiarios/as. Satisfacción de necesidades básicas de los grupos meta. Transferencia de conocimientos. Inserción del proyecto en el contexto institucional.

Innovación: Incluye innovaciones en tecnología, en productos, en servicios, en la gestión de organizaciones, y la organización de unidades productivas, y también en iniciativas de diversos actores y ámbitos territoriales que se constituyen en fenómenos de innovación social (cuyo valor fundamental radica en los procesos colectivos, su sentido trascendente a nivel comunitario, y su conexión con los procesos de desarrollo a nivel territorial).

Participación: Se da especial atención a la participación de actores (personas, grupos, colectivos, organizaciones locales) en la construcción de estrategias territoriales, en las iniciativas municipales y provinciales, y en los proyectos vinculados al objeto de evaluación.

Aprendizajes: Qué lecciones se han aprendido en la ejecución del Programa y qué se debería hacer distinto para su continuidad y futuros proyectos. La experiencia adquirida/aprendizaje se muestra en las consideraciones o conclusiones del proyecto, las cuales deben convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos, programas, políticas o prácticas institucionales.

Tabla 1. Preguntas de evaluación

DIMENSIONES / CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
Pertinencia	¿Se ajustó la Plataforma a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y a los productos y efectos del Programa País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible? ¿Ha respondido el proyecto al nuevo contexto país en el enfrentamiento a la pandemia COVID19?
	¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios de contexto país relacionados con la actualización del modelo socio-económico y en función de la Política para impulsar el desarrollo territorial?
	¿Se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas de la primera etapa de PADIT al diseñar e implementar la segunda etapa del proyecto?
	Durante la segunda etapa del proyecto, ¿se han tomado en consideración las perspectivas de aquellas personas/instituciones que pueden influir y contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados PADIT?
Eficacia	¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en el documento del proyecto?
	¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del Programa de País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible?
	¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia del proyecto, en el logro de sus resultados?
	¿En cuáles resultados esperados/actividades el proyecto obtuvo mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué?
	¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?
	¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?
Eficiencia	¿En qué medida se utilizaron de forma eficiente los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?
	¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo? En caso positivo ejemplifique
	¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?
	¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados la eficacia y la eficiencia

	de la gestión del proyecto?
Sostenibilidad	¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de PADIT como plataforma país?
	¿Cuáles son los principales desafíos del proyecto en términos de sostenibilidad? ¿Qué acciones podrían tomarse para responder a los mismos?
	¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up y futura estrategia de salida?
Impacto	¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de la institucionalización del desarrollo territorial en el país a partir de la implementación de PADIT?
	¿Cuáles han sido los principales avances a nivel de impactos en el desarrollo territorial? ¿Qué factores han contribuido?
	¿Cuáles han sido los principales desafíos confrontados para alcanzar los impactos previstos y cuáles se deben tener en cuenta para la sostenibilidad de los mismos? Destacar los desafíos y buenas prácticas en contexto de COVID19.
Igualdad de género	¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la ejecución y el seguimiento del proyecto?
	¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
	¿En qué medida el proyecto ha contribuido al cierre de brechas de género y a impactar en normas sociales discriminatorias, los estereotipos de género y/o causas estructurales de las desigualdades de género?
	¿Se identifican experiencias innovadoras, buenas prácticas, transformaciones en materia de género que sean clave potenciar en una fase de scale up?
Innovación y gestión del conocimiento	¿En qué medida el proyecto ha promovido la innovación tecnológica y gerencial desde su propia gestión y en las iniciativas que ha apoyado?
	¿Cuán efectiva ha sido la innovación promovida para generar un mejor desempeño en la gestión de los proyectos PADIT en su sentido más amplio y/o en la gestión de las iniciativas?
	¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up? Eficacia y pertinencia de los diplomados nacionales - presenciales y online - y regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial;
Visibilidad y comunicación	¿En qué medida el proyecto ha desarrollado de forma sistemática la visibilidad y la comunicación?
	¿Cuánta apropiación se logró a nivel local y nacional con la imagen y los mensajes claves del proyecto?
	¿Cuán efectiva han sido las acciones de visibilidad realizadas?
Aprendizajes	¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?
	¿Cuáles son los principales aprendizajes de la Plataforma que contribuyen a la institucionalización del desarrollo local en Cuba?

ENFOQUE E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN

Enfoque de la evaluación

La metodología aplicada se ajustó a los Términos de Referencia de la convocatoria y al Plan Inicial aprobado, asimismo fue retroalimentada y ajustada por el equipo consultor en el proceso de revisión documental y diálogo con actores clave. Se realizó una evaluación con un enfoque centrado en los avances hacia el logro de resultados esperados, mediante una apreciación sistemática y objetiva desde la evidencia empírica, de la Plataforma; su arquitectura, implementación, e impacto, atendiendo obstáculos, lecciones aprendidas, y ofreciendo recomendaciones para la fase scaling up 2022-2023.

En términos generales, el enfoque parte de los siguientes conceptos básicos:

- Toda la construcción se realiza sobre la base de la documentación y de la perspectiva de los actores.
- La metodología tiene la flexibilidad necesaria para dar cuenta de las visiones de los participantes.
- Adopta un enfoque proactivo, dando elementos evaluativos, pero sobre todo proyectándose a futuro.

En concreto, la perspectiva del enfoque metodológico es la siguiente:

Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo: Se analiza la estrategia de gestión poniendo énfasis en los resultados reales y significativos a nivel de las personas y las instituciones; manteniendo una visión integral de las acciones para la gestión del desarrollo.

Confiabilidad y validez técnica: Se cuida especialmente la sistematicidad y rigurosidad del equipo de evaluación en las descripciones, juicios y/o inferencias realizadas, a efectos de que estén debidamente respaldados en la evidencia empírica correspondiente (tanto cualitativa como cuantitativa); y en los marcos conceptuales y/o teóricos definidos.

Enfoque constructivo para facilitar el aprendizaje institucional: La evaluación es una herramienta que aporta evidencias para mejorar el diseño y gestión del Programa (tanto presentes como futuras) y ayuda a la toma de decisiones de los/as participantes.

Incorporación de la perspectiva de los actores: Se contemplan las percepciones, y/o valoraciones que tienen los actores participantes del proyecto en relación al proceso de implementación, los servicios que presta, sus logros y principales limitaciones. Este enfoque resulta esencial para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que potencien la aplicación de la experiencia en otros contextos y/o iniciativas con similares destinatarios.

Enfoque de Derechos Humanos: La transversalización del enfoque de derechos humanos en la evaluación permitió atender los ejes estructurantes de la desigualdad desde una perspectiva *Interseccional*, que permite atender la existencia de un sistema cruzado de exclusión, donde múltiples fuentes de desigualdad confluyen según la situación personal y grupo social al que se pertenece.

Enfoque Generacional: Atiende las discriminaciones sociales e institucionales por motivos de edad cronológica. Se consideraron especialmente buenas prácticas y desafíos respecto a la participación de las personas jóvenes en los procesos de desarrollo territorial y en los espacios de toma de decisión local. Por otro lado, la segregación de personas mayores así como buenas prácticas para reducción de las consecuencias del *edadismo* (estereotipos y prejuicios en torno a las personas mayores).

Enfoque Integrado de Género: Concepto de política pública que permite evaluar las diferentes implicaciones de cualquier acción política entre géneros. Así, se parte desde una perspectiva que procura incluir la igualdad de oportunidades en todas las etapas del ciclo de las políticas: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. Esto es, ampliar el marco de evaluación hacia la transversalización de género en todas las estructuras políticas y esferas de la vida: plano macro -sociohistórico-, micro -institucionalidad local- e individual -subjetivo: voz de las mujeres protagonistas-.

Fuentes de información

Para responder a las preguntas de evaluación se consultaron las siguientes fuentes de datos:

Fuentes de información secundaria:

- Documentos del marco político-institucional cubano.

- Documentación y materiales digitales relativos a PADIT durante la segunda etapa de ejecución.
 - Documentos de diseño, ejecución y monitoreo de proyecto (contribuciones de COSUDE y AICS, informes anuales, informes territoriales, informes ejecutivos, entre otros).
 - Documentos de programas académicos de los Diplomados.
 - Documentos de visibilidad (boletines, sitios web, redes sociales, entre otras).
- Documentos de diseño para el periodo 2022-2023.

Fuentes de información primaria:

- Entrevistas semiestructuradas en modalidad virtual:
 - Coordinación PADIT.
 - Funcionarios/as y especialistas de instituciones gubernamentales, técnicas y académicas asociadas a la Plataforma.
 - Donantes principales de PADIT: Oficial de Programas COSUDE en Cuba y representantes de la embajada de Italia y de PADIT AICS.
 - Representantes de PNUD Cuba y Oficiales de Programas vinculados a PADIT.
 - Coordinación de los Grupos de Desarrollo Local de las Provincias de Cienfuegos, Pinar del Río y Las Tunas.
- Entrevistas en profundidad presenciales con una muestra seleccionada de destinatarios de proyectos locales, de las provincias seleccionadas, con foco en mujeres y jóvenes.
- Encuesta a Grupos Locales que indagaron en logros en materia de funcionamiento del Grupo, planificación y ejecución de proyectos, resultados en participación, entre otras.
- Visitas de Campo / Observación Participante: una pauta de observación formó parte de las “Fichas de Campo” durante las visitas a Pinar del Río y Cienfuegos. Esto contribuyó al contraste de la información obtenida mediante otras técnicas y a la interpretación de los resultados.

El listado de fuentes secundarias y el detalle del relevamiento primario son presentados como tablas anexas a este Informe (Anexos B y C respectivamente).

Por otra parte, la correspondencia entre las fuentes de información y las preguntas de la evaluación, así como la forma en que dieron respuesta a cada una de ellas (método de evaluación) son detalladas en la Matriz de Evaluación adjunta (Anexo A).

Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:

Entre el 24 de marzo y el 22 de abril se ejecutaron las actividades previstas en el Plan de Indagatoria: Etapa de Diálogo con Actores (fuente primaria de datos), transversalizada por la Revisión Documental relativa a PADIT (fuente secundaria de datos). La recopilación de datos se concentró en el nivel nacional de PADIT y en las provincias de Cienfuegos, Pinar del Río y Las Tunas; las cuales representan una muestra diferenciada y complementaria de las diferentes etapas de PADIT.

En términos generales se consultaron 63 documentos y se relevó la opinión de 58 actores con representación paritaria según género: 24 entrevistas institucionales, 8 entrevistas a destinatarios de proyectos locales y 25 encuestas a Grupos Locales.

Las pautas de encuesta, entrevista y fichas de campo utilizadas fueron diseñadas en relación con las dimensiones y subdimensiones de análisis definidas en la matriz de evaluación y son presentadas como anexos en este informe (Anexos D, E Y F). A continuación, se describe brevemente cada técnica de recopilación de datos primarios.

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas fueron la técnica central de relevamiento de datos, permitiéndonos acceder al discurso de la gran diversidad de actores detallados en *Fuentes Primarias*. Se optó por realizarlas de forma semiestructurada, manteniendo la suficiente uniformidad para el tratamiento de las dimensiones centrales en relación con la matriz de evaluación.

Tabla 2. Entrevistas desagregadas por actor y género

Actor	Mujeres	Hombres	Total
Actores institucionales	14	10	24
Destinatarios Proyectos Locales	4	4	8
Total entrevistas	18	14	32

Se realizaron un total de 32 entrevistas, 24 de ellas con actores institucionales (en modalidad virtual) y 8 con destinatarios de proyectos locales (modalidad presencial). Del total de actores institucionales entrevistados 14 fueron mujeres y 10 hombres. Por su parte las entrevistas a destinatarios de proyectos locales contaron con representación paritaria: 4 mujeres y 4 hombres. Del total de entrevistas previstas en el Plan de Indagatoria sólo una no se pudo concretar, correspondiente a una institución asociada.

Las entrevistas fueron coordinadas por parte del equipo de evaluación, en consulta y apoyo con el equipo coordinador de PADIT en PNUD. Cada una fue sometida a transcripción selectiva y resultan un insumo fundamental para el proceso de análisis retrospectivo y prospectivo. La agenda de entrevistas se incluye en anexos, con detalle según tipo de actor (Anexo G).

Encuestas autoadministradas

En paralelo a la realización de entrevistas se realizó una encuesta con formulario autoadministrado dirigida a todos los GDL que integran la Plataforma. El formulario fue difundido vía mail a cada uno de los Coordinadores Provinciales, solicitando su extensión a los GDM de sus respectivas provincias.

Se recogieron 25 respuestas durante las tres semanas en que estuvo disponible el enlace para completar la encuesta: 12 de ellas correspondientes a Grupos de Desarrollo Provincial que integran la plataforma (dos provincias con más de una respuesta); 13 a Grupos de Desarrollo Municipal, con especial participación de municipios pertenecientes a dos de las provincias objeto de evaluación: Las Tunas y Pinar del Río. Sin embargo, por las limitaciones detalladas abajo, el nivel municipal de Cienfuegos quedó subrepresentado (13% de respuesta) dentro de las Provincias objeto de evaluación. En este sentido, vale destacar que existió un porcentaje diferente de respuesta del nivel municipal para cada una de las Provincias de 1er y 2da fase entre las que se difundió el formulario (detalle en Anexo H).

Cabe mencionar, que en la descripción del formulario se solicitaba que el mismo fuera llenado por un referente por Grupo Local, en comunicación y acuerdo con todos sus miembros.



Visitas de campo

Se visitaron las provincias de Pinar del Río y Cienfuegos, en cada una cuatro iniciativas para un total de ocho. La selección de las mismas se hizo atendiendo a su nivel de consolidación y naturaleza (cultural, producción de alimentos, cuidado infantil y adulto mayor, fertilidad, capacitación y orientación laboral,

producción multimedia). Se observa que la gran mayoría son iniciativas generadas en la primera Fase de PADIT, que se han consolidado.

Tabla 3. Iniciativas visitadas

Provincia	Municipio	Iniciativa
Cienfuegos	Cienfuegos	Museo de las Artes, Palacio Ferrer.
		CIGEDEL (Centro de Investigación y Gestión para el Desarrollo Local).
		Atención a la pareja infértil.
	Abreus	Cooperativa 26 de Julio.
Pinar del Río	Los Palacios	Centro de Orientación Laboral, CUM
		Finca Tierra Brava
	Consolación del Sur	Casas de cuidado diurno
		Corresponsalía ConsurVisión

En Anexos se incluye un detalle de cada una de las iniciativas visitadas, así como fotos de esta etapa del trabajo de campo (Anexo I; J).

Aspectos éticos

Para cuidar la confidencialidad de los informantes, a lo largo del análisis se prioriza la alusión a consensos y disensos grupales, a nivel intra e inter-actoral y las citas textuales se referencian solo según tipo de actor. En este sentido se plantea una distinción general en términos de Actor Institucional (Instituciones Nacionales, Cooperación Internacional, Instituciones Asociadas y PNUD Cuba) y Representantes de Grupos Locales.

Información básica sobre los/as evaluadores/as

Enrique Gallicchio. Magister en Desarrollo Local y Regional (Universidad Católica de Uruguay, 2004), Sociólogo por la Universidad de la República Oriental del Uruguay (1990), Experto en Desarrollo Local por la OIT (2004). Director de la Maestría en Desarrollo Local y Regional de la Universidad CLAEH de Uruguay. Director de Diplomas de Especialización en Desarrollo Económico Local de UCLAEH y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) en Uruguay. Es Profesor en Universidades de Uruguay, España, Argentina y Perú. Ha sido *staff member* de UNDP entre 2008 y 2016, culminando como P5. Ha sido en ese carácter Chief Technical Advisor del Programa ART del PNUD en Uruguay y Bolivia y coordinador de la iniciativa ART en desarrollo económico local para América Latina. Hoy día es Asesor del Congreso de Intendentes de Uruguay en Relaciones Internacionales y coordina el Proyecto “Fortalecimiento de la Descentralización Territorial y el Desarrollo Sostenible en Uruguay” con financiamiento de la Unión Europea. Tiene una amplia experiencia en Evaluación de Proyectos, destacándose entre ellos los realizados para PADIT en Cuba, Timor Leste para UNDP y diversos organismos internacionales y de su país. Tiene múltiples libros y publicaciones sobre la temática del desarrollo y la cooperación internacional. Ha sido speaker en decenas de seminarios y eventos internacionales, entre ellos Cuba.

Yisel Rivero Baxter. Doctor por la Universitat de València (España, 2020); Doctora en Ciencias Sociológicas (Universidad de la Habana, 2014); Magister en Ciencias Sociales (FLACSO-Buenos Aires, 2000); Socióloga (Universidad de la Habana, 1995). Investigadora Titular del ICIC “Juan Marinello” y Profesora Titular de la Universidad de la Habana. Trabaja los temas de: educación, participación social y consumo cultural, además de la recopilación, análisis e interpretación de datos. Coordinación: Grupo de Trabajo “Sociología de la Educación y Desarrollo” (Cátedra Unesco-Universidad de la Habana), Observatorio de Participación

y Desarrollo Cultural (www.observatoriocultural.cult.cu) y Revista Perfiles de la cultura cubana (<http://www.perfiles.cult.cu>). Miembro de: Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC), de la Asociación de Sociología de la Educación de España y del Consejo Editorial de la Editora Karywa, Sao Leopoldo, Brasil, <http://editorakarywa.wordpress.com>. Entre otras actividades profesionales se destacan: estudios de mercado (2017-actualidad); consultoría técnica para el programa AGROfrutales, PNUD (diagnósticos situacionales y de género; 2018-2019) y análisis sobre participación, monitoreo de acciones y coordinación de capacitación (Programa Conjunto MINCULT-UNICEF: “Cultura de Derechos, Protección, Participación”; 2008-2019).

Limitaciones y oportunidades de la evaluación

Se destaca el apoyo del equipo coordinador del Programa en PNUD durante el trabajo de campo, específicamente: envío de bases de contacto de actores institucionales y territoriales; socialización de documentación; apoyo en la coordinación de entrevistas y planificación de las visitas de campo. Respecto a estas últimas sobresale la eficiente organización del transporte y alojamiento.

Asimismo, se contó con buena disposición de las coordinaciones provinciales y municipales, quienes garantizaron todas las condiciones para un encuentro efectivo con las iniciativas, cuyos responsables mostraron gran disponibilidad para el diálogo con los evaluadores de manera franca y transparente.

Por otro lado, durante la etapa de diálogo con actores se detectaron algunas dificultades que debieron ser sorteadas para un óptimo trabajo de campo. En particular, la posibilidad de recoger la perspectiva más local de PADIT desde los GDM (más allá de entrevista a la coordinación de GDM de las provincias seleccionadas para profundizar) a través de medios electrónicos.

Se realizaron encuestas autoadministradas (google forms) a los Grupos Locales Provinciales y Municipales, con resultados dispares entre ambos niveles: en el provincial se obtuvo respuesta de la totalidad de los Grupos de 1er y 2da fase PADIT; en el municipal se recogieron solo 13 respuestas. Esto último respondió a una baja difusión inicial de la encuesta a los grupos locales desde el nivel provincial y a dificultades de acceso a TICs.

Se trató de superar estos inconvenientes con diversas acciones:

- se estableció comunicación telefónica con referentes de grupos provinciales y municipales,
- se insistió en la importancia de las respuestas municipales durante las Visitas de Campo;
- se asesoró a grupos municipales que manifestaron dificultades para completar la encuesta;
- se extendió el plazo de respuesta.

En otro tenor, y más allá de la gran disposición de la coordinación de PADIT y la entrega oportuna de fuentes documentales, se presentaron dificultades para el ordenamiento cronológico de algunos documentos (se sugiere incluir fecha de emisión en los formatos de salida de bases de datos e informes) y para la mirada global al total del periodo evaluado (se sugiere tener un repositorio único con toda la información pertinente a una evaluación externa). Esto debió realizarse desde la recuperación de datos de varias fuentes documentales, requiriendo un esfuerzo extra para el análisis de los datos.

ANÁLISIS DE DATOS

El marco de análisis atiende todas las dimensiones de la evaluación. En este sentido el Programa es analizado en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, igualdad de género, innovación y gestión del conocimiento, visibilidad y comunicación, y aprendizajes. Asimismo, cada dimensión se aborda teniendo en cuenta la escala nacional y territorial.

Todo el análisis tiene presente como aspecto crucial la perspectiva de Derechos Humanos, Género y Generaciones.

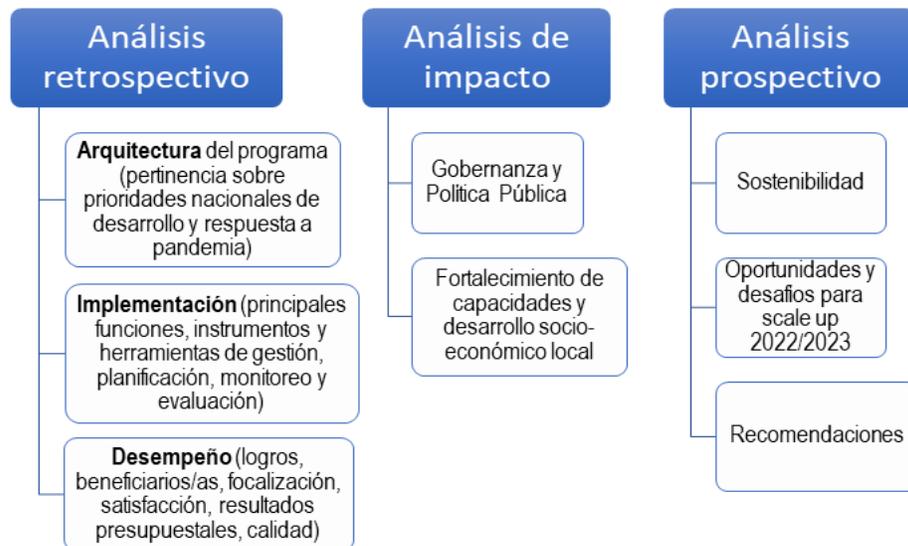
En términos generales, el análisis de la información implicó:

- Revisión documental exhaustiva en base al detalle en Anexo B.

- Sistematización de datos provenientes de fuentes primarias en función de preguntas y dimensiones de la evaluación.
- Análisis integrado de datos. Triangulación de revisión documental con análisis primario.

En la tabla Matriz de Evaluación, se detalla el método de análisis para cada una de las dimensiones y preguntas de la investigación (Anexo A). Las etapas del análisis integrado fueron las siguientes:

Gráfico 3. Etapas de análisis



El análisis integrado vincula creativamente estas diferentes dimensiones de manera de aportar elementos de evaluación útiles para que los/as responsables de la Gobernanza del Programa puedan tomar las decisiones que consideren pertinentes.

HALLAZGOS

Los **hallazgos** se presentan en este capítulo como exposiciones de hechos basados en el análisis integrado (en sus tres etapas). A su vez, se estructuran alrededor de las preguntas de la evaluación para cada una de sus dimensiones. Los juicios evaluativos se basan en la evidencia recogida a través de las diferentes fuentes de información antes detalladas.

Dimensión Pertinencia

1. PADIT está alineado con las prioridades nacionales, la actualización del modelo socio-económico y con los productos-efectos del Programa de País Cuba.

1.1. El diseño y puesta en práctica del PADIT resulta coherente con la concepción económica y social cubana actual, expuesta en leyes, decretos, resoluciones ministeriales y otros documentos que pautan la política pública. En este sentido destacan: Constitución de la República de Cuba (2019); Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista; Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026; Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 2030 [PANDES] y el Decreto Ley no. 33 para la gestión estratégica del desarrollo territorial. En este marco jurídico se constata, una voluntad política hacia la descentralización territorial, la autonomía municipal y la equidad por cuestiones de género, entre otros aspectos que tienen puntos de contacto con los efectos y las líneas de acción de la Plataforma.

El ideal de autonomía municipal y desarrollo local refrendado constitucional (art. 168 y 169), normativa (Decreto Ley No. 33) y políticamente (Conceptualización y Lineamientos (L14) encuentra puntos de contacto con el Efecto 1 y Efecto 3 de la Plataforma. A partir del Efecto 1 (fortalecimiento de la institucionalidad local pública) se ha logrado capacitar a los gobiernos para una gestión articulada. El

esquema de gobernanza PADIT enlaza nación, provincia y municipio, en grupos de trabajo en cada nivel con una variada composición sectorial. Igualmente se han generado metodologías y procedimientos que contribuyen al desarrollo local de forma estratégica. En cuanto al Efecto 3 (complementación de las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial) la Plataforma ha sistematizado procesos, coordinado intercambios de experiencias internacionales y diplomados nacionales o territoriales.

El Decreto Ley 33 es la máxima expresión de la simbiosis entre la prioridad nacional de descentralización y el rol de PADIT, pues la elaboración de aquel se hizo desde el marco mismo de la Plataforma. En correspondencia con dicho Decreto, las instituciones de gobierno en sus distintos niveles se apoyan en las Estrategias de Desarrollo Territorial y otros instrumentos generados desde PADIT para su gestión cotidiana.

Por otra parte, la preocupación del Estado cubano por la igualdad social y el empoderamiento de las mujeres se refleja en el Efecto 2 (participación de mujeres y jóvenes en espacios económico-productivos y sociales, así como en el acceso a servicios sociales territoriales). La Plataforma ha estimulado el incremento en la inserción de estos grupos en las iniciativas, e incluso ha creado condiciones dirigidas al empoderamiento de las mujeres, con énfasis en su dimensión económica (ver hallazgos). Esto se encuentra en plena correspondencia con el área estratégica 1 del Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres y es una prioridad para dar respuesta a otros aspectos clave del desarrollo sostenible.

Este eje se corresponde con el principio del modelo social cubano de no discriminación y de garantizar los derechos de la población más vulnerable en sus variadas expresiones.

Las Líneas de acción PADIT también reflejan la conexión con prioridades nacionales (PNDES 2030) y con el Programa País Cuba PNUD. Además de fortalecer la descentralización responden a una voluntad política por diversificar actores y producciones, lograr encadenamientos productivos desde un enfoque de cadena de valor, transversalizar género, generar empleos y un desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. La mayoría de estos propósitos se reflejan en el programa país PNUD. La siguiente tabla sintetiza estas correspondencias.

Tabla 4. Distribución de Líneas PADIT según Eje PNDES y Efecto PNUD

	<p><i>1. Gestión y planificación del desarrollo territorial</i></p> <p><i>3. Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad</i></p> <p><i>4. Gobernanza, participación y articulación de actores.</i></p> <p><i>9. Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local</i></p>
<p>PNDES 1: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social</p> <p>PNUD: Gobiernos e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo integrales, territoriales, sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización</p>	
	<p><i>2. Descentralización y financiación para el desarrollo territorial</i></p> <p><i>5. Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en la generación de empleo</i></p> <p><i>8. Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial</i></p> <p><i>10. Articulación de las diferentes formas de gestión</i></p>
<p>PNDES 2: Transformación productiva e inserción internacional</p> <p>PNUD: Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano</p>	
<p><i>8. Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial</i></p>	



11. Localización de los ODS y alianzas para la agenda 2030

PNDES 5: Recursos naturales y medio ambiente

PNUD: Instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgos de desastre



- 1. Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial*
- 6. Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa*
- 7. Dinámicas poblacionales y equidad de género*
- 11. Localización de los ODS y alianzas para la agenda 2030*
- 12. Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento.*

PNDES 6: Desarrollo humano, equidad y justicia social

PNUD: Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos



- 3. Comunicación, gestión de la información e informatización*
- 6. Desarrollo socio-cultural con énfasis en la innovación y la economía creativa*
- 8. innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial*
- 9. Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local*
- 12 sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento*

PNDES 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación

Toda la correspondencia anterior entre PADIT, prioridades nacionales y del CPD del PNUD a partir de la revisión documental se constata también en los datos primarios obtenidos. Los GDL consultados reconocen mayoritariamente los siguientes ejes a los que se alinea PADIT:

- 1.** Producción de alimentos (56%) [Eje PNDES 2; Líneas de acción PADIT: 5]
- 2.** Encadenamientos productivos (44%) [Eje PNDES 2; Líneas de acción PADIT: 5]
- 3.** Creación/fortalecimiento de capacidades locales para gestión de desarrollo local (co-creación, articulación, trabajo en redes) (40%) [Eje PNDES 1; Líneas de acción PADIT: 1 y 4]
- 4.** Desarrollo sociocultural con énfasis en innovación y economía creativa (32%) [Eje PNDES 1; Líneas de acción PADIT: 6]

2. PADIT ha demostrado capacidad de respuesta al contexto de pandemia COVID-19.

La etapa objeto de evaluación tiene la particularidad de estar atravesada por la pandemia de COVID-19 a causa del virus SARS-CoV-2. Se trata de una crisis sociosanitaria sin precedentes a nivel mundial, de la cual Cuba no quedó exenta.

PADIT demostró en este escenario su capacidad de adaptación al cambio: aportando y fortaleciendo en el proceso su accionar multinivel, multiactoral y multidimensional en el acompañamiento al diseño e implementación de estrategias de enfrentamiento a la pandemia, tanto a nivel territorial, gubernamental como del Sistema de las Naciones Unidas.

En términos generales, se aprecia que la trayectoria de la Plataforma en el país influyó en la rápida identificación a nivel gubernamental del desarrollo territorial como instrumento de respuesta a la COVID-19. Estas circunstancias facilitaron la consolidación de PADIT en la promoción de la cooperación territorial, la descentralización y el desarrollo económico local. En este sentido, el MINCEX, en su estrategia conjunta con el Gobierno cubano y a través del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Cuba, la identifica en función de las respuestas a la emergencia sanitaria, canalizadora de los recursos de la cooperación internacional.

Concretamente el Plan de Respuesta Inmediata Socioeconómica a la Covid-19 en Cuba delimitó cuatro pilares hacia la salud y la recuperación económica (micro y macro) que han redireccionado los esfuerzos de las políticas públicas. La intención es subrayar proyectos de desarrollo local con encadenamientos productivos que estimulen la exportación, la producción local sostenible de alimentos y la sustitución de importación como instrumentos esenciales para la reactivación. En correspondencia, PADIT ajustó su trabajo y reorientó sus recursos en función del Plan gubernamental, fortaleciendo principalmente las esferas de salud y economía local.

A continuación, se exponen algunos ejemplos destacados durante la etapa de diálogo con actores, que evidencian lo anterior:

- Apoyo a la creación de una Planta de Insumos Médicos del Centro de Neurociencias de Cuba (CNEURO), específicamente mascarillas desechables e hisopos para los test de PCR, con capacidad instalada para la producción diaria de 20.000 mascarillas y 70.000 hisopos nasofaríngeos. Adicionalmente la adquisición de impresoras 3D para la fabricación de partes y piezas de repuesto para ventiladores pulmonares, con capacidad de prestar servicios mensuales a un promedio de 2310 personas.
- Implementación de minindustrias enfocadas en la producción de alimentos, mediante adquisición de tecnologías apropiadas que elevaron su valor agregado. Se instalaron a escala municipal varias minindustrias con énfasis en el procesamiento de frutas, frutos secos, vegetales en conservas, hortalizas, cárnicos, entre otros, siendo un apoyo fundamental para la reactivación de las economías locales, la seguridad alimentaria y el autoabastecimiento municipal.
- Reforzamiento de los sistemas de salud con aporte de tecnologías adecuadas. Entrega de medios y bienes para salud pública, mejorando servicios esenciales de alimentación y nutrición; de agua y saneamiento y la calidad de los servicios sociales y de cuidado, con foco en grupos vulnerables.
- Implementación de medios de comunicación virtuales para el trabajo a distancia, lo que incrementó el uso de las TICs y la apropiación de herramientas digitales por parte de la comunidad PADIT.
 - Continuidad del diálogo multinivel de manera virtual (videoconferencias) para seguimiento de medidas de enfrentamiento a la Covid-19, actualización de las estrategias de desarrollo municipal y monitoreo de avance de los proyectos de desarrollo local, especialmente los vinculados a la producción de alimentos.
 - Lanzamiento de edición virtual del Diplomado atendiendo a la emergencia sanitaria.

Se destacan los Boletines “PADIT en tiempos de COVID” difundidos periódicamente durante toda la emergencia sanitaria, socializando información relevante del contexto local en materia Covid-19 y comunicando todas las iniciativas apoyadas por PADIT a nivel gubernamental y territorial, en tanto plataforma en función de las respuestas a la pandemia.

3. La fase II de PADIT ha atendido las lecciones aprendidas en la primera etapa, así como las perspectivas y contribuciones de distintos actores para su implementación.

Las lecciones aprendidas durante la primera etapa han potenciado el logro de resultados en la segunda fase. Se observa un alto nivel de respuesta a las recomendaciones de la Evaluación Externa 2014-2017 en diversas áreas, detalladas a continuación.

Recomendación 1: *Medio ambiente como eje transversal y dimensión estratégica. Búsqueda de un socio institucional que integre la Plataforma y lidere el desarrollo de esta dimensión.*

Respuesta de PADIT 2da fase: la evaluación detectó la incorporación del CITMA (Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente) a la Plataforma, con representación en todos los territorios y altas capacidades técnicas, y la Territorialización de la Tarea Vida.

Recomendación 2: *Fortalecimiento de pautas de género; inclusión en las estrategias de desarrollo municipal y provincial.*

Respuesta de PADIT 2da fase: inclusión de dos guías para transversalización de la perspectiva de género en el kit de herramientas PADIT; favoreciendo la integración de esta perspectiva en la construcción de las

Estrategias de Desarrollo Territorial, y la puesta en marcha de múltiples iniciativas en materia de inclusión socioeconómica de mujeres (algunas directamente dirigidas a apoyar los cuidados y la prevención y atención a la violencia de género).

Recomendación 3: *Potenciar el valor estratégico del Índice de Desarrollo Territorial y su mayor anclaje a nivel local.*

Respuesta de PADIT 2da fase: introducción del IDT en el kit de herramientas PADIT, mejorando el monitoreo a nivel territorial. Se reconoce su validación colectiva (INOTU, gobierno y otras instituciones) y su utilidad. Sin embargo, aún debe potenciarse su anclaje territorial, llegando a todos los municipios del país, independientemente de su asociación a PADIT. Se identifica a su vez que no revela de manera específica los temas de género.

Recomendación 4: *PADIT como plataforma para territorialización de ODS*

Respuesta PADIT 2da fase: articulación de PADIT con el Laboratorio ODS (herramienta en apoyo a la implementación de la Agenda 2030 en Cuba) y otras iniciativas de PNUD en la materia. Perfeccionamiento de 3 Índices desarrollados por el IPF que contribuyen a la territorialización de los ODS: Índice de Desarrollo Territorial (IDT), Índice de Cooperación y Complementariedad intermunicipal, Índice de Gobernanza Territorial (IGT). Implementación de los laboratorios ODS a nivel territorial (4 Grupos ODS provinciales, aún queda pendiente su implementación en varios territorios PADIT) y mayor vinculación de las estrategias de desarrollo municipal y provincial con los ODS. Se sistematiza la vinculación de ODS con las iniciativas locales.

Recomendación 5: *Ampliación territorial e institucional de la Plataforma*

Respuesta de PADIT 2da fase: se superó el alcance inicial de 4 Provincias y 11 Municipios, a la oficialización de 10 grupos locales en el nivel provincial, y 93 del nivel municipal para finales de segunda fase. También se incorporaron otras organizaciones a la red de instituciones asociadas, tales como: GUCID, UIC, CIERIC, CITMA, CE-GESTA (CADEL) entre otras, alcanzando la cifra de 13 en total para finales de 2da fase. Estas no solo tributan a la ampliación de PADIT, sino que reflejan su intención de considerar las perspectivas de la sociedad civil y la academia para enriquecer sus oportunidades y logros. Así se ampliaron las posibilidades de PADIT de adaptarse a la actualización del modelo socioeconómico y a las condiciones cambiantes de la realidad cubana.

Dimensión Eficacia

Antes de abordar los hallazgos en esta dimensión recordemos el marco general de resultados y líneas de acción PADIT:

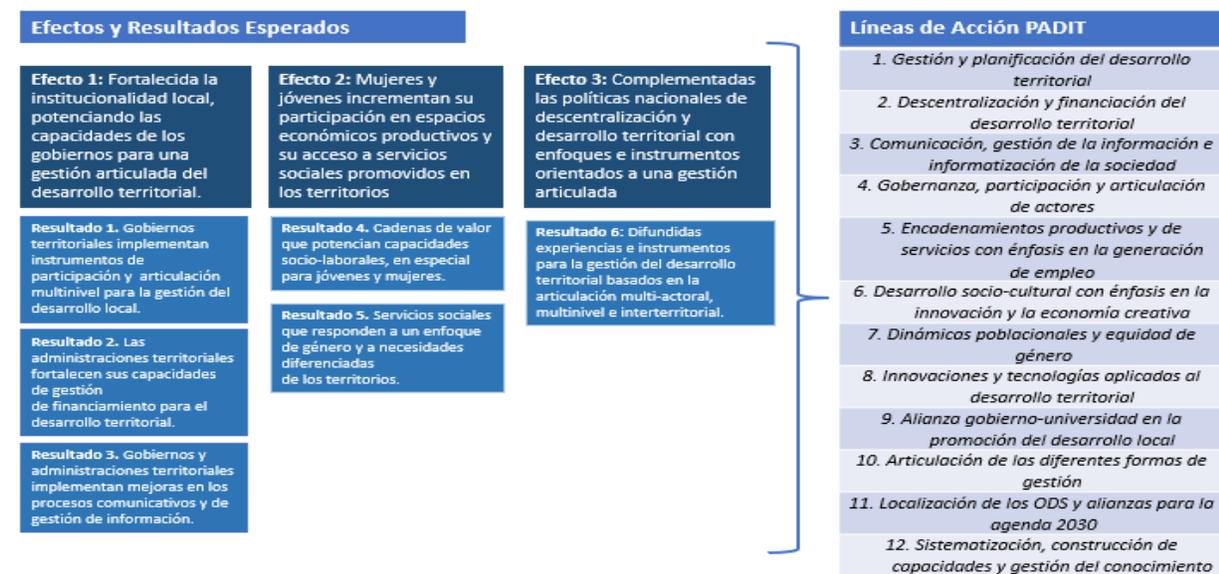


Gráfico 4. Efectos, Productos y Líneas de acción PADIT

4. PADIT ha cumplido los objetivos y principales resultados de acuerdo al Marco Lógico del programa (anexo K).

A continuación, se analizan resultados destacados.

Efecto 1: principales resultados

1. Incremento de estructuras para la gestión articulada del desarrollo territorial: 6 nuevos Grupos de Trabajo Integral Territorial a nivel provincial (GDLP) y 113 a nivel municipal (GDLM).
2. Aprobación de Estrategias de Desarrollo Territorial (10 EDP y 163 EDM aprobadas en las respectivas AMPP a la fecha).
3. Institucionalización de la Guía Metodológica para el diseño de las EDM. De los GDM encuestados, el 100% indican haber tomado en consideración la guía metodológica para su elaboración.

Las EDT se conciben con un carácter flexible para adaptarse a los cambios del contexto, tal como ha ocurrido con la entrada en vigor del Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional del 2020. Esto ha generado la necesidad de actualizar muchas de ellas, aspecto que se pudo constatar en la visita al municipio de Los Palacios.

4. El fortalecimiento de habilidades para la gestión del desarrollo que se detallan a continuación:
 - Capacidad de trabajo en equipo, construcción colectiva y decisiones consensuadas.
 - Habilidades para la redacción y presentación de proyectos, manifestada por representantes de Grupos Locales.
 - Capacidades de articulación multiactoral, multinivel, e interserctorial. Con respecto a este último vínculo hay una voluntad política explícita de hacerlo realidad y en algunas de las iniciativas visitadas así se constató. El Palacio Ferrer (cultura-estatal) se enlaza con un TCP (bar “Palau”), la casa de abuelos (salud-estatal) con educación, INDER, CUM y proyecto “Los Troncos” (TCP); mientras que la Finca Tierra Brava (agricultura-no estatal) con educación, salud y CUM.
 - Capacidades de financiamiento del desarrollo local. El Diplomado de Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial aparece como un instrumento relevante que deja capacidades específicas en esta materia. El 92,3% de los Grupos Locales encuestados indicaron que han recibido capacitación en materia de Descentralización y Financiación para el desarrollo local.
 - Capacidad de incursionar en la diversificación de fuentes de financiamiento. Ejemplos concretos de las iniciativas visitadas: Palacio Ferrer (crédito bancario nacional, entrada al museo, servicios de fotografías [quinceañeras y bodas] y gastronómicos [arrendamiento de local para un bar a un TCP]); CPA 26 de julio (Fondos de COSUDE con PNUD a través de PADIT, Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) con las energías renovables y Convenio con Cuba cooperación Francia); CIGEDEL (Unión Europea, Camoes de Portugal, PPD, PADIT, Cuba Cooperación, Contribución territorial y Fondos CITMA); Finca Tierra Brava (crédito bancario nacional, PNUD Cuba, ART PNUD Bruselas, InfoGEO, OP-15 (manejo sostenible de tierras).
5. Como proceso reciente aún en construcción, la inclusión en septiembre de 2021 de nuevos actores económicos, en este caso las Mipymes y su marco normativo, que suponen actualizar estrategias con vistas a estimularlas, en especial aquellas protagonizadas por mujeres y jóvenes.

Buenas prácticas del efecto 1

1. **Capitalización de la participación en la plataforma de instituciones especializadas.** La Plataforma ha dado continuidad a la incorporación de entidades que aportan relevantes contribuciones. La FMC-CEM ha ayudado a sensibilizar y dar herramientas conceptuales sobre los temas de género, destacándose la sinergia para incidir en la comunicación del Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres y posicionarlo como política relevante para el desarrollo territorial. El CIERIC ha ayudado a dinamizar la vida sociocultural de los municipios. El CEDEM aporta conocimiento sobre las particularidades del envejecimiento poblacional, emigración juvenil, migración interna rural-urbana entre otros

fenómenos demográficos. Además, otras instituciones estratégicas han contribuido a desarrollar competencias informáticas (UIC), comunicacionales (FCOM), metodológicas (CEDEL), entre otras. Se trata de un sostén académico y experto para los proyectos e iniciativas apoyados desde la plataforma.

2. **Construcción de un Kit de herramientas** en clave de apoyo metodológico para el trabajo de todas las estructuras de la plataforma (abordando una amplitud de temas transversales al desarrollo local tales como género, medioambiente, comunicación estratégica); fortaleciendo capacidades sobre todo a nivel local para la elaboración de Estrategias de Desarrollo y la redacción de Proyectos Locales.
3. Creación de **Centros de Gestión del Desarrollo Territorial** que responden a escalas y adscripciones diferentes:

Territorial		Municipal	Regional
Pinar del Río: GEDEL (gobierno) CADEL (universidad)	Artemisa: CEPRODEL (gobierno) ²	Cienfuegos CIGEDEL (gobierno)	Guantánamo GIPORD (universidad)

Éstos han sido claves en su alianza con el gobierno, no solo para sostener de manera objetiva y científica las decisiones, sino también para generar innovación. Un ejemplo es el Laboratorio de Innovación Ciudadana (Pinar del Río), proyecto acogido por el GEDEL y primero en el país. Está concebido como un espacio donde confluyen mujeres y hombres investigadores, ciudadanos desarrolladores y administradores públicos para aportar soluciones informáticas a problemas de la sociedad. Funciona como experiencia piloto con vistas a extenderse por el país gradualmente.

4. **Apoyo a la diversificación de fuentes de financiamiento.** En la mayoría de las iniciativas locales visitadas se evidencia una estrategia de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, de aprovechar los fondos de PADIT como base para ampliar el alcance de las iniciativas generando nuevas alianzas. Se trata de complementar fuentes y reforzar aspectos de los proyectos para lograr mayores impactos. Algunas iniciativas así lo corroboran:
 - Palacio Ferrer (crédito bancario nacional, entrada al museo, servicios de fotografías [quinceañeras y bodas] y gastronómicos [arrendamiento de local para un bar a un TCP]).
 - CPA 26 de julio (Fondos de COSUDE con PNUD a través de PADIT, Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) con las energías renovables y Convenio con Cuba cooperación Francia).
 - CIGEDEL (Unión Europea, Camoes de Portugal, PPD, PADIT, Cuba Cooperación, Contribución territorial y Fondos CITMA).

Efecto 2. Principales resultados

1. De los 3170 empleos generados en 2da fase, en el marco de las iniciativas locales aprobadas, más del 50% han sido ocupados por mujeres y jóvenes en correspondencia con la prioridad establecida para su incorporación al empleo y privilegiar su empoderamiento y desarrollo. Esto quedó evidenciado en diversas Ferias de Desarrollo Local celebradas posteriormente, durante las cuales se observó un predominio de estos grupos poblacionales en los proyectos expuestos. También las visitas de campo en el marco de la consultoría aportaron evidencia en este sentido (por ej. El Palacio Ferrer destaca por la participación de mujeres en su fuerza laboral y en las actividades fundamentales del servicio, al igual que las minindustrias de Finca Tierra Brava y CPA 26 de julio).
2. Introducción en los procesos formativos de la perspectiva de género (por ejemplo, construcción sociocultural de género, relaciones patriarcales, políticas de corresponsabilidad en la planificación del desarrollo, violencia de género, estereotipos sexistas asociados a la incorporación al empleo) y generaciones (dinámicas demográficas -migraciones-, transferencias intergeneracionales, relación población-desarrollo, entre otras) contextualizado a la realidad cubana.

² Y otros centros de creación posterior al periodo de evaluación: Holguín (CE-GEDEL – universidad – y CEDES – Mipyme estatal), Las Tunas (DGT – gobierno).

3. Inclusión de Cátedras de la Mujer a nivel municipal, las cuales radican en centros universitarios y mantienen vínculos de trabajo con las Casas de Orientación de la Mujer y la Familia (COMF). La incorporación de dichas cátedras favorece el abordaje de género en los GDL y las iniciativas socioeconómicas que se impulsan en los territorios.

Se listan a continuación iniciativas de 2da fase explícitamente dirigidas al empleo de mujeres y jóvenes.

Tabla 7. Iniciativas locales en 2da fase dirigidas explícitamente al empleo de mujeres y jóvenes.

Iniciativa Local	Ubicación	
	Provincia	Municipio/s
Contribución a un envejecimiento poblacional activo y saludable desde el trabajo intergeneracional en función del desarrollo local.	PINAR DEL RIO	CONSOLACION DEL SUR
Minindustria para el procesamiento de frutas y hortalizas y para la conservación de semillas en la UBPC "El Mango" en encadenamiento productivo con la UBPC "Los Tumbos"	ARTEMISA	SAN CRISTOBAL
Mejorar el hábitat de las familias, recapitalizando las bases productivas de materiales de la construcción de los municipios más vulnerables ante el Cambio Climático.	ARTEMISA	ARTEMISA, ALQUIZAR, CANDELARIA, GUIRA, SAN CRISTOBAL
Fortalecimiento de la producción de posturas de alta calidad, CCS Tomás Álvarez Breto.	ARTEMISA	ARTEMISA
La utilización de tecnologías a escala local para agregar valor a las producciones agrícolas y prestar nuevos servicios a la población.	HOLGUIN	HOLGUIN, URBANO NORIS
La prestación de servicios y la generación de producciones a escala local para la satisfacción de demandas de la población y el turismo de ciudad.	HOLGUIN	GIBARA
El aprovechamiento de producciones primarias de carne, hortalizas y viandas a escala local y su puesta en valor para diversificar las ofertas en el mercado local.	HOLGUIN	URBANO NORIS
Ampliación de la capacidad productiva del taller de Carpintería Sabanilla.	GUANTANAMO	BARACOA
Casa del Chocolate.	SANCTI SPIRITUS	TRINIDAD
Recogida y tratamiento de desechos sólidos en el centro de Trinidad.	SANCTI SPIRITUS	TRINIDAD
Fortalecimiento de las capacidades de procesamiento de la carne de cerdo en el Centro de Elaboración de Alimentos de Yaguajay.	SANCTI SPIRITUS	YAGUAJAY
Producción de queso ecológico a partir de leche de búfala.	SANCTI SPIRITUS	YAGUAJAY

Apoyo para la creación y puesta en marcha del Centro de Innovación y gestión del desarrollo Municipal en Cienfuegos.	CIENFUEGOS	CIENFUEGOS
--	------------	------------

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por PADIT.

Buenas prácticas asociadas al efecto 2

1. **Guías metodológicas para la inclusión del enfoque de género** en las estrategias territoriales y los proyectos locales, que se incluyen en el kit de herramientas.
 - Herramienta para transversalizar el enfoque de género. Esto incluye las pautas para la construcción de esta visión en cualquier tipo de organización social; así como los aprendizajes vinculados a esta temática que deben incorporarse en las Estrategias de Desarrollo Territorial.
 - Planeación de proyectos de desarrollo con perspectiva de género. Encauza el camino de todos los proyectos que se plantean contribuir desde la igualdad al desarrollo sostenible, mediante una participación equitativa entre hombres y mujeres; resulta también una guía valiosa para aquellos que centran su atención en generar impactos de género, cerrando brechas y contribuyendo al empoderamiento de las mujeres.
2. **Servicios sociales territoriales con enfoque de género:**
 - Servicios especializados para parejas infértiles y de reproducción asistida: “Centros de Reproducción Asistida” de alcance regional, en los cuales se destacan mensajes de la corresponsabilidad para el cuidado y la maternidad y paternidad responsables (Cienfuegos y Holguín).
 - Centro de Orientación Laboral para mujeres y jóvenes, que necesitan integrarse mejor al desarrollo territorial; priorizando aquellas situaciones de mayor desventaja en el acceso a oportunidades de formación y empleo (municipio de Los Palacios).
 - Centros diurnos de cuidado infantil y del adulto mayor que favorecen la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y reducen la desigualdad de género en el uso del tiempo destinado a los cuidados. Esto contribuye a que las mujeres (la gran mayoría de las personas que cuidan) dispongan de tiempo para su desarrollo. (Casita infantil en CPA 26 de Julio; casas de abuelos en Consolación del Sur).
 - Servicio de información con contenidos de orientación jurídica y técnica necesaria para la inserción laboral de las mujeres (aplicación creada entre Universidad de Pinar del Río, Federación de Mujeres Cubanas, Unión Nacional de Juristas, Unión de Informáticos) en la Provincia de Pinar del Río.
 - Servicios de orientación para mujeres en situación de violencia de género: se capacita en acceso a derechos para que sepan cuáles están siendo vulnerados (Ej. “Cultura Jurídica en Clave de Género: herramienta para la igualdad y la no violencia contra las mujeres” de la provincia de Cienfuegos).

Efecto 3. Principales resultados

PADIT ha contribuido fuertemente a la complementación de las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada durante la 2da fase. Resultados en este sentido se identifican desde su propio Esquema de Gobernanza hasta su sistema de formación y difusión de herramientas específicas para optimizar la construcción de las EDT. Veamos a continuación los resultados más destacables.

1. Articulación institucionalizada en tanto Programa 3 del Macroprograma 1 (Gobierno, Institucionalidad y Macroeconomía) del Eje 1 PNDES: que promueve a PADIT como plataforma para el desarrollo territorial con el encargo de 4 grandes proyectos que involucran a múltiples actores (ministerios, instituciones nacionales, instituciones de la academia, sociedad civil y territorios).

2. Fortalecimiento del Esquema de Gobernanza que refleja una gestión articulada basada en el diálogo multinivel, multiactoral y multidimensional, y permite armonizar las diferentes agendas de trabajo para el desarrollo territorial.

A nivel nacional:

El **Comité Nacional de Coordinación (CNC)** que toma las decisiones directivas de la plataforma está compuesto por las instituciones nacionales, las provincias que lideran la Plataforma, y los donantes que acompañan.

El Grupo de **Secretaría Técnica (ST)** que incluye además de los miembros del CNC, donantes y Sistema de Naciones Unidas, al conjunto de instituciones asociadas a la Plataforma de la academia y la sociedad civil es un ámbito dinamizador de PADIT, así como de trabajo conjunto y socialización de buenas prácticas.

A nivel territorial:

Grupos de Gestión para el Desarrollo Territorial (GTP o GTM): grupos de trabajo multidisciplinarios para la gestión del desarrollo territorial a nivel provincial y municipal que acompañan la actualización de las estrategias de desarrollo y el diseño de los proyectos de desarrollo local.

3. Sistema de formación permanente a través de Diplomados a nivel nacional y territoriales con claustro de docentes nacionales e internacionales compartidos entre academia y gobierno con experiencias de desarrollo local.
4. Construcción de un marco normativo-jurídico para la Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial (Decreto Ley No. 33 del 2021 y resoluciones ministeriales complementarias).
5. Acompañamiento metodológico a la implementación del Decreto (difusión del kit de herramientas PADIT y Guía para la elaboración de EDM como instrumentos destacados). Según la mayoría de los Grupos Locales encuestados se diseñaron las respectivas estrategias de desarrollo provincial y municipales (EDP y EDM), atendiendo a las características del territorio y a la solución de problemas desde los recursos endógenos y la articulación territorial, tal como se indica en las normativas.
6. Capacitaciones a GDP y GDM en las líneas de acción de PADIT. Todos los GDL encuestados reconocen haber recibido capacitación en alguna de las líneas de acción PADIT. Se destacan:
 - Descentralización y Financiación para el Desarrollo Local (92,3%).
 - Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial (88,5%).
 - Dinámicas Poblacionales y Equidad de Género (84,6%).
 - Localización de los ODS y alianzas para la agenda 2030 (80.8%).
 - Les siguen las líneas 8 (46.2%), 6 y 10 (53.8% c/u).

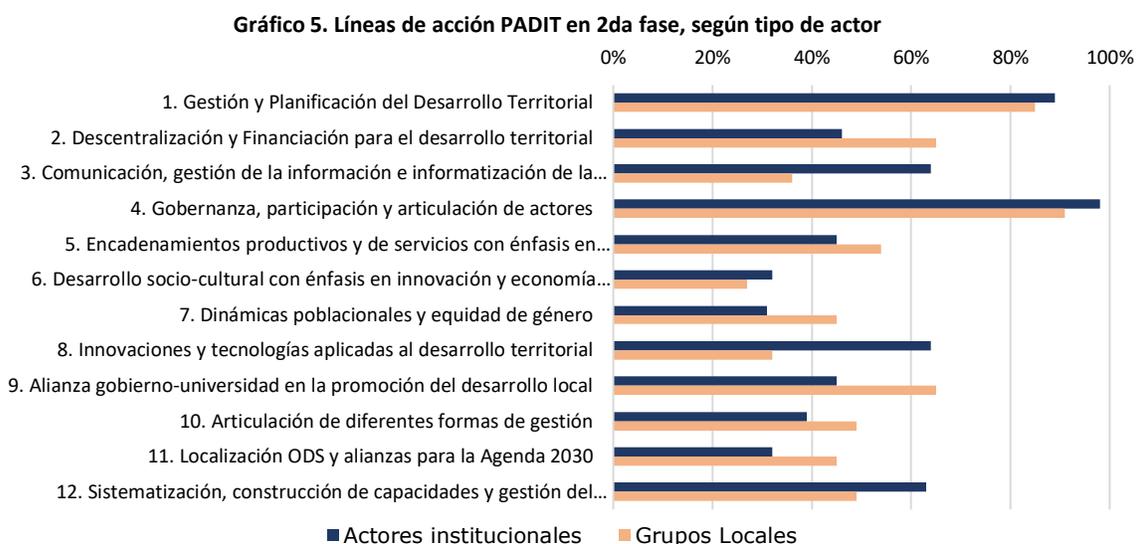
Buenas prácticas asociadas al efecto 3

1. Construcción de **propuestas metodológicas** para el apoyo al trabajo nacional
 - Plataforma SIGOB como herramienta de Gestión para la Gobernabilidad (instrumento nacional)
 - Propuestas desde las instituciones asociadas en materia de: ordenamiento territorial, trabajo comunitario, impactos del cambio climático, inversión extranjera, cooperación internacional, financiación de proyectos, sinergias intermunicipales, productos de naturaleza, entre otros.
2. Publicación de **textos que sistematizan y visibilizan las buenas prácticas** que tributan a la descentralización y el desarrollo territorial.
 - Libro sobre "Descentralización y Financiación para el Desarrollo. Los poderes locales y su autonomía"
 - Informes anuales de PADIT.
 - Artículos periodísticos.
 - Folletos

- Investigaciones y tesis vinculadas a estas temáticas
3. **Misiones** técnicas nacionales e internacionales, con participación equitativa de mujeres y hombres, que hicieron aportes y recomendaciones sustantivas a las iniciativas visitadas.
 3. Transformación **de Diplomados nacionales a regionales**; ampliando las posibilidades de integrar estudiantes y expertos internacionales, pero manteniendo un claustro de profesores compartidos entre academia y gobierno con experiencias de desarrollo local.
 4. **Consolidación de espacios virtuales** para el trabajo a distancia con sostén tecnológico. La plataforma ha apoyado con equipos de videoconferencia y otros equipamientos informáticos a los grupos de trabajo con vistas a fortalecer la comunicación y la capacitación en la implementación de las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial. Existe un canal en Telegram y grupos de WhatsApp que han operado como plataformas eficientes de intercambio. Todo ello favoreció la continuidad de las secretarías técnicas en formato virtual y del trabajo de las estructuras locales de Padit.

5. Se identifican los mayores logros de la 2da fase de PADIT en: articulación multiactoral y multinivel (línea de acción n°4) y en la gestión del desarrollo territorial (línea de acción n°1).

Esto es confirmado por más del 80% de actores de instituciones nacionales, asociadas, donantes y GDL, tal como muestra el gráfico a continuación:



Vale explicitar diferencias importantes entre representantes de Grupos Locales y demás actores institucionales a la hora de identificar la tercera línea de acción con mayores resultados. Instituciones nacionales, asociadas y donantes, destacan en tercer lugar las líneas vinculadas a la informatización (3), innovación y tecnologías aplicadas al Desarrollo (8) y construcción de capacidades (12). Por su parte, los Grupos Locales señalan en tercer lugar la Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial (2) y la Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local (9).

6. PADIT ha contribuido sustancialmente a los efectos del Programa de País Cuba, en las áreas de desarrollo territorial, socioeconómico y sostenible de Cuba.

En general se observa una sintonía entre los efectos de la plataforma y los del Programa, pero la conexión mayor se encuentra entre el Efecto 1 de PADIT y el Efecto 1 del Marco de Cooperación, los cuales centran la atención en la institucionalidad pública como condicionante de los procesos de desarrollo territorial. De ahí su énfasis en dotar a las estructuras de gobierno, en todos sus niveles, de competencias y herramientas conceptuales-metodológicas que les permitan ser efectivas en el proceso. El otro elemento

coincidente es la focalización en el plano local como aspecto estratégico para lograr políticas públicas en correspondencia con las demandas, potencialidades y condiciones de cada lugar, pero a la vez interconectada con los contextos provinciales y nacional. Solo desde esta perspectiva es posible llevar a efecto una descentralización que tribute al desarrollo humano sostenible.

La correspondencia entre la plataforma y el Programa país, se expresa en el nexo entre efectos y productos de uno y otro, expresados en resultados PADIT específicos. Los Efectos 1 del Marco de Cooperación y de PADIT se conectan con los resultados PADIT de naturaleza organizacional y metodológica. En el primer sentido destacan como contribución los GDL y en el segundo su rol en las EDT, que interconectan prioridades y actores multinivel; la institucionalización del kit de herramientas para conducir la gestión de gobierno (construcción de EDT, género, desarrollo territorial, comunicación, gobierno electrónico, sistematización y otros) y las capacitaciones realizadas en materia de descentralización, financiamiento, gestión de proyectos locales, entre otras. Gracias a estos esfuerzos se ha incrementado el número de provincias y municipios que cuentan con estructuras y herramientas para una gestión integral del desarrollo territorial.

Dentro del Efecto 1 del Marco de Cooperación existen otros productos a los que tributa PADIT. Respecto al producto 1.2 ha apoyado en la construcción de estrategias y productos comunicativos para la difusión de EDT y PDL; así como en observatorios socio-demográficos y laboratorios para el seguimiento de los ODS, ambos a nivel provincial. El producto 1.3 se ha visto contribuido con el soporte a la estrategia nacional de gobierno electrónico, a la informatización de la información y a la participación ciudadana a través de mecanismos informáticos (sitio web, portales y FB). Todo ello ha sido posible, entre otros aspectos, por la capacidad de la plataforma de conectar actores, en este caso Ministerio de las Comunicaciones, FCOM y UIC.

Otro punto de contacto es en sus respectivos Efectos 2, en cuanto al incentivo productivo en sectores claves de la economía a través de la innovación. Las 89 iniciativas implementadas (minindustrias de alimentos o de materiales constructivos, casas de cultivo y centros de turismo local sostenible) tributan al producto 2.1; el vínculo público-privado, junto a empleos generados/mejorados asociados a encadenamientos (productivos, servicios) y a PDL al producto 2.3; mientras que los diplomados permanentes y regionales al producto 2.4. También, la reciente inclusión del IDT en el kit de herramientas y el acompañamiento a su implementación contribuyen al producto 4.2 correspondiente al Efecto 4 del Programa país. Toda esta información se sintetiza en la siguiente tabla.

Tabla 5. Comparación de efectos, productos y resultados PADIT respecto al Programa de País

	PADIT	Programa de País (Marco de Cooperación)
Resultados PADIT	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de 169 grupos de desarrollo local (15 provincias y 154 municipios). - 10 EDP y 163 EDM actualizadas, aprobadas y en implementación. - Institucionalizado el kit de herramientas (16). - Capacitación de 14.412 actores de diversos niveles y sectores. 	
<i>Efectos</i>	<i>E.1. Fortalecimiento de la institucionalidad local pública para la gestión articulada del desarrollo territorial</i>	<i>E.1. Gobiernos e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo integral territorial sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización</i>
<i>Productos</i>	<i>P1: Gobiernos municipales y provinciales implementan instrumentos de participación, concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.</i>	<i>P 1.1 Fortalecidas las capacidades de gobiernos e instituciones nacionales y locales para la planificación y gestión integrales, y la implementación de los procesos de descentralización.</i>
Resultados PADIT	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de estrategias y productos comunicativos para la difusión de EDT y PDL. - Constitución de observatorios socio-demográficos y de laboratorios para el seguimiento de los ODS, ambos provinciales. 	

<i>Productos</i>	P.3: Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios	P.1.2: Fortalecidas las capacidades, acceso a innovación y nuevas tecnologías del sistema estadístico nacional para la coordinación y producción de información nacional y territorial, desagregada y sensible a género, sobre las transformaciones del modelo económico y social y la dinámica demográfica.
Resultados PADIT	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia nacional de gobierno electrónico. - Digitalización de la información. - Apoyo a la participación ciudadana mediante medios informáticos (sitio web, portales y FB). 	
<i>Productos</i>	P.3: Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios	P.1.3: Fortalecidos los mecanismos de los gobiernos territoriales, instituciones y comunidades para la participación ciudadana, plena y efectiva en el proceso equitativo e inclusivo de desarrollo sostenible.
Resultados PADIT	- Implementación de 89 iniciativas productivas y de servicios.	
<i>Efectos</i>	E.2: Apoyo a la participación de mujeres y jóvenes en espacios económico-productivos y sociales y al acceso a servicios sociales	E.2 Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.
<i>Productos</i>	P.4: Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial	P.2.1 Mejorada la gestión, el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la articulación de sectores, territorios y actores en cadenas productivas seleccionadas.
Resultados PADIT	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación pública-privada. - Generación o mejoramiento de empleos (6660, 60% ocupados por mujeres y 54% por jóvenes). 	
<i>Productos</i>	P.4: Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial.	P.2.3: Fortalecidas las capacidades para la generación de empleo de mayor calidad, calificación y remuneración que propicien el crecimiento de la productividad del trabajo atendiendo a la dinámica demográfica, con énfasis en mujeres y jóvenes.
Resultados PADIT	- Diplomados permanentes de formación permanente (por primera vez 1 en modalidad virtual y 3 diplomados regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo local.	
<i>Productos</i>	P.2: Gestionada la capacitación a actores municipales y provinciales sobre gestión tributaria, presupuestos y procesos de financiamiento del desarrollo local.	P.2.4 Fortalecidas las capacidades de instituciones y actores clave para gestionar fuentes de financiamiento, incluida la IED
Resultados PADIT	- Inclusión del IDT en el kit de herramientas PADIT, así como acompañar en su implementación	
<i>Efectos</i>	E1: Fortalecimiento de la institucionalidad local pública para la gestión articulada del desarrollo territorial E2: Apoyo a la participación de mujeres y	E4. Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en

	jóvenes en espacios económico-productivos y sociales y al acceso a servicios sociales	condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos.
<i>Productos</i>		P4.2 Mejorado el diseño y la gestión de los sistemas de protección social y de cuidado para atender de manera diferenciada a la población y, específicamente, a grupos con necesidades especiales y en condiciones de vulnerabilidad.

A pesar de la contribución de PADIT al Programa país, tanto en sus resultados, efectos y productos como en sus líneas de acción, aún subsisten áreas en desventaja para lograr una mayor correspondencia. La plataforma tiene que consolidar su apuesta por incrementar la productividad en los sectores priorizados a través de la modernización y la innovación. Igualmente, más allá de esfuerzos de la fase II, PADIT puede contribuir más a la dimensión ambiental del Programa País.

7. Los resultados de PADIT han estado condicionados por factores de naturaleza contextual, material y técnica. Algunos han contribuido favorablemente al logro de resultados y otros no, tal como refleja la siguiente tabla.

Tabla 6. Factores que han incidido en los resultados según contexto y ámbitos.

Obstaculizadores	Facilitadores
Contexto Covid-19	
Barreras sanitarias desaceleran el ritmo de trabajo hacia el logro de resultados esperados (a nivel de iniciativas locales y otras acciones planificadas).	Fase de reactivación económica como contexto propicio para acelerar resultados esperados vinculados al desarrollo socioeconómico-productivo y a la sostenibilidad económica de PADIT (Ley de MIPYMES, Fondo Nacional de Desarrollo Local - en diseño). Legitimación de actores privados como dinamizadores de la economía. Implementación de mecanismos digitales para el trabajo a distancia, lo que incrementó el uso de las TICs y la apropiación de herramientas digitales por parte de la comunidad PADIT y permitió el intercambio virtual con experiencias internacionales en modalidad de teleconferencias (por ej. curso ASVIS, edición virtual del Diplomado).
Gestión del conocimiento	
Desigual presencia y desarrollo de los CUM, genera brechas en el fortalecimiento de capacidades locales y en los sistemas de innovación local.	El fortalecimiento de la alianza gobierno-universidad contribuye a la innovación local y a una gestión eficiente de las EDM. Institucionalización del kit de herramientas para la gestión del desarrollo territorial y la autonomía municipal: aún se debe seguir difundiendo y ajustando en base a la experiencia local.
Gobernanza PADIT	
Dificultades para sostener capital humano joven y capacitado en el nivel local de la Plataforma.	Incorporación de instituciones asociadas a la Plataforma (que responden más a la fase de actualización del modelo). Representación multinivel en los Grupos Locales facilita la retroalimentación y la horizontalidad. Diseño más flexible para incorporación de provincias PADIT - facilita el proceso de Expansión Territorial.
Normativo	
Déficit en la apropiación de la	Marco jurídico alineado a las prioridades de PADIT en cuanto a

<p>autonomía municipal (recientemente se inicia proceso tendiente a revertirlo).</p> <p>Bajo nivel de articulación entre sector estatal y no estatal.</p>	<p>descentralización y el desarrollo territorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social Cubano. - Constitución de la República de Cuba que promueve la descentralización (2019). - Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2021-2026. - PNDES 2030. - Política de Desarrollo Territorial en Cuba. - Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres
Financiamiento	
<p>Dificultad en la sostenibilidad económico-financiera a nivel local. Se está en proceso de transformación, pero aún es un obstáculo para el logro de resultados la dependencia de la cooperación internacional.</p>	<p>La innovación de los procesos productivos facilita el desarrollo de cadenas de valor territorial y viceversa.</p> <p>Nuevo marco legal e institucional que promueve la sostenibilidad de los pequeños emprendimientos (aún con grandes desafíos).</p> <p>Nuevas contribuciones internacionales adicionales de la Cooperación Suiza e Italiana movilizadas por PNUD en PADIT.</p>

8. En términos generales PADIT ha generado grandes efectos positivos sobre la población beneficiaria a nivel institucional y poblacional; sin embargo, estos traen aparejados nuevos desafíos de participación y gobernanza.

Efectos a nivel institucional.

Al considerar el plano institucional los beneficiarios directos de PADIT se estiman en cerca de 1500 personas pertenecientes a: grupos de trabajo ministeriales, comisiones de trabajo de las Asambleas del Poder Popular (nacional y municipal), además de administraciones; entidades provinciales y municipales que gestionan estadísticas e información territorial; actores económico-productivos; instituciones académicas y de la sociedad civil.

A continuación, se detallan los efectos más destacados en este nivel, según tipo de actor:

Sobre los GDL:

- Profesionalización de la gestión del desarrollo en todos los Grupos Locales, gracias al sistema de formación permanente, en especial los Diplomados a nivel nacional y territorial.
 - Se fortalecen las capacidades de los actores territoriales en el marco de la articulación multinivel.
- Representación multinivel en la composición de Grupos Locales asegura gestión articulada y que se contemple la voz y las características de los territorios, en la construcción de políticas nacionales de desarrollo y descentralización.
- Empoderamiento de los grupos municipales en la gestión de su desarrollo territorial.

Con todo, se registraron a nivel institucional algunos efectos negativos que han sido diferentes según el nivel de los GDL. Desde el nivel municipal, desbalance en pos de espacios de articulación multinivel (facilitada por la composición de los Grupos locales) y en detrimento de la articulación intermunicipal. Esto no se da en el caso de los Grupos de Desarrollo Provincial, que sí encuentran más espacios institucionalizados para la articulación interprovincial dentro de la propia Secretaría Técnica y del Comité Nacional de Coordinación. Sobre este aspecto se profundiza y realizan recomendaciones específicas para fase scale up (Anexo 4).

A nivel de los Grupos Provinciales algunos actores identifican pérdidas de incidencia en las decisiones municipales que devienen en nuevos desafíos para su gestión. Esto se trata de la tensión natural del proceso de descentralización, a medida que el nivel municipal gana capacidades para aumentar su autonomía, y señala la importancia de continuar fortaleciendo capacidades de gestión articulada.

Sobre Instituciones Asociadas:

- Ampliación en las posibilidades de innovación tecnológica y de alcance territorial para las instituciones asociadas a partir de su incorporación a la Plataforma. Al mismo tiempo, éstas aportan a PADIT gran evidencia especializada y territorializada para la actualización de sus estrategias.

Un claro ejemplo es el caso de la Facultad de Comunicación (FCOM), con la cual contribuyó PADIT durante la construcción de la Guía de Gobierno digital para Municipios Cubanos (la cual forma actualmente parte del Kit de herramientas). Ello permitió articular una red de gestores de comunicación de las instituciones locales del país. Al día de hoy esta Red lleva el nombre de Grupo Asesor de Gobierno Digital y está conformado por personas que se conocieron durante la conformación de la Guía. Ésta fue la base para escalar en la estrategia de gobierno digital del País. Por su parte, y en términos de retroalimentación, algunos resultados de proyectos de FCOM (por ejemplo, Proyecto “En Redes, Información y Comunicación para la gestión del Desarrollo Territorial”) se articularon con las estrategias de trabajo de PADIT.

Sobre gobiernos locales (asociados o no a la Plataforma).

- La mayoría de las iniciativas para el fortalecimiento de capacidades a nivel local contemplan no solo a los 32 municipios priorizados en el proyecto, sino a los 168 que existen a nivel nacional. Éstos durante 2da fase, han dispuesto de instrumentos y resultados de prácticas experimentadas en el marco del Programa. De este modo, se van fortaleciendo capacidades para la puesta en marcha de futuros GDL (provincial y municipal) con sus EDT asociadas. Por ejemplo, el Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades que se lidera por GUCID a nivel nacional en el marco del Macroprograma 1 de Gobierno Eficaz del PNDES 2030, permite el desarrollo de sistemas de innovación local en diferentes municipios.
- Las herramientas del kit de PADIT llegan al alcance de gobiernos locales, independientemente de su asociación a la plataforma, para la gestión de su desarrollo territorial. Igualmente se trabaja para el fortalecimiento del gobierno electrónico a nivel de todas las provincias y municipios a partir del proceso de construcción y difusión de la Guía de Gobierno digital para Municipios Cubanos.

Efectos a nivel poblacional

PADIT focaliza a colectivos de mujeres y jóvenes como beneficiarios directos e indirectos del Programa, a partir de las oportunidades que propicia el efecto 2 en cuanto a empleo, ingresos, servicios y participación ciudadana. En este sentido la transversalización del enfoque de género y generaciones en las EDT, contribuye; por una parte, al cierre de brechas identificadas en los territorios favoreciendo una mayor equidad generacional y de género en el acceso y control de los recursos; por otra, a reforzar la puesta en marcha de múltiples iniciativas en materia de inclusión económico-productiva para estos grupos poblacionales, así como su mayor acceso a servicios sociales.

- Servicios sociales territoriales:
 - Servicios especializados para parejas infértiles y de reproducción asistida.
 - Centros diurnos de cuidado infantil y del adulto mayor que favorecen la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y reducen la desigualdad de género en el uso del tiempo destinado a cuidados.
 - Centros de Orientación Laboral para mujeres y jóvenes.
 - Servicio de información con contenidos de orientación jurídica y técnica necesaria para la inserción laboral de las mujeres.
 - Servicios de orientación para mujeres en situación de violencia de género.
- Generación de empleo con fortalecimiento del Desarrollo Económico Local. Esto se refuerza a partir de finales de 2da fase mediante el apoyo a la creación de MIPYMES (con un mínimo de 50% de participación de mujeres dentro de los criterios de elegibilidad) y la promoción de las cadenas de valor territorial. Las Mipymes tienen una inclusión reciente en el escenario cubano con la expectativa de dinamizar la economía deprimida por el COVID, la cifra de los emprendimientos de desarrollo local que se han organizado jurídicamente como MIPYMES crece cada día más.

A pesar de estos efectos positivos a nivel poblacional se identifican desafíos para la Plataforma relacionados a una participación sustantiva de la ciudadanía:

- Brindar capacitaciones específicas que otorguen a los municipios competencias y habilidades para la participación ciudadana. Para acompañar este proceso, se sugiere incluir en el Kit de herramientas un documento de “*Pautas clave para la participación ciudadana*”.
- Reforzar la construcción participativa de las EDM desde su diseño, tal como dispone la Guía Metodológica, garantizando la correspondencia entre las Estrategias y los intereses, necesidades y posibilidades de los municipios; así como aumentando el compromiso real de los pobladores con las acciones que se establecen.
- Potenciar estrategias innovadoras de participación ciudadana a través de mecanismos informáticos: Portales Ciudadanos y sitios web como espacios de interacción (sostener y reforzar alianza con actores clave en esta materia: Ministerio de las Comunicaciones, FCOM y UIC).
- Diseñar nuevos mecanismos de evaluación y monitoreo ciudadano relativos a la implementación de las estrategias de desarrollo, programas y proyectos, como forma de retroalimentación y perfeccionamiento de las acciones que se ejecutan.
- Mejorar condiciones para sostener capital humano joven y capacitado en la administración local de la Plataforma, apuntalando su participación en espacios de toma de decisión local.

Dimensión Eficiencia

9. El uso de los recursos es eficiente, destacándose la eficiencia en la gestión del marco de cooperación de PADIT.

La gestión logra confluir aportes de cooperación bilateral, descentralizada, sur-sur y de universidades internacionales en actividades y productos concretos, y produce una valiosa sinergia entre recursos de distinto origen y tipo (humanos, de conocimiento, de innovación, además de económicos) que aseguran y potencian resultados e impactos de la plataforma.

La distribución del presupuesto global entre Efectos es razonable para el alcance de cada uno en el Marco Lógico del programa (con base en Informes anuales 2019 y 2020), y congruente con los énfasis de la plataforma.

Ante la pandemia, se superó el desafío de gestionar recursos reorientados y adicionales en tiempo y forma, atendiendo al Plan de Respuesta Inmediata a la Covid-19, especialmente en lo referido a la reactivación económica y el plano sanitario.

A nivel de los actores consultados existe un amplio consenso en torno al buen nivel de eficiencia de la plataforma. Se reconoce que los recursos han sido asignados de manera racional y conforme a los objetivos previstos, alcanzando incluso una mayor incidencia en los resultados.

Todos los recursos se han utilizado de forma eficiente. Ha habido una cultura del detalle en el monitoreo a todas las provincias (actor institucional).

Todos los territorios han sido evaluados por el MINCEX y no ha habido ninguna dificultad en sus rendiciones. La Habana fue la única que precisó un poco más de acompañamiento en este sentido (actor institucional).

A nivel de los GDL la eficiencia en el uso de los recursos es valorada de “Buena” o “Muy Buena” en la amplia mayoría de los casos; destacándose especialmente el uso de los recursos financieros.

En este apartado vale destacar capacidades instaladas a nivel de los Grupos Locales que permiten una eficiencia en el manejo financiero que va mucho más allá de recursos concretos que se puedan tener: *Eso es precisamente por la articulación, por aprovechar los conocimientos y los saberes de todos los que hemos estado involucrados en la plataforma (representante de Grupo Local).*

10. A pesar de las valoraciones positivas, es posible alcanzar resultados similares en menor tiempo y costo optimizando el uso de recursos.

A modo de ejemplo, el uso de recursos se puede optimizar mediante:

- alianzas con la industria nacional o sector privado para conservar y mantener los equipos que se adquieren (piezas de repuesto, solución de roturas).
- mejoras logísticas para importar (trabas burocráticas, capacidades de importadoras nacionales o convenios ventajosos con las internacionales, que disminuyan sus tiempos y prioricen a Cuba).
- monitoreo local del uso de los recursos adquiridos.
- aprovechamiento y movilización de recursos municipales.
- agilización de procedimientos para revisar y aprobar recursos.

11. Las herramientas de monitoreo y evaluación descritas en los informes consultados dan cuenta de un sistema de seguimiento sofisticado, capaz de integrar múltiples entradas de información y escalas territoriales.

Los documentos de divulgación de resultados muestran salidas de información desde los distintos proyectos que abarca la plataforma.

- Marco de resultados y recursos de los proyectos
- Ficha para las iniciativas de desarrollo económico y social en el marco de PADIT:
- Ficha seguimiento de las iniciativas de desarrollo económico y social
- Tabla/Matriz general de iniciativas
- Marco desempeño de los proyectos territoriales y nacional
- Informe territorial de resultados provinciales
- Fichas de seguimiento del trabajo de las instituciones asociadas.
- Marco desempeño Programa Marco PADIT-COSUDE-ITALIA
- Informe general PADIT.

Los informes anuales detallados (disponibles para 2019 y 2020) y reportes de visibilidad de resultados (trípticos 2019 y 2022) demuestran contener información de todas esas fuentes de manera integrada, presentada de manera pertinente a distintos públicos.

Se aprecia que la gestión de los sistemas de información y monitoreo de PADIT es muy buena. A efectos de la evaluación externa para 2018-2021, se echó en falta un informe detallado del año 2021 similar a los informes sobresalientes para 2019 y 2020, y/o un reporte global del periodo más allá de informes por proyecto. Esto dificultó la consideración del marco de resultados y recursos de fase II.

Dimensión Impacto

12. La implementación de PADIT ha incidido favorablemente en la institucionalización del desarrollo territorial en el país, desde su evolución de Proyecto de Cooperación Internacional a Política Pública.

Ha sido estratégico ubicar los equipos de gestión de la plataforma en la propia estructura ministerial del país, ello ha garantizado la eficiencia en la ejecución de sus objetivos, su empoderamiento y la apropiación que han hecho los distintos actores de la misma.

Lo anterior es evidente en el posicionamiento que ha logrado el desarrollo local en el PNDES 2030, así como en la sedimentación de concepciones y herramientas metodológicas de la plataforma en políticas públicas y normas jurídicas. También se constata un sistema de trabajo que vincula academia, gobierno, actores locales, entre otros, junto a estrategias de formación sistemáticas sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial (diplomados, seminarios, intercambios nacionales e internacionales).

En este marco se destacan impactos en materia de gobernanza y política pública. La Plataforma desde el inicio del programa tiene un esquema de gobernanza multinivel, a nivel nacional (Comité Nacional de Coordinación -CNC- y la Secretaría Técnica -ST) y territorial (Grupos de trabajo Provinciales y Municipales -GTP o GTM- para el desarrollo integral territorial).

El CNC es el espacio donde se toman todas las decisiones directivas de la Plataforma. Es acompañado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los socios internacionales, y liderado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (INOTU) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), a nivel territorial por los gobiernos de todas las provincias del país.

A la Secretaría Técnica se incorpora además el set de instituciones nacionales asociadas, representantes de la academia y la sociedad civil. Este espacio amplía las posibilidades del debate técnico y la socialización de buenas prácticas, así como también permite un trabajo entre diversos actores de forma más sistemática.

Los actores de los diferentes ámbitos que integran la Plataforma refieren a la funcionalidad de los encuentros anuales del CNC y de la ST (dos o tres al año durante el período de evaluación con pasaje a modalidad virtual a raíz de la pandemia) como reales espacios de debate y toma de decisión de manera participativa, horizontal e integral. Estos brindan amplia capacidad de retroalimentación entre los diferentes niveles y contribuyen a materializar en los territorios las principales políticas nacionales y objetivos planteadas por los Lineamientos del Partido. Del mismo modo los grupos e instituciones territoriales nutren las políticas nacionales con evidencias locales y con acciones llevadas adelante por los organismos estatales.

En términos generales la estructura multinivel y multiactor de la Plataforma muestra su capacidad para conectar actores habitualmente sectorializados. Sin embargo, se identifica como gran desafío propiciar más espacios de participación municipal a nivel de la estructura de gobernanza. Esto encuentra otras posibilidades en el caso de los Grupos de Desarrollo Provincial, que sí mantienen espacios institucionalizados para su participación dentro de la Secretaría Técnica y del Comité Nacional de Coordinación.

13. Los impactos de la plataforma a nivel territorial se evidencian en aspectos normativos y organizativos, además de socioeconómico-productivos; aquí aparecen importantes desafíos en relación al alcance municipal de las iniciativas locales.

A nivel normativo, desde la revisión documental y el diálogo con actores se destaca el Decreto Ley 33 y las regulaciones asociadas a él como gran impacto de la contribución de PADIT. Por otro lado, se reconocen estructuras, concepciones y herramientas metodológicas, que forman parte del cotidiano funcionamiento de las instancias de gobierno. Actualmente se cuenta con 169 GDL (15 provinciales y 154 municipios) distribuidos por todo el país e integrados por diversos actores que se han posicionado en las estructuras de gobierno.

Las Estrategias de Desarrollo Territorial también constituyen herramientas consolidadas. Hasta la fecha existen 10 de nivel provincial y 163 del municipal actualizadas, aprobadas y en proceso de implementación. Aunque los desafíos que se vislumbran son su adecuada divulgación entre la población beneficiaria y su correspondencia con la estrategia provincial y con los proyectos en los que se concreta.

Hay un margen de impacto por alcanzar en cuanto a una participación más sustantiva de la ciudadanía en las estrategias de desarrollo municipal y provincial. En esta línea se identifica, en contra de lo dispuesto en la Guía Metodológica, una débil construcción participativa de las EDM desde su diseño, imposibilitando una real correspondencia entre las Estrategias y los intereses, necesidades y posibilidades de los municipios.

Otro importante avance en términos de impacto está vinculado al tejido productivo local. En este sentido se exponen los principales resultados hasta la fecha³:

- 89 iniciativas de desarrollo social, productivo y tecnológico distribuidas en 9 de las provincias PADIT. De ellas el 60% incorpora articulaciones público-privado mediante acuerdos entre cooperativas-gobierno-empresas y/o cuentapropistas, el 51% incide en la igualdad de género (oportunidad de liderazgo y empoderamiento económico de las mujeres).



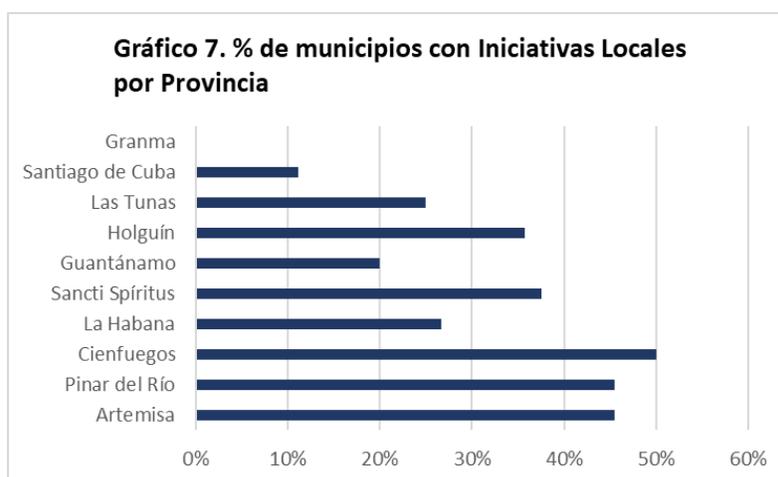
y el 44% introduce innovación con nuevas metodologías de hacer que promueven articulación entre diferentes actores (gobierno-academia-cooperativas) y con nuevas tecnologías en el sector productivo que minimizan tiempos, recursos y se obtienen productos con calidad certificada

En esta línea, en la etapa post pandemia, los esfuerzos se redireccionaron a la demanda nacional de recuperación económica. Así, desde PADIT se instalaron plantas de procesamiento de producciones primarias, se crearon capacidades sobre todo a escala municipal para la producción de alimentos (minindustrias) y se ha estimulado el turismo local sostenible (Pinar del Río).

- Se han generado/mejorado 6660 empleos (60% ocupados por mujeres y 54% por jóvenes).
- Las provincias Pinar del Río y Cienfuegos concentran la mayor cantidad de iniciativas, fundamentalmente municipales.

Los avances anteriores han sido posible gracias a una nueva concepción de desarrollo instaurada en el actual mecanismo del Gobierno Nacional (macro Programas del PNDES). Esto es, asumir el desarrollo local como un espacio esencial de desarrollo nacional y no como algo subalterno. En correspondencia, se ha ganado en comprensión y aprobación de la descentralización por el Estado Cubano desde su nivel central.

Vale mencionar, sin embargo, un importante desafío en esta materia, vinculado al nivel del alcance municipal de las iniciativas locales. Para la mayoría de las Provincias PADIT la cantidad de municipios con PDL se encuentra aún por debajo del 50% e incluso hay una provincia sin PDL, como ilustra el siguiente gráfico.



³ Estos datos provienen del Tríptico Informativo PADIT del 2022

14. Los impactos de la plataforma incluyen la territorialización y articulación de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los ODS han ganado cada vez más protagonismo en las políticas públicas, sin embargo, hay distintos grados de apropiación entre niveles territoriales.

Durante la etapa objeto de evaluación PADIT se ha consolidado como Plataforma en apoyo a la institucionalización de la Agenda 2030 en Cuba y su articulación con el PNDES 2030. Este proceso queda evidenciado al analizar comparativamente su nivel de incidencia en los dos Informes Nacionales Voluntarios elaborados a la fecha (2018, 2021): si bien para el de 2018 ya existían aportes trascendentes de la Plataforma a nivel de territorialización de ODS (mediante acompañamiento a las planeaciones estratégicas de provincias y municipios), para 2021 estos se robustecen y complementan con otros importantes avances en la materia. Entre los más destacados:

- Contribución al proceso de gobernanza de la Agenda 2030 a través de un Grupo Nacional de implementación (presidido por el MEP y con la ONEI como pilar informativo).
- Perfeccionamiento de 3 Índices desarrollados por el IPF que contribuyen a la territorialización de los ODS: Índice de Desarrollo Territorial (IDT), Índice de Cooperación y Complementariedad intermunicipal e Índice de Gobernanza Territorial (IGT).
- Institucionalización del acompañamiento sistemático a los procesos de planificación estratégica de los territorios, y la financiación a los proyectos locales que potencian la reactivación económica: refuerzo a la territorialización de los ODS en Cuba.
- Cooperación con el «Laboratorio ODS Cuba» (Lab-ODS): plataforma tecnológica interinstitucional y participativa que potencia el diálogo entre distintos niveles de gobierno, para implementar la Agenda 2030 en el país. Ésta tiene como punto de partida la adecuación para Cuba del módulo Sigob-ODS.
- Constitución de los primeros LAB ODS territoriales en las provincias de Pinar del Río, Sancti Spíritus, Artemisa y Cienfuegos. Ello favorece el esfuerzo de localización de los ODS a nivel provincial y municipal, su alineación con los ejes PNDES 2030 y el protagonismo de los territorios como ámbito de concreción de la política pública.

En sintonía con lo anterior, la alineación de 99 Objetivos estratégicos del PNDES con las metas ODS, así como el protagonismo de la Agenda 2030 en las políticas públicas nacionales, son en gran medida fruto del sistemático trabajo de PADIT en los temas de desarrollo territorial sostenible, desarrollo económico local y descentralización en Cuba. Como evidencia de esto los ODS con mayores resultados en el período correspondiente a 2018-2021 (ODS 6, 7, 8, 9, 16 y 17: procesos de desarrollo económico y empleo, basados en la innovación, y tomando como punto de partida el fortalecimiento institucional y las alianzas) coinciden directamente con las áreas más apoyadas por PADIT en las iniciativas locales y con sus líneas de mayores resultados en 2da fase, según los actores consultados.

Por otro lado, se detectó una apropiación diferencial de los ODS entre el nivel municipal y el provincial. Durante la fase de diálogo con actores, al consultar a los GDL por las líneas de acción PADIT con mayores resultados: más del 60% de los Grupos Provinciales señalaron la línea 11 “Localización ODS y alianzas para la agenda 2030”; sin embargo, apenas lo hicieron el 26% de los Grupos Municipales. Estas discrepancias entre escalas territoriales se reflejan luego, en las áreas de capacitación demandadas para una fase scale up, donde la número 11 fue mayormente requerida por los grupos municipales.

Dimensión Innovación y Gestión del Conocimiento

15. La plataforma ha promovido innovación tecnológica y gerencial, tanto a su nivel interno como de las iniciativas que ha apoyado.

Desde lo interno se confirma la innovación gerencial/organizacional en:

- El diseño del esquema de gobernanza multinivel (nación-provincia-municipio), multiactoral (gobierno, universidad, sociedad civil, etc.) y multisectorial (agricultura, salud, educación, etc.). Trabajo en redes,

en correspondencia con nuevos paradigmas organizacionales, que facilitan una gestión estratégica a partir de compartir responsabilidades y saberes.

- La lógica de las EDT, que privilegia enlazar la mayoría de los procesos de un territorio, al margen de niveles, sectores o modos de gestión.
- La conformación de un Kit de herramientas para el trabajo, que es dinámico, conciso y en constante retroalimentación.
- Creación de Centros de Desarrollo Territorial en diferentes escalas (provinciales y municipales) para el acompañamiento de los procesos.

A nivel de iniciativas se identifican las innovaciones: organizativa/gerencial (75%); procesos de producción (62.5%), además de social y tecnológica (54.2% y 50% respectivamente).

La innovación tecnológica desde PADIT se ha alcanzado con el apoyo al desarrollo social, productivo y tecnológico, que en forma de pilotaje reactiva la economía local y mejora la calidad de vida de la población de 8 provincias del país. En este caso se ofrecen nuevas tecnologías en el sector productivo que minimizan tiempos, recursos y permiten la obtención de productos con calidad certificada.

16. La innovación suscitada desde PADIT sobre la gestión de los proyectos e iniciativas ha generado efectividad en el desempeño de los mismos.

Ello es evidente en la legitimidad alcanzada por las universidades y centros de investigación en los procesos de toma de decisión y de planificación de las acciones, así como en los vínculos logrados a nivel municipal para el desarrollo de proyectos e iniciativas.

Las Alianzas consolidadas entre el gobierno y las instituciones de educación superior (Universidades, CUM, GUCID, centros de investigación) tributa al buen desempeño de la gestión local. Algunos ejemplos se muestran seguidamente:

- El Proyecto CADEL, interface entre gobierno y universidad para gestión del conocimiento e innovación, ha articulado diferentes áreas del conocimiento, que tiene la universidad y fuera de esta, con demandas del Gobierno, el Sistema Empresarial, las instituciones y otros actores de la economía y la sociedad en general. Aquí destaca su apuesta por Centros de Turismo Local Sostenible, inspirados en una nueva modalidad de turismo (de pequeños grupos) hasta ahora no explotada en el país. Se trata de un modelo de gestión novedoso que se propone desarrollar pequeños enclaves turísticos, gestionados por empresas locales, que respeten los valores naturales y culturales. La intención es usar esos recursos racionalmente y obtener de ellos ingresos necesarios para apoyar la economía local, las zonas menos favorecidas y elevar la calidad de vida de la población local.
- GIPORD, en la provincia de Guantánamo y su red con universidades del oriente, ha trabajado temas relevantes para el desarrollo local como son: gestión de riesgo, enfoque de polos productivos y capacitación sobre potencial exportador.
- Experiencias de minindustrias de producción de alimentos, apoyadas en tecnología y en alianzas con centros de investigación, que ayudan a identificar variedades de plantas óptimas, resistentes y de ciclo corto.

17. Reforzar la innovación y gestión del conocimiento en una fase scale up de PADIT requiere atender demandas específicas de los actores, que emergen del proceso de evaluación.

En términos generales de formación de capacidades asociadas a las líneas de acción PADIT, la evaluación recogió que la mayoría de los actores demandan centrar la atención en: desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa; innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial y comunicación y gestión de la información e informatización de la sociedad. En estas áreas sienten que han recibido menos capacitación (30%, 42,3% y 50% respectivamente) o que no han logrado asimilar efectivamente los conocimientos impartidos.

Otros contenidos señalados son:

- Comercio exterior y normas jurídicas.
- Formulación de proyectos de colaboración internacional.
- Gestión de exportaciones.
- Construcción de indicadores municipales.
- Presupuestos e incentivos participativos.
- Estudios de factibilidad económica, productiva, social y ambiental.
- Turismo social y comercial accesible

Concretamente a nivel del Diplomado sobre Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial y de cara a su mayor eficacia en una fase de scale up, se exponen algunas valoraciones sobre el método pedagógico y los contenidos curriculares.

Desde lo pedagógico se reclama incrementar ejercicios docentes de naturaleza territorial. Presentar experiencias u organizar trabajos vinculados a problemas locales, bien en forma de tareas prácticas como de las tesinas finales. A su vez, valorar modalidades híbridas de presencialidad-virtualidad por las posibilidades de interacción social que permite la primera y las dificultades en el acceso a las TICs que dificultan la exclusividad de la virtual.

Con respecto al currículo se sugiere ajustar las asignaturas al territorio, sus necesidades y competencias otorgadas desde la normatividad. Como materias concretas aparecen en primer nivel: gestión de proyecto de desarrollo local y economía; mientras que en menor medida: finanzas/presupuestos/gestión bancaria, normas jurídicas, descentralización, presupuestos participativos/herramientas para la participación social.

Con respecto a la dimensión innovación, se constata que PADIT ha impulsado innovaciones importantes en aspectos institucionales, sociales, productivos y de tecnología (con énfasis en salud pública asociado al contexto de pandemia). Sin embargo, aquella vinculada al desarrollo socio-cultural y a la economía creativa constituye la de menores logros a juicio de los Grupos locales (ver Gráfico n.5).

Dimensión Igualdad de Género

18. PADIT ha contribuido a disminuir desigualdades de género y a generar condiciones para el empoderamiento de las mujeres, de manera transversal y cumpliendo metas específicas.

El análisis técnico y seguimiento de los indicadores respectivos es liderado por la Federación de Mujeres Cubanas y su Centro de Estudios de la Mujer (CEM), que es institución asociada de la Plataforma y trabaja en alianza y con acompañamiento técnico del PNUD.

Destaca un liderazgo de las mujeres en los GDL y que la mayoría de los grupos locales encuestados (64%) considera que se ha promovido la igualdad de género y que se ha utilizado el kit de género para la elaboración de las EDT y los PDL. Se registran cambios positivos en términos de igualdad de acceso a recursos y disfrute de derechos entre hombres y mujeres; principalmente a nivel de formación profesional y trabajo. Aumenta el acceso de mujeres a capacitaciones y a empleos generados por las iniciativas locales, respecto a la primera fase de PADIT.

Gran parte de los grupos locales encuestados (40%) manifiesta que, de los empleos generados en 2da fase, en el marco de las iniciativas aprobadas, más de la mitad corresponden a mujeres. Asimismo, se alude a la creación de nuevos espacios a nivel municipal abocados a la implementación de políticas públicas aprobadas por la Asamblea Municipal del Poder Popular, relacionadas con equidad de género y familias vulnerables. De manera que tanto mujeres como jóvenes han sido priorizados. Se reconoce como resultado logrado: “Generados/mejorados 6660 empleos (60% ocupados por mujeres y el 54% ocupados por jóvenes) con vínculos a encadenamientos productivos y de servicios, relacionados en su mayoría con Proyectos de Desarrollo Local (PDL)” (Tríptico PADIT 2022).

19. Los avances en igualdad de género de la segunda etapa de PADIT deben potenciarse en una fase scale up abordando un conjunto de desafíos.

Si bien existe acuerdo en torno al incremento de la participación de mujeres en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales en los territorios, se identifican desafíos a atender en una fase scale up.

- **Reducir desigualdades en el uso del tiempo.** El contexto de Covid-19 permitió que existiera más conciencia respecto a la desigualdad en torno al uso del tiempo y los cuidados. PADIT debe aprovechar esa mayor concientización para impactar con procesos grandes en clave de un Sistema de protección integral y de cuidados; además de continuar replicando los Centros de Cuidado como buena práctica a nivel territorial. Estos centros tienen potencialidades para innovar y ampliar las prácticas de corresponsabilidad en materia de cuidados.
- **Reducir niveles de violencia de género.** Aprovechar la normativa nacional reciente de prevención y atención a la violencia de género y el escenario familiar, que intersecciona con otros aspectos de la equidad social, como escenario político-institucional más propicio para que se trabaje este tema a nivel territorial.
- **Enfrentar estereotipos de género.** Incursionar en experiencias de intercambio con países cercanos desde el punto de vista cultural para abordar desigualdades estructurales vinculadas a estereotipos de género, asociados al desempeño tradicional de roles e incorporación a diferentes empleos (división sexual del trabajo) y patrones sexistas arraigados culturalmente.
- **A nivel de indicadores de género.** El índice de desarrollo territorial (IDT) que existe no es efectivo para medir cambios a nivel de género, no hay ningún indicador fuerte que marque las brechas. Se debe incorporar una evaluación más precisa de género a la Plataforma. Dentro de las múltiples iniciativas de proyectos locales, se debe considerar tanto numéricamente como a nivel de calidad e impacto la evaluación en materia de género.
- **Brechas territoriales en materia de género.** Trabajar el enfoque de género desde la interseccionalidad con cada grupo local (integrando también las miradas a brechas según color de la piel, capacidad/discapacidad, edad, y otros ordenadores sociales presentes en los territorios) para que las iniciativas socio-económicas contribuyan más a la reducción de desigualdades de manera integral.

Dimensión Visibilidad y Comunicación

20. Durante su implementación, PADIT ha desarrollado una estrategia de visibilidad y comunicación, con mayor regularidad comunicativa en los territorios que vienen de la primera fase e interés general en profundizarla.

El programa ha logrado una práctica comunicativa sólida. PADIT cuenta con un Manual de Comunicación y Visibilidad específico, además de productos como boletines, trípticos PADIT, promocionales sobre identidad, audiovisuales y reportes anuales con los resultados compilados por Líneas de Acción. No obstante, existen desequilibrios a nivel comunitario sobre qué elementos comunicar y de qué forma. Parece ser que las provincias de primera fase tienen una sistematicidad mayor en el área de comunicación en comparación con las de 2da fase.

Desde los Grupos Locales se identifican experiencias de comunicación participativa de las acciones PADIT, que buscan involucrar de manera consciente todo el sistema de actores locales en las diferentes estrategias de desarrollo. En las provincias de Pinar del Río y Holguín (una MIPYME en este caso) remiten a la existencia de instituciones de comunicación con enfoque participativo.

Varios de los Grupos Locales, manifiestan haber aprendido a manejar los temas de comunicación para el desarrollo a partir del vínculo con FCOM. Algunas provincias identifican incluso contar en sus GDP con ejes transversales de trabajo y uno de ellos es el de Comunicación. Sin embargo, las diferencias territoriales en esta dimensión indican que hay oportunidades de mejora, para las que se realizan recomendaciones en el anexo 5.

21. Se registra una apropiación sustantiva de imágenes y mensajes claves de PADIT entre los actores involucrados en la implementación del Programa.

La mayoría de los grupos encuestados califican las acciones de visibilidad como “Buenas”. En la efectividad de estas últimas se reconoce el peso de la articulación multinivel lograda, donde PADIT se inserta, casi espontáneamente, en los propios mecanismos de comunicación de las estructuras de gobierno a las que pertenece. Esto es una ventaja respecto a otros programas en el país. Igualmente se reconocen como buenas prácticas el vínculo con FCOM y la transferencia de ciertas habilidades comunicacionales esenciales para la visibilidad, los programas radiales y televisivos a nivel local, la creación de grupos de WhatsApp y publicaciones en perfiles de Facebook, entre otras.

Las acciones de comunicación y sistematizaciones no sólo permitieron una importante visibilización, sino que también contribuyeron a los niveles de apropiación de la experiencia, enfoques y metodologías, entre los actores involucrados en la implementación del Programa y otros públicos externos.

Dimensión Sostenibilidad

22. La sostenibilidad y escalamiento de PADIT como plataforma país es favorecida por su institucionalización, los recursos financieros que moviliza y las capacidades instauradas.

La Política de Desarrollo Territorial y el Macroprograma 1 del Plan Nacional 2030 refleja la institucionalización que ha logrado PADIT a nivel territorial. La plataforma también ha mostrado capacidad de innovación y adaptación al contexto. Los GDL encuestados identifican otros factores que también contribuyen a su sostenibilidad, tales como: técnicos (92.3%); institucionales (80.8%) y económico-financieros (73%).

No obstante, lo anterior, la sostenibilidad que más preocupa es la económica-financiera, desafío que pudiera amortiguarse con varias estrategias. Desde el incentivo a que los propios proyectos diversifiquen sus financiamientos hasta asegurar que las ganancias de las exportaciones se devuelvan a los territorios. A más largo plazo sería ideal transformar la matriz financiera en cuanto a grado de dependencia de la cooperación internacional. Para ello sería preciso profesionalizar la gestión financiera en todos los niveles y permitir cuentas en MLC a proyectos e iniciativas de manera independiente.

A la económica se le suma la sostenibilidad institucional, cuya garantía podría ser afianzar PADIT dentro del PNDES 2030 y mantener los recursos humanos a nivel de las estructuras locales.

Pensar un escenario futuro para lograr la sostenibilidad de la plataforma obliga a considerar las siguientes acciones:

- Actualización mantenida del Kit de herramientas.
- Apoyar informatización de la sociedad (digitalización de servicios públicos y fortalecer gobierno electrónico).
- Seguir capacitando en gestión estratégica y desarrollo territorial.
- Generar avances hacia sistemas de competitividad e innovación territorial; centros de servicios a MIPYMES, enfoque tanto a mercado interno como a exportaciones. Esto remite a desafíos vinculados a los marcos normativos tanto para emprendedores y actores económicos nacionales como los que pueden llegar en el marco de regímenes de promoción de inversión.

Dimensión Aprendizajes

23. En la segunda etapa de PADIT se registran aprendizajes asociados a las fases de la gestión del programa y a la institucionalización del desarrollo local como tal. Estos últimos devienen lecciones aprendidas relevantes para el escalamiento futuro de la plataforma.

A través de las diferentes etapas de la gestión del proyecto los actores reconocen haber aprendido sobre las potencialidades del trabajo en equipo, del diálogo y la certeza de que las discrepancias pueden ser

resueltas. A su vez se reconoce el avance en la capacidad de gestión estratégica, lo que tributa al tránsito de una dependencia de niveles supramunicipales a la autonomía, atendiendo a las condiciones de los territorios.

Los aprendizajes anteriores y otros adquiridos durante la experiencia PADIT se concretan en **lecciones aprendidas** relevantes para afianzar la institucionalización del desarrollo local:

- Los nuevos actores económicos deben incluirse en las EDT porque generan productos y servicios que pueden aportar a los municipios, además del tributo que ofrecen.
- Es posible construir políticas públicas nacionales desde el diálogo multiactoral.
- La transversalización del enfoque de género en las EDM y EDP demostró efectividad para mejorar la participación de mujeres en espacios económico-productivos, y su acceso a servicios sociales locales.
- A través de esfuerzos coordinados es posible llevar a efecto con éxito las iniciativas locales. Cuando se unen actores, se estimula el diálogo y se construye un consenso, las acciones que se diseñen tienen mayores probabilidades de éxito y de superar los problemas que se presenten.
- Cualquier proceso de intervención social precisa un marco jurídico que lo respalde.
- Cuando se logran articulaciones sólidas entre actores en un proyecto es posible utilizarlas en otros proyectos futuros. Se establece un entorno de actores con potencialidades para crear valor conjunto a futuro.
- Los logros de PADIT han sido posible por la prioridad que le ha dado a la construcción de capacidades, donde se ha instaurado un saber hacer con importantes implicaciones para el desarrollo local.
- Las competencias otorgadas a los municipios precisan capacitaciones centradas en financiamiento, gestión estratégica y habilidades para la participación ciudadana.

CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las principales conclusiones con base en los hallazgos; presentando las ideas centrales que reflejan tanto las fortalezas como las debilidades de la plataforma.

La pertinencia de PADIT en el contexto cubano está fuera de toda duda, tanto por su correspondencia con las prioridades nacionales como por su capacidad de adaptación a los cambios ocurridos en el período de la evaluación.

De proyecto a política pública

- PADIT completa exitosamente en el período de evaluación su proceso de consolidación como política nacional. Se ha convertido en la plataforma institucional para coordinar el desarrollo territorial a partir del nuevo mecanismo de gestión de gobierno, en congruencia con el PNDES 2030. PADIT se ubica en el Macroprograma 1 “Gobierno, institucionalidad y macroeconomía” y dentro de este en el Programa 3 “Desarrollo Territorial”, institucionalizando líneas de trabajo en: fortalecimiento de capacidades, descentralización, gestión económico-local y evaluación, monitoreo y comunicación.
- La Plataforma se ha consolidado a nivel nacional, como ámbito de debate, aportes y de contribución a las políticas nacionales en temas tan relevantes como: descentralización, inclusión del sector no estatal de la economía a nivel local, municipalización, rol de la comunicación en el territorio y las estrategias de gobierno digital. Desde este lugar ha contribuido a la construcción de marcos habilitadores claves para el desarrollo local, como la política de desarrollo territorial aprobada en julio de 2020 y su norma complementaria -Decreto 33- del 2021.
- La articulación multinivel e inter-institucional fortalecida desde PADIT ha promovido procesos de concertaciones y alianzas que potencia experiencias y aplicación de herramientas de apoyo al Desarrollo Territorial (por ej. Índice de Desarrollo Territorial como instrumento de referencia, a la hora de identificar indicadores y brechas relevantes). Sin embargo, también se generan posibles tensiones, que pudieran debilitarla, expresadas en el rol a cumplir por cada actor, tanto en el nivel central, provincial, como municipal. La definición de competencias, recursos y capacidades en un proceso que

tiende a potenciar al Municipio como un actor cada vez más relevante en el desarrollo local. El diálogo entre municipios -que ya existe entre provincias- aparece como un desafío y una tarea relevante.

Gestión de la Plataforma

- La gestión de recursos materiales, humanos y financieros ha sido transparente y eficiente, positivamente valorada por todos los actores. Dentro de ésta, cabe destacar la eficiencia en la gestión del marco de cooperación de PADIT. Al servicio de esa buena gestión, los sistemas de monitoreo y evaluación resultan eficientes. Incluyen e integran variada información en respuesta a los efectos y las líneas de acción de la plataforma. Serían aún más útiles si respondieran a un marco lógico unificado, más allá de que se adecuan satisfactoriamente a los indicadores establecidos para el seguimiento de los resultados.

Los impactos del COVID-19

- PADIT reivindicó durante la pandemia su carácter de Plataforma Articulada con capacidad de adaptación al cambio, demostró flexibilidad a través de la reorientación de acciones con énfasis en la reactivación económica y el plano sanitario (atendiendo al Plan de Respuesta Inmediata a la Covid-19). La trayectoria de la Plataforma en el país influyó en la rápida identificación a nivel gubernamental del desarrollo territorial como instrumento de respuesta a la COVID-19, constituyendo este escenario un facilitador para su consolidación en la promoción de la cooperación territorial, la descentralización y el desarrollo económico local.
- La 2da fase de PADIT continuó, aunque notoriamente a una velocidad menor a la primera. Se constata que los territorios que ya venían participando en la plataforma han mantenido una vitalidad en el despliegue de relevantes acciones de desarrollo territorial. Sin embargo, los nuevos ámbitos territoriales incorporados a la plataforma, aun cuando también impulsan iniciativas, han sido impactados en diferente medida por la COVID, implicando un retardo en su ritmo de implementación. Esto ha generado diferencias importantes de capacidades entre los territorios de primera y segunda fase, que demanda mantener las instancias de diálogo y aprendizajes colectivos, para que no se debiliten los logros alcanzados hasta el momento.

A nivel de desarrollo local

- Se potenció la construcción de estrategias territoriales, tanto provinciales como municipales, lo que constituye un hito y un activo a desarrollar. Éstas cuentan ahora con marco normativo y metodológico que rescata lo realizado en el marco de PADIT e históricamente en el país (por ejemplo, CEDEL a nivel Municipal). La segunda fase de PADIT ha puesto foco en iniciativas municipales hacia lo productivo. Se ha conseguido avanzar en estrategias de financiamiento múltiple en los proyectos territoriales. Se destacan muy diversos proyectos en marcha, varios señalados como buenas prácticas. No obstante, la sostenibilidad económica es la que más preocupa a los grupos locales consultados. En relación a esto la propuesta y los avances hacia el marco legal del Fondo de Desarrollo Territorial es de gran relevancia; necesario, aunque no suficiente para respaldar todas las iniciativas y proyectos que puedan surgir.
- Los proyectos e iniciativas han mejorado su gestión a partir de la innovación promovida por PADIT. Se destaca la lógica de conectar los procesos sectoriales en el territorio, establecer sinergias y potenciarlos mediante articulación de actores y recursos en pos de un objetivo común. Además, el Kit de herramientas permite concretar en la práctica objetivos y ejes transversales de los proyectos.

Participación, Género y Generaciones

- La participación ciudadana como uno de los ejes discursivos de las políticas nacionales, necesita aún de acciones positivas tanto a nivel de la definición de las estrategias como de la toma de decisiones relevantes que tributen al desarrollo local.

- La participación de mujeres en los ámbitos de decisión y en los proyectos ha quedado evidenciada. Sin embargo, persisten desigualdades estructurales vinculadas al uso del tiempo y los cuidados, a la existencia de estereotipos asociados al desempeño tradicional de roles de género y segregación ocupacional en el empleo, que deben seguir siendo abordados en la próxima etapa de PADIT para un mayor alcance de las contribuciones en esta materia.
- La participación de jóvenes ha aparecido más en los proyectos que en los ámbitos de decisión de PADIT. Se observan dificultades para sostener capital humano joven y capacitado en el nivel local de la Plataforma. Las acciones en clave de atención a edades avanzadas y pasos hacia sistemas de cuidados se expresan en varias iniciativas locales valiosas, que ofrecen buenas prácticas para nuevas iniciativas en otros territorios; estas acciones favorecen la participación de las mujeres en el ámbito económico-productivo.

Fortalecimiento de capacidades

- El fortalecimiento de capacidades avanzó hacia modalidades virtuales y regionalizadas, lo que permitió integrar estudiantes y expertos internacionales. Existen logros relevantes en la materia, aunque también la necesidad de revisar y reformular modalidades, programas, y sobre todo generar propuestas formativas según las particularidades de los territorios. Se ha definido avanzar hacia la gestión con mayor autonomía del nivel municipal, y eso necesita fortalecer capacidades. Factores culturales son también relevantes a la hora de definir esta estrategia, dada la tendencia a la toma de decisiones “desde arriba”.
- Se ha evidenciado la necesidad de disponer de una estrategia de fortalecimiento de capacidades tanto a nivel municipal como provincial y central. También en los actores de la academia, sector no estatal de la economía y sociedad civil en general. La estrategia aprobada por GUCID en el marco del Consejo de Ministros puede representar un muy importante eje a desarrollar, así como la importancia de la dimensión jurídica liderada por la Facultad de Derecho de la UH, entre diversas acciones a desarrollar. Por otra parte, si bien la estrategia de comunicación general funciona y es uno de los puntos fuertes del proyecto, emergen desafíos de capacidades para la comunicación local hacia la apropiación territorial, el qué y cómo comunicar a nivel comunitario.
- La alianza academia-territorio funciona, mejor en algunos lugares que otros (en especial donde se articula con Centros Universitarios Municipales sólidos) y ha dado lugar a diversas acciones entre las que se destacan los Centros de Gestión del Desarrollo Local como instrumentos clave (iniciado en Pinar del Río, continuado en Cienfuegos).

Aprendizajes e intercambios internacionales

- La Plataforma ha generado una estrategia y se ha nutrido de diversas experiencias internacionales, tanto de países de América Latina como de Europa. No obstante, puede fortalecerse esta dimensión internacional focalizándose en los temas vinculados a lo económico-productivo en una lógica de desarrollo local.
- PADIT es una buena práctica regional y se debería considerar una estrategia de visibilidad más allá de Cuba, como un aprendizaje a compartir con otras sociedades, en particular de América Latina. Diversos socios regionales pueden colaborar en esa dirección, en particular el PNUD.

RECOMENDACIONES

A continuación, se ofrece un conjunto de recomendaciones a partir de los hallazgos y conclusiones de la evaluación. Algunas de ellas se encuentran desarrolladas en los Anexos de propuestas sustantivas.

PADIT como actor que apoya la política pública multinivel desde la articulación y gobernanza multinivel

1. Consolidar el rol articulador de PADIT en apoyo a la política de desarrollo territorial

- Posicionar a PADIT en el rol de generar, enriquecer, ayudar a consensuar, y dar insumos a la política pública, como actor relevante en la articulación multinivel, con el MEP como socio clave y principal, aunque no único.
 - Mantener los ámbitos de articulación que son aporte y patrimonio del proceso PADIT, considerando la incorporación de un ámbito de coordinación ejecutiva entre el Comité Nacional de Coordinación y la Secretaría Técnica principalmente.
 - Fortalecer la generación de estadísticas locales, potenciando indicadores integrados como el IDT y el IDH.
2. Fortalecer la dimensión municipal (ver anexo 4).
- Acercar el rol de los GDL a la toma de decisiones, trascendiendo el rol asesor.
 - Fomentar la participación de los municipios en los Grupos de Desarrollo Provincial.
 - Promover un ámbito de coordinación y organización intermunicipal.
3. Ampliar la gobernanza de la plataforma.
- Incluir a los municipios en la gobernanza de la plataforma, mediante el mecanismo más idóneo (podría ser un ámbito de tipo Plenario de Municipios que designe quien los representa). Sería conveniente un ámbito paritario entre Municipios y Provincias.

Desarrollo local

4. Avanzar en desarrollo económico local (ver detalle en Anexo Sustantivo 1).
- Crear un entorno favorable en lo normativo, financiamiento, incentivos y encadenamientos productivos.
 - Generar un mecanismo ágil de financiamiento de iniciativas locales en función de incentivos basados en estrategia.
 - Potenciar el rol de las MIPYMES como uno de los principales generadores de empleo a nivel local, contemplando los dos puntos anteriores.
 - Fomentar la creación de centros de gestión del desarrollo local.
 - Optimizar el uso de los recursos territoriales mediante: alianzas con la industria nacional o sector privado para conservar y mantener los equipos que se adquieren (piezas de repuesto, solución de roturas); monitoreo local del uso de los recursos adquiridos; aprovechamiento y movilización de recursos municipales; agilización de procedimientos para revisar y aprobar recursos.
5. Fortalecer los GDL y las EDT (ver detalle en Anexo Sustantivo 4)
- Consolidar y/o crear GDL en todos los municipios del país.
 - Dotar a todos los GDL de un marco normativo y organizacional (qué rol tienen, quienes participan, con qué frecuencia se reúnen, cómo se toman resoluciones, quién lleva las actas, como aspectos básicos).
 - Reforzar el mecanismo de formulación y actualización de estrategias territoriales. (sobre la base de la metodología desarrollada por CEDEM, fortalecer la relación entre estrategias y vocación y visión productiva del territorio, establecer seguimiento de resultados)
 - Cuidar el vínculo de las iniciativas locales con las estrategias de desarrollo local. (se valida apoyar iniciativas locales sostenibles, pero solo se promueven incentivos para aquellas enmarcadas en la estrategia territorial)

Fortalecimiento de capacidades

6. Desarrollar la estrategia de fortalecimiento de capacidades
- Continuar y afianzar la estrategia de fortalecimiento de capacidades a través de instancias de formación permanente, sistematizaciones y redes de conocimiento. (ver anexo sustantivo 2). Combinar formación e instancias presenciales con virtuales.
 - Priorizar formaciones asociadas a líneas PADIT en desventaja formativa, tales como: Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa; Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial; Comunicación y gestión de la información e informatización de la sociedad.

- A nivel municipal, priorizar también formaciones sobre Localización de ODS y alianzas para la Agenda 2030, así como capacitaciones centradas en financiamiento, gestión estratégica y habilidades para la participación ciudadana.

Participación, Género y Generaciones (articulado en términos de plan de acción tanto a la estrategia de fortalecimiento de capacidades como de la gobernanza).

7. Alcanzar una participación más sustantiva de la ciudadanía en las estrategias de desarrollo local.

- Sensibilizar y capacitar a decisores y gestores en la participación ciudadana como condición necesaria para avanzar en el proceso. (relacionado a fortalecimiento de capacidades)
- Generar mecanismos de evaluación y seguimiento, por parte de la ciudadanía, de las estrategias y proyectos territoriales. Una alternativa puede ser la convocatoria de asambleas o cabildos locales donde se reporten resultados.

8. Continuar consolidando la dimensión de género.

- Fortalecer la dimensión de género en forma transversal a través de las estrategias territoriales, instancias de formación y fomento de las iniciativas económicas y sociales lideradas por mujeres.

9. Afianzar la participación juvenil en las estrategias locales

- Generar alternativas para la inclusión de jóvenes en los procesos de desarrollo local a través de su participación en las estrategias territoriales e instancias de formación, además del fomento de iniciativas económicas y sociales lideradas por estos/as.
- Promover iniciativas juveniles de usos creativos de instrumentos innovadores para la participación.

Visibilidad y comunicación en todos los niveles territoriales

10. Robustecer visibilidad y comunicación.

- Finalizar y poner en funcionamiento la página web y que devenga repositorio único y actualizado de documentos e informaciones (incluir en cada documento e informe la fecha de emisión y período que abarca).
- Aumentar la visibilidad de PADIT en redes sociales y en todos los ámbitos a su alcance.
- Estimular la inclusión de información sistemática de acciones PADIT en portales ciudadanos y en publicaciones universitarias.
- Incluir mensajes vinculados a EDM, proyectos y otras acciones PADIT en programas radiales y televisivos locales.
- Afianzar la articulación con las facultades de comunicación y periodismo de las universidades, para capacitaciones y generación de productos comunicativos.

Aprendizajes e intercambios internacionales

11. Darle continuidad y fortalecer los intercambios internacionales y eventos realizados en el país.

ANEXOS TÉCNICOS. PROPUESTAS SUSTANTIVAS

DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA PADIT FASE II - 2018-2021

A partir de los datos relevados y del análisis documental se incorporan propuestas sustantivas focalizadas en áreas específicas de la plataforma. Se presentan recomendaciones concretas organizadas a partir de ámbitos de actuación y ejes estratégicos. La intención, lejos de presentar un plan de acciones definitivo, es ofrecer un espectro de ejes a priorizar que serán concretados o no, según las necesidades y posibilidades de la plataforma y los territorios.

ANEXO 1. Propuestas en apoyo al Desarrollo Socio-Económico Local

El ideal de desarrollo económico local comporta condiciones concretas para que se haga realidad, en especial aquellas vinculadas a la organización y resultados efectivos de la producción en sentido general, así como las que garantizan la equidad social. En suma, se trata de la construcción de un “entorno” que facilite el desarrollo productivo y en particular a escala local. A continuación, se presentan algunos focos de atención y ejes claves vinculados con dichas condiciones, para luego enfatizar en las MIPYMES como estructuras pertinentes en el escenario económico cubano actual, los avances en su normatividad y financiamiento.

Sobre producción

Dados los desafíos que se presentan -generación de iniciativas económico-productivas que colaboren con el desarrollo del país, en forma articulada con la planificación y lineamientos nacionales, departamentales y municipales, y con las estrategias locales-, resulta necesario el apoyo a proyectos orientados al mercado interno, también con la mirada puesta en el mercado internacional. El fortalecimiento de las capacidades productivas de los territorios es un camino factible, y si se hace a través del desarrollo de encadenamientos productivos de base territorial, es el camino idóneo.

Para que esto tenga resultados concretos, hay algunos desafíos que emergen del análisis de buenas prácticas internacionales:

- Articulación de las políticas MYPES con las políticas de desarrollo productivo, de manera de obtener impacto real.
- Normativa que simplifique la creación, marco tributario y financiación.
- Coordinación de las políticas de MYPES, combinando la dimensión sectorial con la territorial. Los límites en el territorio son difusos y el desafío es no dispersar. Las

estrategias de “especialización inteligente” basadas en prioridades territoriales e incentivos públicos para desarrollarlas, es un buen camino. No tener muchos programas, en la experiencia internacional latinoamericana muchas veces se abren programas sistemáticamente, pero nunca se cierra ninguno, generando fragmentación y falta de coordinación. Y sobre todo, hay malas prácticas de ampliación de la cobertura de servicios, incluyendo financiamiento, de manera descoordinada y superpuesta.

- Disponer de buenos instrumentos de gestión territorial, ya sea agencias o centros especializados para la asistencia técnica integral. Deseablemente, deben montarse sobre algo ya existente, sin duplicar institucionalidad. Los Centros de Gestión del Desarrollo Local a nivel territorial pueden cumplir ese rol.
- Financiamiento. Existen en Cuba propuestas y marcos normativos para ello. Esto se amplía más adelante, en el Foco financiamiento.
- Transformación digital asociada al apoyo a MYPES. Instrumentos que les permitan articularse y potenciarse tanto a nivel del territorio como fuera del mismo, y en el diálogo con el sector estatal.
- Capacitación y asistencia técnica. Agrupando empresas similares, con programas a medida, incluyendo planes de negocios.
- Asociativismo. Cómo promoverlo. Hay buenas prácticas de redes empresariales y técnicos asociados a MYPES. Esta dimensión, en clave de “coopetencia”, cooperar y competir es en muchos casos la clave del éxito. Finalmente, es un tema de buena gestión y eficiencia.

Algunos focos relevantes para el fortalecimiento productivo territorial:

Foco: Lograr producciones competitivas y eficientes, orientadas a mercados reales.

Ejes:

- Potenciar procesos productivos que conformen cadena de valor.
- Priorizar aquellas producciones que tengan tradición territorial y oportunidades reales para desarrollarse localmente.
- Estimular la articulación de los diferentes actores económicos locales.
- Acceso a la divisa para adquirir equipamientos e insumos necesarios para la ampliación y sostenibilidad de las iniciativas y proyectos de desarrollo local.

Foco: Estimular la producción de alimentos.

Ejes:

- Fortalecer iniciativas agropecuarias que fomenten prácticas agroecológicas que disminuyan o sustituyan el uso de insumos importados.

- Fortalecer iniciativas que recuperen cosechas y generen valor agregado (tomate, ají, entre otros).

Sobre equidad social

El desarrollo económico local además de incluir la dimensión productiva, supone condiciones de derechos y justicia social. Si bien Cuba presenta indicadores muy favorables en ese sentido, deben proyectarse acciones de discriminación positiva en aras de fortalecer e incrementar los resultados alcanzados.

Foco: Sostener e incrementar equidad social.

Ejes:

- Priorizar municipios con desventajas por capacidades estructurales atendiendo al IDT y otros indicadores nacionales que permitan una selección acertada de municipios y consejos populares a su interior.
- Priorizar iniciativas lideradas por mujeres y jóvenes, en especial las que se ubican en localidades en desventaja en cuanto a indicadores de género (violencia de género, mujeres jefas de hogar, desempleo femenino, embarazo adolescente, etc.) y de generación (desempleo, emigración internacional o nacional, abandono escolar).

Sobre MIPYMES

A pesar de que el fomento de MiPymes en Cuba es algo reciente, en la actualidad hay 130 emprendimientos de desarrollo local que se han organizado jurídicamente como tal y se prevé un incremento de las mismas. De ahí que sea vital reflexionar sobre algunas pautas claves para su funcionamiento, alineadas a los intereses nacionales de: productividad, exportación, encadenamientos productivos, captación de divisas en fronteras, entre otros. Todas condiciones extrapolables a cualquier iniciativa o proyecto económico-productivo que se plantee un impacto en el desarrollo económico local.

Foco: Promoción de exportaciones

Ejes:

- Identificación de mercados potenciales.
- Participación en ferias internacionales.
- Generar productos con denominación de origen y trazabilidad
- Estrategia de marketing de “marca país”
- Apoyo a emprendedores locales a través de mecanismos normativos, financieros y de capacitación, articulados a las estrategias territoriales.

Foco: Encadenamientos productivos:

Ejes:

- Estrategias de promoción del asociativismo.
- Apoyo a la preinversión y a proyectos de inversión.
- Fortalecimiento de sistemas productivos locales mediante factores que constituyan parte de la estrategia territorial. Por ejemplo planes de negocio conjuntos, compras compartidas, organizaciones que nucleen diversos productores y empresas.
- Desarrollo de proveedores locales a través de compras públicas. Se debe contemplar primariamente a las empresas del territorio para seleccionar proveedores finales y establecer sistemas de proveedores en lógica de cadenas.

Foco: Innovación y Desarrollo Tecnológico

Ejes:

- Estimular el trabajo conjunto de las iniciativas territoriales con las universidades y centros de investigación.
- Fortalecer un sistema de capacitación y asistencia técnica a través de los Centros de Desarrollo Empresarial Territorial (varios ya existen, potenciarlos) para empresas y emprendedores de los sectores estatales o no, así como de incubadoras.
- Establecer una estrategia sistemática de formación, formulación de proyectos de negocios e incubación de proyectos seleccionados.
- Trabajo en clave de planes de negocios
- Diálogo con buenas prácticas internacionales vinculadas a pymes, muchas sistematizadas por CEPAL, BID, etc.

Foco: Financiamiento

En relación con el financiamiento a Mipymes, se creó un Fondo de Fomento para el desarrollo territorial, junto a su instrumento financiero, el Fondo Nacional de Desarrollo Local, que, aunque solo está en fase enunciativa en una tesis en el marco del Diplomado¹, igualmente amerita ser encausado en focos y ejes de atención a futuro.

La creación de un fondo de estas características es un elemento necesario, aunque no suficiente para el desarrollo de MYPES. Más arriba se han señalado varias condiciones en

¹ Mederos, R y R. Zaldivar (2022), "Procedimiento para la implementación del fondo de fomento con respaldo de liquidez como incentivo para los proyectos de desarrollo local". Tesis en el marco del Diplomado de Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial II Edición, La Habana, MEP.

este sentido. De todas formas y dentro de lo positivo de la creación del Fondo, se realizan los siguientes comentarios que surgen del análisis del documento de referencia:

- Se observan demasiadas instancias que figuran como requisitos para la aprobación de proyectos (ver Mederos & Zaldivar, 2022, pp.18). El proceso entre presentación y aprobación corre el riesgo de ser muy largo y perder oportunidades.
- Más allá de lo anterior, no aparece claro quiénes pueden postular. ¿Municipios? ¿Asociaciones? ¿Personas físicas que quieran montar una empresa?
- No queda claro si se apunta a proyectos de tipo bienes públicos (un mercado, por ejemplo) o proyectos de negocios en los que se comercializan productos y/o servicios.

En suma, parecería necesario pensando en convocatorias, ampliar el documento hacia a) quién puede postular, b) formas de administración, c) alcance en el tiempo.

Dicho lo anterior, el Fondo deja tareas a realizar para su implementación:

Ejes:

- Aprovechar e integrar la variedad de fuentes de financiamiento establecidas
- Diseñar un procedimiento con el cual se logre un mayor aprovechamiento de los recursos en divisa existentes en el plan de la economía para los Proyectos de Desarrollo Local.
- Simplificar los pasos en la tesis citada de manera de mejor articular emprendedurismo y planificación, sin perder lo importante de las dos dimensiones.
- Aportar más claridad acerca de los destinatarios
- Aportar más claridad acerca del tipo de proyectos a priorizar.
- Aportar más claridad en la relación planificación-emprendimiento MIPYME.

ANEXO 2. Propuesta de rediseño de malla curricular del Diplomado

El diplomado se considera como una de las buenas prácticas de PADIT a mantener en una fase *scale up* de la plataforma, aunque con cambios en su concepción, implementación y su lugar como parte de un sistema de formación más amplio.

En ese último sentido es vital ubicar al diplomado dentro del esfuerzo más amplio de fortalecimiento de capacidades que abarque el propio diplomado, sistematizaciones, formaciones ad-hoc, talleres entre pares, formaciones en herramientas de gestión e intercambios de buenas prácticas. Esto puede lograrse a través de un Grupo Gestor del Fortalecimiento de capacidades integrado por diversos actores de la plataforma.

Este Grupo Gestor podría estar integrado por GUCID (principal protagonista del fortalecimiento de capacidades), la Facultad de Derecho de la Universidad de la Habana (que lidera la formación en torno al proceso de descentralización) y otros actores de PADIT vinculados al desarrollo de capacidades. Esto permitiría alcanzar una visión de conjunto, más allá del diploma, e incorporar buenas prácticas que se van generando desde los territorios en el proceso de aprendizaje.

El foco debe ponerse mucho más en lo municipal, aunque se hace énfasis en lo importante de que existan ámbitos en los que participen actores de diferentes niveles, a efectos de que cada municipio desarrolle su sistema de fortalecimiento de capacidades. Instrumentos clave para poner acento en este nivel serían los Centros Universitarios Municipales (CUM), pues pueden recoger demandas y generar sistematizaciones; en suma, tomar el pulso a las necesidades de formación de capacidades del territorio. Para ello, los CUM deberán generar las alianzas correspondientes con otros actores relevantes.

Poner en valor los aprendizajes de la experiencia anterior del diplomado virtual y sumar actividades asincrónicas a las sincrónicas. Esto tiene desafíos muy importantes para los docentes, a los que se les reclama adaptar su propuesta pedagógica y didáctica al entorno virtual de enseñanza- aprendizaje. El “hubo ajustes, pero faltó algo más” fue una constante en distintas fuentes relevadas por el equipo de evaluación externa.

Respecto a los contenidos del diplomado, se propone una reformulación que combine formación y fortalecimiento de capacidades, entendiendo que no todo debe agotarse en el diploma. En particular, el desafío de la articulación de saberes debe darse no solo en la malla curricular sino en la metodología y el diseño de las acciones formativas. En suma, se plantea no necesariamente agregar temas sino pensar cursos y evaluaciones como ejercicios integradores transversales con aplicabilidad territorial.

La aplicabilidad del título también es clave, sobre todo en el respaldo internacional. La experiencia con UCLaeh de Uruguay puede ser una referencia en este plano.

A continuación, se presentan ámbitos, focos y ejes claves que sintetizan una propuesta sustantiva con vistas a perfeccionar el diplomado y a la propia concepción de formación de la plataforma.

Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial.

Objetivos

1. Fortalecer la capacidad de actores nacionales, provinciales, municipales y de las comunidades para gestionar y promover el desarrollo local desde una perspectiva integral, equitativa y sustentable en función de las estrategias territoriales y acorde al PNDES 2030.
2. Brindar un proceso de capacitación que incorpore conocimientos y herramientas actualizadas en pos de un proceso de descentralización territorial y mecanismos de financiación.
3. Incorporar aprendizajes desde la práctica, a través de la reflexión y análisis de las propias experiencias de los/as estudiantes y las prácticas locales.

Destinatarios

Graduados/as universitarios/as del sector público, privado, académico y de las organizaciones de la sociedad civil, motivados/as por la gestión del desarrollo local/territorial y la descentralización.

Ámbito: Sistema de fortalecimiento de capacidades

Foco: Combinar formación “aula” con formación “red” y con aplicabilidad territorial.

Ejes claves:

- Mantener ámbitos de formación virtual con actividades territoriales de corte presencial.
- La formación debe fortalecer su presencia a nivel municipal, tanto en aspectos de estrategia como de gestión.
- Involucrar actores de diferentes niveles, tanto desde su ámbito como desde la articulación entre éstos.
- Realizar y utilizar sistematizaciones sobre procesos de desarrollo territorial.
- Incorporar buenas prácticas internacionales en los diversos temas en cada asignatura.

- Recoger aprendizajes de la formación a distancia y entornos virtuales de aprendizaje e incorporarlos en la Guía docente en un capítulo de orientaciones para la educación virtual.
- Formación de formadores. Cada profesor/a debe recibir formación específica para el dictado virtual. Instrumentar una capacitación específica sobre entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje.

Ámbito: Malla curricular Diplomado virtual

Foco: Formación virtual en temas eje, que sirva de “entrada” y se complemente con otras acciones formativas.

Ejes claves:

- Combinar formación y fortalecimiento de capacidades, entendiendo que no todo debe agotarse en el Diplomado (considerar actividades curriculares obligatorias y actividades complementarias de tipo seminarios, talleres, foros).
- Identificar las asignaturas esenciales que no pueden estar ausentes, manteniendo la integralidad e interdisciplinariedad, discriminando asignaturas obligatorias para todo el grupo y optativas de acuerdo a intereses de estudiantes.
- Generar una metodología que combine actividades sincrónicas (exposiciones docentes, presentaciones de subgrupos de estudiantes, creación colectiva de mapas conceptuales, entre otras utilidades de herramientas en línea) y asincrónicas (foros de intercambio y discusión, fichas de lectura, cuestionarios de múltiple opción o de respuesta abierta, entre otros).
- Para el rol de coordinación académica, buscar una figura reconocida, con valor agregado y capacidad de incidencia sobre el plantel docente.
- Esbozo de malla curricular con un núcleo común y áreas optativas. El Diplomado se estructura en dos núcleos de asignaturas, un taller y una tesina final. Contiene asignaturas comunes obligatorias (80 horas), asignaturas optativas (al menos 30 horas), un Taller (20 horas) y Tesina Final (40 horas estimadas) obligatorios.

ASIGNATURA	FOCOS	HORAS	PERFIL DOCENTE
NÚCLEO COMÚN PARA TODOS/A LOS PARTICIPANTES			
Desarrollo Humano Local	Desarrollo: concepto y debates. Desarrollo humano. Lo territorial en el desarrollo. La integralidad. Participación. Indicadores y financiamiento.	20	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor/a con formación teórico-práctica en desarrollo humano y desarrollo territorial. - Profesor/a con familiaridad en el uso del IDT como indicador clave.
Marco legal en materia de Descentralización y Desarrollo Territorial	Marco jurídico e institucional de la descentralización y el desarrollo territorial en Cuba e instrumentos de financiamiento.	20	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor/a del área del derecho (marco jurídico, competencias autónomas y concurrentes) - Profesor/a con perfil en desarrollo territorial (articulación, lo multinivel, estrategias de financiamiento, la experiencia internacional)
La dimensión económica del desarrollo territorial	Economía del territorio: modalidades, actores, indicadores, estrategias. Cadenas de valor y encadenamientos productivos. Financiamiento de iniciativas productivas.	20	Profesor/a del área de economía territorial y financiamiento de iniciativas productivas, con visión integral del desarrollo (componente expositivo y componente de construcción territorial).
Estrategias de Desarrollo.	Estrategias de desarrollo: Marco conceptual y metodológico. Buenas prácticas. Relación estrategia-financiamiento.	20	Profesor/a con experiencia en marco conceptual y metodológico de estrategias de desarrollo, con énfasis en la municipal y perspectiva multinivel. Conocimiento de instrumentos de financiamiento.

Formulación y evaluación de proyectos	Proyectos locales, metodología, marco lógico, planificación, presupuestación, evaluación.	20	Profesor/a con formación en formulación y evaluación de proyectos.
NÚCLEO DE ASIGNATURAS OPTATIVAS (mínimo 2 asignaturas por estudiante)			
Información y comunicación para la administración pública	Información, comunicación, TIC, gobierno digital	15	Perfil en comunicación social con conocimientos y experiencia en TIC y gobierno digital y conocimientos de administración pública y desarrollo territorial.
Medio ambiente y territorio	Relación ambiente-territorio-desarrollo.	15	Profesor/a con formación en desarrollo sustentable y conocimiento de la normativa legal y accionar territorial.
Metodologías de innovación y gestión del conocimiento	Sistema de Innovación territorial. Metodologías de sistematización. Buenas prácticas de gestión del conocimiento.	15	Profesor/a con formación en sistemas de innovación territorial. Profesor/a con formación en sistematización de procesos de corte territorial. En ambos casos, conocimiento de metodologías participativas y de buenas prácticas de innovación territorial y gestión del conocimiento.
Herramientas para la gestión municipal	Elementos clave de Gestión de un Municipio: procesos de gestión y seguimiento de resultados de la gestión.	15	Profesor/a con conocimiento de Gestión municipal, en aspectos tales como Gestión de servicios, Gestión de recursos humanos, Gestión de recursos financieros, buenas prácticas de gestión municipal.
Agenda 2030 y territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Agenda 2030, ODS, Localización de ODS, Alineamiento, Cooperación. Desafíos para la	15	Profesor/a con conocimiento de la Agenda 2030, desafíos para la territorialización de los ODS en sus diversas dimensiones y buenas prácticas locales e internacionales.

	territorialización.		
Género y Desarrollo Local	Agenda de Género y sus vínculos con el desarrollo territorial.	15	Profesor/a con conocimiento de la Agenda de Género, las políticas nacionales y la dimensión territorial, buenas prácticas internacionales.
Participación en el Desarrollo Local	Conceptualización de la Participación social y ciudadana en el desarrollo local. Alcances y desafíos. Instrumentos de participación al servicio del desarrollo local.	15	Profesor/a con conocimiento en Participación comunitaria, local y territorial. Instrumentos y buenas prácticas locales e internacionales.
TALLER			
Taller transversal de construcción de conocimiento pertinente al desarrollo territorial	Aplicación transversal de conocimientos de la formación y diálogo entre saberes de los/as participantes.	20	Profesor/a coordinador con experiencia en construcción de conocimiento desde el territorio.
TESINA FINAL			
Tesina Final	Trabajo de aplicación al territorio o a las políticas de desarrollo territorial	40	Reglamento específico orientando aspectos formales y sustantivos de la tesina.
TOTAL HORAS		190	Total de asignaturas del núcleo común, asignaturas optativas (mínimo 2 optativas), núcleo taller y tesina final.
EVALUACIONES DE ASIGNATURAS			
Se procurará que la evaluación de cada asignatura contemple:			

- La participación en clase, tanto en actividades sincrónicas como foros
- Un ejercicio que demuestre suficiencia y apropiación de conocimientos del curso, pero no opere como “filtro”. Puede ser una ficha de lectura, cuestionarios, propuestas fundamentadas de mejora sobre casos vistos en clase, entre otros.
- Evaluación entre pares, incluyendo: presentaciones de subgrupos de alumnos/as, o equipos de trabajo que intercambien sus ensayos, propongan preguntas y estas sean contestadas en plenarias, con profesor/a operando como facilitador/a de la actividad.

SISTEMA GENERAL DE EVALUACIÓN

- Generar un sistema de evaluación general que abone a un proceso de mejora continua del diplomado y contribuya asimismo al esquema general de fortalecimiento de capacidades que promueve PADIT. Este puede ser de tipo 360, incluyendo: instrumentos de auto-evaluación de estudiantes y de docentes; instrumentos de evaluación de estudiantes sobre cada asignatura y sobre aspectos transversales del diploma, utilidad de las herramientas pedagógicas y didácticas, entre otros.

ANEXO 3. Estructura, efectos y productos del proyecto de acuerdo a su cronograma. Propuestas generales para un marco de 3ra fase

Para la realización de este documento sustantivo se consideraron el Marco Lógico de PADIT Fase II (tomando ML COSUDE) y los Marcos Lógicos para el periodo 2022-2023 con Cooperación suiza e italiana. Esto se cruzó posteriormente con elementos que surgen del análisis evaluativo de la Fase II.

Con vistas a una tercera fase de la plataforma se hacen sugerencias encaminadas a perfeccionar el diseño de un marco lógico adaptado a los cambios en el contexto del país y desafíos de la próxima fase de la plataforma.

En primer lugar, resulta crucial tener un solo Marco lógico y de Resultados y recursos para la plataforma, en particular para una fase scale up que involucrará fuertemente a todos los territorios cubanos. Esta carencia dificultó el análisis que sustenta este anexo, lo que refuerza la idea expresada por varios actores de tener un solo proyecto PADIT con sus diferentes contribuciones. Actualmente coexisten distintos documentos de Marco Lógico que, aunque no cambian en esencia los efectos y productos esperados, atentan contra una visión precisa de la ruta de la plataforma.

A nivel de Efectos, se recomienda mantener la redacción tal como está en el proyecto COSUDE 2022-2023, incorporando las recomendaciones que esta evaluación propone más adelante.

A nivel de Líneas de Acción de PADIT, se recomienda mantener las actuales dado que han ofrecido un adecuado marco, con la diversidad y también la precisión adecuada para contemplar los diferentes aspectos de la Plataforma. Sin embargo, se sugiere que la línea sobre Dinámicas poblacionales y equidad de género incluya enfoques demográficos, de equidad y de justicia social. Sobre todo, contemplando el accionar de PADIT en relación a proyectos de apoyo a los sistemas de cuidados que hacen posible la participación de mujeres en ámbitos económico-productivos.

A nivel de Productos e Indicadores, se detallan algunas propuestas de ajuste en la matriz a continuación. Esta presenta una comparación entre el Marco Lógico a Cosude 2018-2021 (fase II), Marco Lógico a Cosude 2022-2023 y Marco Lógico a Cooperación Italiana 2022-2023. La intención proveer de elementos hacia una propuesta sustantiva sobre un posible Marco Lógico integrado y en correspondencia con el contexto cubano (marcos normativos, paradigma de desarrollo económico y social) y los preceptos del PNUD y el MANUD. Se presenta un cuadro integrado con una escala de colores para cada documento de referencia y las observaciones: **Marco Lógico Cosude 2018-2021**, **Marco Lógico Cosude 2022-2023**, **Marco Lógico Cooperación Italiana 2022-2023**, **Comentarios de la Evaluación externa**. Los elementos comunes entre Marcos lógicos no cambian la coloración.

Objetivo general/Impacto	Indicadores	Obs. / Recomendaciones	Fuentes de Verificación (base ML Cosude)	Supuestos (base ML Cosude)
Mejoradas las condiciones de vida de la población de los territorios cubanos vinculados al Programa, con énfasis en colectivos de mujeres y jóvenes, mediante procesos de articulación que favorecen el desarrollo territorial.	<p>Porcentaje de municipios que elevan su Índice de Desarrollo Territorial (IDT)</p> <p>Meta: 100% de municipios involucrados</p> <p>Línea Base: 0.43 Promedio de 11 municipios de 4 provincias (2017)</p> <p>Meta: 100% de municipios involucrados</p> <p>Línea Base: 0.43 Promedio de 11 municipios de 4 provincias (2017)</p>		Informe de cálculo del IPF Investigaciones en territorios	<p>El proceso de actualización del modelo económico cubano favorece la descentralización y la autonomía de gobiernos locales.</p> <p>La nueva constitución y la política de desarrollo territorial aprobada favorecen la descentralización y la autonomía de gobiernos locales/ Se avanza en la implementación del Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres, potenciando enfoque inclusivo y el empoderamiento de las mujeres y jóvenes en el desarrollo territorial.</p>
Mejoradas las condiciones de vida de la población de los territorios con énfasis en colectivos de mujeres y jóvenes para un desarrollo integral territorial local post COVID 19 y el logro de la agenda 2030 a nivel				

local				
Objetivos específicos/Efectos				
1. Fortalecida la institucionalidad local pública, potenciando las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial.	<p>1. Número de provincias y municipios donde funcionan establemente mecanismos de concertación entre provincia-municipio para armonización de estrategias de desarrollo. Meta: Al menos en 6 provincias y 14 municipios involucrados. Línea Base: 4 provincias y 10 municipios.</p> <p>Nueva Meta: 183 gobiernos locales (15 provincias y 168 municipios). Hasta la fecha 134 gobiernos locales (10 provincias y 124 municipios).</p> <p>Meta: 86 (10 provincias y 76 municipios) Línea Base: 28 (8 provincias y 20 municipios).</p>	Se incrementa la meta, a partir de los avances de la fase anterior.	Actas de convenios, compromisos entre actores multinivel en función de estrategias de desarrollo. Documentos con procedimientos y/o indicaciones metodológicas que pauten mecanismos de concertación para la conciliación de estrategias. Actas de encuentros que funcionan como espacios de concertación.	Mantienen MINCEX, MEP, IPF, gobiernos provinciales y municipales involucrados, su apoyo a PADIT y la voluntad de promover enfoques e instrumentos para la gestión articulada del desarrollo territorial.
	2. Municipios que demuestran mantener informada la población sobre los planes y proyectos de desarrollo local que se promueven en su territorio.	Hay una superación cualitativa del indicador, es más preciso.	Actas de encuentros que certifican población informada. Documentos de	

	<p>Meta: 18 Línea Base: 9 municipios 2. Porcentaje de la población (desagregada por sexo y edad) de los municipios que manifiesta estar informada sobre los planes y proyectos de desarrollo local que se promueven en su territorio. Nueva Meta: 61% de 40 municipios (Hasta el 2020 61% como promedio de la población informada de 36 municipios) M: 32, 70% LB: 20, 38%</p>	<p>Las fuentes de verificación deben incluir una encuesta poblacional, ya que el % de asistencia a reuniones o la cantidad de productos comunicativos no suponen <i>per se</i> que la población está informada.</p>	<p>soporte para la difusión de información</p>	
	<p>3. Número de municipios que incrementan su presupuesto para financiar acciones de la EDM a partir de los impuestos locales. M: 39 LB: 20</p>	<p>No se especifica la fuentes de verificación, ¿se parte de los presupuestos municipales en la Línea de base y se va registrando si estos se incrementan y sus respectivas fuentes de financiamiento?</p>		
	<p>4. Número de iniciativas productivas y de servicios vinculadas a las EDM y EDP que</p>	<p>Número de iniciativas productivas y de servicios vinculadas a</p>		

	<p>incluyen vínculo público/privado. Nueva Meta: 188 iniciativas (Hasta 2020 182 iniciativas) M: 110 LB: 60</p>	<p>las EDM y EDP que incluyen alianza pública/privada.</p>		
	<p>5. Cantidad de mecanismos de gestión financiera en apoyo a las MiPYMES y otras formas de gestión M: 1 (Fondo Nacional de apoyo al desarrollo territorial) LB: 0</p>		<p>Documentos que oficializan los mecanismos creados/ Procedimiento de conjunto el MEP, BCC y el MINCEX para su implementación, con la participación del MFP, MES, CITMA, IPF y la Dirección de Atención a los OLPP</p>	
<p>1. Fortalecidas las capacidades de las autoridades locales cubanas en términos de localización de la Agenda 2030, descentralización, gobernanza, y autonomía municipal para cierre de brechas territoriales,</p>	<p>Cantidad de técnicos y administrativos capacitados en el uso de plataformas digitales para el análisis, la recolección y la sistematización de datos útiles a la medición del cumplimiento de la Agenda 2030. M: 200 (35% mujeres); LB: 80 (capacitados del nivel nacional y territorial)</p>	<p>Se focaliza el efecto del desarrollo de capacidades en la Agenda 2030 y dentro de ella la descentralización, gobernanza y autonomía municipal, también se explicita la intención de superar brechas. Pero la</p>	<p>Registros de las capacitaciones.</p>	

aprovechando sus potencialidades y fortaleciendo su autonomía en contexto POST COVID -19		redacción es enredada con subordinadas y gerundios que pierden la esencia de lo que se quiere. Se sugiere tomar el Efecto 1 en su redacción ML COSUDE, sin perder los indicadores de la formulación AICS, dados sus focos complementarios.		
	Cantidad de funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas presupuestarios y financieros para promover desarrollo local con enfoque de economía circular. M: 8500 LB: 7989			
	Cantidad de iniciativas productivas y de servicios diseñadas que incluyen vínculo público/privado.	Se sugiere eliminar este indicador, que abarca parte del indicador 4 (ML		

	<p>M: 110 iniciativas LB: 104 iniciativas</p>	<p>COSUDE) pero no considera el anclaje en EDM y EDP. Es importante que las iniciativas se conecten con las EDM, y que promuevan el vínculo publico/privado,</p>		
<p>2. Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios.</p>	<p>1. Número de empleos generados en iniciativas vinculadas a encadenamientos productivos y de servicio Meta: Al menos 800 empleos Línea Base: 400 Nueva Meta: Al menos 4180 empleos (Hasta 2020 4137 empleos) M: 3257 Línea Base: 1600</p>	<p>Las fuentes de verificación deben complementarse con el seguimiento del IDT generado durante la Fase II de PADIT.</p>	<p>Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento</p>	<p>Se promueven políticas nacionales, así como esquemas financieros innovadores, que permiten ampliar fuentes de financiamiento a localidades en función de potenciar su desarrollo.</p>
	<p>2. % de empleos generados que benefician jóvenes y mujeres. Meta: 60% mujeres y 50% jóvenes Línea Base: 50% mujeres y 46% jóvenes Meta: 60% mujeres y 50% jóvenes (Hasta 2020 55% mujeres y 52% jóvenes) Línea Base: 53% mujeres y 46% jóvenes</p>		<p>Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento</p>	

	<p>3. Número de nuevas iniciativas locales productivas y/o de servicios que promueven prácticas innovadoras. Meta: 40 Línea Base: 27</p> <p>3. Número de municipios que crean servicios que atienden a demandas de mujeres y jóvenes. Meta: 20 Línea Base: 6</p>		Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento	
	<p>4. Cantidad de iniciativas pilotos oficializadas como MiPYMES que son género responsivas y tienen el fin de sustituir importaciones y fomentar exportaciones Meta: 4 Línea Base: 0</p>		Informes de seguimiento con resultados obtenidos	
<p>2: Implementadas iniciativas socio-económicas y de digitalización aceleradoras de ODS y de reactivación POST - COVID con énfasis en jóvenes y mujeres a nivel territorial.</p>	<p>Cantidad de técnicos y funcionarios de instituciones locales capacitados en el uso de las TICs en función de los servicios públicos. Meta: 240 personas (35% mujeres) LB:0</p>	<p>Se recomienda tomar la formulación de Efecto 2 ML COSUDE.</p> <p>No se observa alineación entre indicadores y efecto. Este indicador podría incluirse en Efecto 1.</p>		
	<p>Cantidad de instituciones locales que consultan la guía programática oficializada para</p>			

	acompañar los procesos de implementación de servicios públicos a nivel digital M: 16; LB:0			
	Cantidad de servicios productivos y sociales orientados a satisfacer necesidades diferenciadas de población de los territorios. Meta: 12 nuevas iniciativas (8 iniciativas sociales con nueva tecnología y 4 productivas)			
	Cantidad de empleos generados o mejorados en iniciativas vinculadas a encadenamientos productivos y de servicio. M: Al menos 3,257 empleos (65% lo ocupan mujeres y el 55% jóvenes).; LB: 3170 empleos (57% lo ocupan mujeres y el 50% jóvenes)			
3. Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada.	1. Número de instrumentos con enfoque de gestión articulada del desarrollo territorial que se institucionalizan en el País Meta: Al menos 4 instrumentos implementados Línea Base: 0 Nueva Meta: Al menos 7 instrumentos (Se adicionan 2 instrumentos: guía rápida de los		Leyes, procedimientos, reglamentos, decretos o gacetas oficiales que emiten instrumentos legales vinculados al PADIT Registros/memorias escritas del proceso de implementación	

	<p>procesos del desarrollo de MiPYMES en Cuba y herramienta piloto para la integración efectiva de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el fortalecimiento de las PYMES y cooperativas)</p> <p>Meta: 5 instrumentos implementados (EDM, EDP, Procedimiento a la Financiación, Sistema de trabajo integral, Política de Desarrollo Territorial).</p> <p>Línea Base: 1</p>			
	<p>2. Número de instituciones que incorporan a sus políticas un instrumento para la gestión articulada del desarrollo local producido por el programa.</p> <p>Meta: Al menos 6</p> <p>Línea Base: 3 (MEP/INIE, IPF, CEDEM)</p> <p>Nueva Meta: 58 instituciones (de ellas hasta 2020 54 instituciones reportadas)</p> <p>Meta: 18</p> <p>Línea Base: 6 (MEP/INIE, IPF, CEDEM, Instituciones territoriales)</p>		<p>Entrevista a actores PADIT</p> <p>Resoluciones/circulares/Políticas establecidas en las instituciones</p>	

	<p>3. Cantidad de documentos que sistematizan, resumen y gestionan el conocimiento en temáticas de desarrollo local. Meta: Al menos 12 documentos LB: 6 (Informe Anual, Sistematización de Cienfuegos, Relatoría Taller GUCID, Sistematización del Programa, Informe de la Evaluación Externa, Compilación del Seminario sobre Descentralización)</p>		<p>Compilación de documentos realizados</p>	
<p>3. Fortalecidas las redes y las alianzas internacionales en pos de respaldar los planes nacionales de desarrollo, fortalecer las herramientas de desarrollo local sostenible, implementar la Agenda 2030 y la localización de los ODS con el apoyo de la cooperación descentralizada.</p>	<p>Cantidad de espacios de comunicación y socialización de buenas prácticas realizadas en los territorios sobre cohesión territorial, Agenda 2030, asociativismo, reactivación económica y social y uso de las TICs en servicios públicos. M: 8; LB:0</p>	<p>Se sugiere mantener los dos indicadores de este efecto bajo la formulación de Efecto 3 ML Cosude.</p>		
	<p>Cantidad de alianzas/convenios para la implementación de proyectos de desarrollo local sostenible y localización de los ODS M:4; LB:0</p>			
<p>Productos esperados</p>				

EFECTO 1: Fortalecida la institucionalidad local, potenciando las capacidades de los gobiernos para una gestión articulada del desarrollo territorial.

<p>Producto 1: Gobiernos municipales y provinciales implementan instrumentos de participación, concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.</p>	<p>1. Número de provincias donde se ha construido una estrategia de desarrollo que articula prioridades multinivel y/o intermunicipal. M: 5 LB: 3 M: 6 provincias con sus Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) aprobadas LB: 5</p>		<p>Documento con metodología y contenido de Estrategia concertada/ Registros/memorias escritas y gráficas de espacios de concertación de Estrategia.</p>	<p>Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/ Se incorporan las acciones del programa en el plan de la economía de las contrapartes, garantizando los aportes en moneda nacional y la ejecución de las adquisiciones previstas</p>
	<p>2. Número de provincias y municipios donde existen equipos capacitados para la implementación de instrumentos de participación y concertación. M: 9 provincias y 20 municipios LB: 4 provincias y 11 municipios Nueva Meta: 107 gobiernos locales 15 provincias y 95 municipios (Hasta 2020 existen 103 gobiernos locales: 10 provincias y 93 municipios) M: 90 (15 provincias y 75 municipios) LB: 29 (9 provincias y 20 municipios)</p>		<p>Registro de mujeres y hombres capacitada/os en acciones formativas/ Nombramientos, actas de constitución de equipos locales encargados de coordinar los procesos de planificación o gestión</p>	
	<p>3. Número de gobiernos</p>			

	<p>municipales que implementan un nuevo instrumento de participación para gestión de desarrollo local.</p> <p>M: 12 municipios LB: 6 municipios</p> <p>Nueva Meta: 168 municipios con EDM aprobadas (Hasta la fecha 124 municipios con EDM actualizadas)</p> <p>M: 66 municipios LB: 12 municipios</p>		<p>Memorias, registros y resultados de acciones de participación.</p>	
	<p>4. Número de gobiernos municipales que implementan al menos una nueva acción que articula sector público, cooperativo y privado.</p> <p>M: 16 municipios LB: 11 municipios</p> <p>Nueva Meta: 65 municipios (Hasta el 2020 se reportaron 61 municipios)</p> <p>M: 37 municipios LB: 16 municipios</p>		<p>Actas, acuerdos, memoria gráfica de acciones que articulan sector público, cooperativo y privado/ Registros de actores participantes en las acciones que se realizaron.</p>	
<p>P 1: Sensibilizados y preparados los funcionarios, técnicos y gobernantes en</p>		<p>Hay un cambio de énfasis que transforma el producto mismo. El</p>		

<p>enfoques y herramientas de planificación y gestión estratégica del desarrollo, enfocados en la reducción de las brechas territoriales y cohesión territorial, en contexto post COVID-19</p>		<p>anterior se centraba en el uso de instrumentos concretos por parte de los gobiernos. El nuevo se centra en que los sujetos estén sensibilizados y preparados, lo cual no implica que usen esas capacidades en su gestión. El producto anterior era más concreto. Se podría hacer una simbiosis:</p> <p>Producto 1: Funcionarios, técnicos y gobernantes territoriales están sensibilizados y utilizan enfoques y herramientas de planificación y gestión estratégica del desarrollo, con vistas a disminuir brechas y lograr cohesión social, en contexto post COVID-19.</p>		
--	--	---	--	--

		Faltaría algún indicador que refleje el grado de sensibilización logrado en estos actores, los indicadores anteriores sirven para medir el nivel de uso de esas capacidades.		
Producto 2: Las administraciones territoriales fortalecen sus capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial.	<p>1. Número de funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros para promover desarrollo local bajo un enfoque de género. M: 4000 LB: 2485</p> <p>desde un enfoque género responsivo y transformador. Nueva Meta: 13,782 personas (Hasta 2020 11,182 personas capacitadas) Se estima capacitación de mínimo 2500 personas sobre el uso del Fondo para fomento al desarrollo económico y social y 100 emprendedores/as y actores del nivel nacional en temas específicos vinculados a</p>		Registro de mujeres y hombres capacitada/os en acciones formativas/ Certificaciones de acciones formativas recibidas.	

	<p>MiPYMES. M: 8500 LB: 4000</p>			
	<p>2. Número de nuevos proyectos municipales que logran financiamiento externo para su implementación. M: 80 LB: 58 Nueva Meta: 417 (Hasta 2020 411 nuevos proyectos) M: 400 LB: 80</p>		<p>Documentos de proyectos/ Plan de economía donde se insertan los proyectos/ Términos de referencias o convenios que refieren aporte externo</p>	
	<p>3. Número de municipios que experimentan mejoras en los sistemas de gestión tributaria. (Modernización de la infraestructura, ampliación de las bases tributarias, agilización de trámites). M: 13 LB: 9 M: 49 LB: 13</p>		<p>Bases tributarias de municipios/ Registros gráficos de condiciones materiales y equipamiento de trabajo/ Entrevistas a funcionarios, técnicos y usuarios sobre trámites</p>	
<p>P.2 Gestionada la capacitación a actores municipales y provinciales sobre descentralización y autonomía municipal</p>		<p>El cambio no favorece a la gestión para el desarrollo, pues ahora el énfasis se pone en gestionar capacitaciones y no en</p>		

<p>implementando las estrategias de desarrollo municipal con énfasis en las economías locales, circulares, a circuitos cortos, y sostenibles.</p>		<p>las capacidades como tal que se instauran. También se pierde el énfasis en el financiamiento uno de los puntos a continuar fortaleciendo. La redacción es confusa sobre todo por el gerundio ¿las capacitaciones se gestionan implementando estrategias?</p> <p>Propuesta: Producto 2: Las administraciones territoriales fortalecen sus capacidades sobre descentralización, autonomía y financiamiento, y de vincular economías circulares, de circuito corto y sostenibles en sus estrategias de desarrollo.</p>		
<p>Producto 3: Gobiernos y administraciones</p>	<p>1. Número de provincias y municipios que crean un dispositivo integrado de</p>		<p>Organigramas y bases de datos de sistemas integrados</p>	

<p>territoriales implementan mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de información.</p>	<p>información para la gestión local. M: 5 provincias y 40 municipios LB: 3 provincias y 29 municipios Este indicador se refiere a planes y estrategias de comunicación M: 86 (10 provincias y 76 municipios). LB: 45 (5 provincias y 40 municipios)</p>		<p>de gestión de información promovidos/ Registros escritos y gráficos de condiciones de infraestructura y conectividad para gestión integrada de información/ Entrevistas a decisores y técnicos de las administraciones locales sobre mejoras en gestión de información.</p>	
	<p>2. Cantidad de nuevos productos comunicativos difundidos en los municipios sobre sus estrategias y proyectos de desarrollo. M: 120 productos LB: 98 productos. Este indicador se refiere a soportes físicos y digitales de difusión y comunicación (revistas, entrevistas, videos, radio, etc.) M: 435 productos LB: 120 productos</p>		<p>Materiales impresos y digitales elaborados como productos comunicativos/ Documentos de estrategia comunicativa para DL de cada territorio.</p>	

	<p>3. Número de municipios que ponen en funcionamiento un nuevo espacio de información ciudadana. M: 5 LB: 3 Este indicador se refiere a mecanismos informáticos (sitio web, portales del ciudadano, FB) y presenciales de participación y rendición de cuentas. M: 52 LB: 5</p>		<p>Documento de constitución de cada espacio y sus programaciones mensuales o anuales/Registros/memorias escritas y gráficas de las acciones que se realizaron en cada espacio.</p>	
<p>P3. Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo territorial con énfasis en la localización de la agenda 2030</p>				

EFECTO 2: Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económicos productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios

<p>Producto 4: Las Administraciones y los actores locales</p>	<p>1. Número de nuevas iniciativas productivas apoyadas localmente con enfoque de encadenamiento productivo. M: Al menos 80 iniciativas LB: 49 1. Número de nuevas iniciativas</p>		<p>Documentos de proyectos ejecutados en marco del programa.</p>	<p>Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la</p>
--	--	--	--	--

<p>promueven cadenas de valor que potencian capacidades de empleo, en especial para jóvenes y mujeres.</p>	<p>productivas locales articuladas a cadenas de valor que son ejecutadas en territorios. Nueva Meta: 308 iniciativas (Hasta 2020 302 iniciativas productivas apoyadas desde la gestión de gobierno) M: 179 iniciativas LB: 80</p>			<p>ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/</p>
	<p>2. Número de empleos que registran una mejor calidad laboral M: 800 LB: 400 Nueva Meta: 4180 (Hasta 2020 4137 empleos con mejor calidad) M: 3257 LB: 800</p>		<p>Entrevista a coordinadores territoriales/Informes de seguimiento</p>	
<p>P4. Implementadas iniciativas económicas y sociales territoriales aceleradoras de ODS y de reactivación POST - COVID-19, con énfasis en jóvenes y mujeres y población vulnerable en las provincias de Pinar del Río, La Habana, Holguín y Guantánamo</p>		<p>En este cambio se pierde el énfasis en cadena de valor territorial y eso debería mantenerse. Propuesta: Implementadas iniciativas económicas y sociales desde un enfoque de cadena de valor, ODS y</p>		

		<p>reactivación POST - COVID-19, con énfasis en jóvenes, mujeres y población vulnerable.</p> <p>Para un ML general se podría dejar la referencia a provincias específicas en el nivel de indicadores y metas.</p>		
<p>Producto 5: Las Administraciones y los actores locales gestionan articuladamente servicios sociales que responden a un enfoque de género y a necesidades diferenciadas de los territorios.</p>	<p>1. Número de provincias y municipios apoyados que ponen en funcionamiento o fortalecen al menos 1 servicio social orientado a satisfacer necesidades diferenciadas de población de los territorios.</p> <p>M: 8 territorios LB: 6 territorios M: 19 territorios (6 provincias y 13 municipios) LB: 8 territorios</p>		<p>Documentación de proyectos de servicios sociales/ Informes y registros gráficos de funcionamiento de servicios sociales</p>	
	<p>2. Número de proyectos apoyados para que servicios sociales articulen sector estatal y no estatal a nivel municipal y/o provincial.</p> <p>M: 15 LB: 10</p>		<p>Convenios o Términos de referencia entre actores público-privados o entre</p>	

	M: 60 LB: 15		territorios.	
P.5. Fortalecida la Infraestructura técnica e informática de los servicios públicos para facilitar la eficiencia de los procesos y una mayor accesibilidad con atención al cierre de brechas Agenda 2030 (Provincias de la Habana, Pinar del Río, Holguín, Guantánamo)		Esta formulación de Producto 5 puede estar a nivel de indicadores de un ML único.		
Producto 6: Actores territoriales acceden al Fondo para fomento al desarrollo económico y social	1. Cantidad de actores que se presentan al Fondo de fomento al desarrollo territorial institucionalizado M: 20 LB: 0		Listado de iniciativas presentadas al Fondo	
EFECTO 3: Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada				
Producto 6- Producto	1. Cantidad de instrumentos de gestión del desarrollo local cuyos resultados han sido presentados en instancias		Memorias, resumen de informes y/o presentaciones realizadas a	Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa

<p>7. Difundidas experiencias e instrumentos para la gestión del desarrollo territorial basados en la articulación multi-actoral, multinivel e interterritorial.</p>	<p>nacionales. M: 8 instrumentos LB: 6 instrumentos Nueva Meta: 13 (Hasta 2020 11 instrumentos de gestión del desarrollo local propuestos a las instancias nacionales). Se añaden guía rápida para desarrollo de MiPYMES y herramienta piloto para la integración efectiva de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el fortalecimiento de las MiPYMES M: 8 instrumentos LB: 6 instrumentos</p>		<p>instancias nacionales. Instrumentos de gestión</p>	<p>son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/</p>
	<p>2. Cantidad de instrumentos y buenas prácticas que son difundidos en redes temáticas y territorios M: 25 LB: 8 Nueva Meta: 135 (Hasta 2020 128 documentos/buenas prácticas difundidos) M: 120 LB: 25</p>		<p>Informes de sistematización sobre experiencias promovidas/ Publicaciones, materiales impresos y/o digitales generados por redes para difusión de experiencias/ Registros/memorias escritas y gráficas de acciones realizadas para</p>	

			difundir experiencias. Resumen de buenas prácticas	
	3. Cantidad de instrumentos y prácticas difundidas que promueven un entorno favorable a la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes en la gestión del desarrollo territorial. Meta: Al menos 2 LB:		Resumen de buenas prácticas/ Publicaciones, materiales impresos y/o digitales generados por redes para difusión de experiencias	
P.6 Fortalecidas las redes y las alianzas internacionales en pos de respaldar los planes nacionales de desarrollo, fortalecer las herramientas de desarrollo local sostenible, implementar la Agenda 2030 y la localización de los ODS con el apoyo de la cooperación descentralizada		¿Procede que el efecto 3 y este producto 6, que es el que le corresponde sea exactamente igual?		

ANEXO 4. Otros elementos sustantivos para una Fase III de scale up de la Plataforma y acompañamiento a todo el país en el proceso de descentralización y autonomía municipal

En aras de un escalamiento futuro de la plataforma y su rol en la descentralización y autonomía municipal, resulta vital centrar la mirada en su gobernanza, financiamiento y en el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo socio-económico.

Se destacan tres aspectos clave a considerar en la gobernanza de PADIT en su nueva fase:

- Grupos de Desarrollo Municipales potenciados no solo en rol asesor sino como ámbito cercano a la toma de decisiones a nivel territorial, con un marco organizativo y de funcionamiento general, potenciando la participación ciudadana. Deseablemente, deberían converger hacia la toma de decisiones en materia de financiamiento.
- Grupos de Desarrollo Provinciales potenciados con la participación de los Municipios de la Provincia, fortaleciendo el rol articulador de la Provincia como ámbito de diálogo con el nivel central y con el nivel territorial. Significa repensar el rol del GDP, incluyendo el papel y ubicación institucional de la figura del coordinador.
- Participación de los Municipios en ámbitos de gobernanza nacional, reconociendo su rol. Para ello, se propone avanzar a la creación de una institucionalidad que congregue a los Municipios (al estilo de Asociación Chilena de Municipalidades, Confederación Nacional de Municipios de Brasil, Federación Argentina de Municipios, entre otros ejemplos de la región), y que ésta tenga representación en la gobernanza de PADIT.

A continuación, se establecen focos y ejes clave que aportan orientaciones para este esfuerzo.

Ámbito: Gobernanza PADIT

Foco: Espacio Municipal.

Ejes claves:

- La plataforma debe fortalecer su presencia a nivel municipal mediante el fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada.
- Se deberían propiciar espacios de participación municipal a nivel de la estructura de gobernanza de la Plataforma, que ya se encuentran disponibles para los grupos

provinciales, por ejemplo a nivel de Secretaría Técnica y del Comité Nacional de Coordinación.

- Generar un marco normativo sobre los GDM, su carácter (asesor, decisor, mixto), sus integrantes, funcionamiento, frecuencia de reuniones (semanales, quincenales), actas, etc. Se trata de potenciar su rol como ámbito multiactor local.
- Fortalecer la alianza con CEDEL para potenciar la incidencia de PADIT a nivel municipal.
- Reforzar la articulación y el asociativismo intermunicipal.
 - Privilegiar programas y proyectos intermunicipales. Ello fortalece las alianzas entre los municipios y el mejor aprovechamiento de los recursos endógenos.
 - EDP y EDM que refuercen líneas de complementariedad intermunicipal, potenciando encadenamientos productivos.
 - Potenciar un espacio de articulación intermunicipal a nivel nacional, donde socializar buenas prácticas a nivel de iniciativas locales y desarrollo de los CUM, reduciendo las brechas existentes en este nivel territorial.

Ámbito: Financiamiento

Foco: Diversificación de fuentes.

Ejes claves:

- Estimular estrategias para la generación de recursos según oportunidades y fortalezas locales:
 - Crear mecanismos o procedimientos que garanticen que las ganancias de las exportaciones se devuelvan a los municipios.
 - Apoyar acciones que demuestren efectividad en la búsqueda de financiamiento, aunque sean inéditas y específicas para cada lugar. Por ejemplo, en Palacio Ferrer (Cienfuegos) se permitió el ingreso durante su reparación por un módico precio y se alquilaban salones para sesiones de fotos (quinceañeras y casamiento).
 - Estimular encadenamientos productivos locales, no sólo en función del proceso en concreto sino también para la conservación y mantenimiento de la infraestructura, tecnología y equipos que se adquieran.
- Capacitar en gestión de financiamiento de proyectos, tanto desde lo normativo como desde estrategias y gestión.
- Permitir que los proyectos tengan cuentas en Moneda Libremente Convertible (MLC), tanto los que involucren al turismo internacional (permite el acceso a liquidez de forma inmediata) como aquellos que necesiten comprar insumos en esa moneda.
- Seguir utilizando estrategias de financiamiento puntuales para algunas acciones u objetivos de los proyectos. Ello permite cubrir las necesidades del proyecto en aquellos

casos de que no se cuente con un financiamiento total, además de ampliar el capital social de los actores.

Ámbito: Género y Generaciones

Foco: Acceso equitativo a oportunidades de desarrollo socio-económico.

Ejes claves:

- Sistematizar iniciativas locales productivas y/o de servicios que hayan incorporado en su diseño la perspectiva de género y generaciones, profundizando en sus resultados y desafíos. De este modo contar con un reservorio ordenado de experiencias con potencialidades de ser escaladas en la próxima etapa de PADIT y que oficien de buena práctica para el diseño de otros PDL con transversalización de enfoque generacional y de género.
- Avanzar hacia un Sistema de Protección Integral y de Cuidados que permita reducir desigualdades en el uso del tiempo; además de continuar replicando los Centros de Cuidado como buena práctica a nivel territorial. Éstos tienen potencialidades para innovar y ampliar las prácticas de corresponsabilidad en materia de cuidados.
- Aprovechar y apuntalar la normativa nacional reciente sobre *Prevención y Atención a la Violencia de Género y en el Escenario Familiar* (que intersecciona con otros aspectos de la equidad social) como escenario político-institucional más propicio para trabajar este tema a nivel territorial.
- Incorporar una evaluación más precisa de género y generaciones a la Plataforma; el índice de desarrollo territorial (IDT) no resulta efectivo para medir brechas en la materia y no se identifica otro indicador en esta línea. Dentro de las iniciativas de proyectos locales, se debe considerar tanto numéricamente como a nivel de calidad e impacto la evaluación en materia de género y generaciones.
- Incursionar en experiencias de intercambio con países cercanos desde el punto de vista cultural para abordar desigualdades estructurales vinculadas a estereotipos de género, asociados al desempeño tradicional de roles y patrones sexistas arraigados culturalmente.

Ámbito: Participación social

Foco: Incrementar la participación ciudadana.

Ejes claves:

- Reforzar la construcción participativa de las EDM. Se debe potenciar la esencia participativa de las EDM desde su diseño, tal como dispone la Guía Metodológica. Ello

garantiza la correspondencia entre las Estrategias y los intereses, necesidades y posibilidades de los municipios. Además, aumenta el compromiso real de los pobladores con las acciones que se establecen.

- Incluir a la ciudadanía en la evaluación de la implementación de las estrategias, programas y proyectos como mecanismo de retroalimentación y perfeccionamiento de las acciones que se ejecutan.
- Potenciar estrategias innovadoras de participación. Por ejemplo, los Portales Ciudadanos como espacios de interacción.
- Consultar a la ciudadanía sobre los programas y proyectos que se presentan. Aunque el gobierno es el órgano decisor, sería ideal contar también con el aporte de la población a través de procesos de deliberación pública.

ANEXO 5. Propuesta de modalidad en la implementación, equipo de trabajo y sistema de comunicación entre las partes.

Respecto al funcionamiento de PADIT y en aras del perfeccionamiento de su trabajo operativo se aconseja considerar cuestiones referidas a su rol metodológico, su organización interna y su sistema de comunicación.

Foco: Kit de Herramientas.

Ejes claves:

- Garantizar su continua actualización a partir de experiencias locales.
- Socializar herramientas generadas a nivel local que hayan resultado efectivas.
- Incluir Herramienta de *“Pautas clave para potenciar participación ciudadana”*.
- Incluir en la Guía Metodológica para EDM *“Recomendaciones generales para potenciar el Funcionamiento Interno del Grupo de Trabajo”* -vinculado a su EDT-, en base a prácticas efectivas para los GDL en esta materia:
 - Formas innovadoras de organización social basadas en el enfoque de plataforma multiactoral de gestión (PMG).
 - Creación de comisión específica para la actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM).
 - Mayor periodicidad en la realización de los balances (evitando solo balances anuales).

Foco: Profesionalización de GDL, en especial nivel municipal (reducción de brechas).

Ejes claves:

- Centrar capacitaciones en desarrollo sociocultural, innovación y articulación de diferentes actores económicos. En este esfuerzo se reivindican metodologías prácticas y socialización de buenas prácticas.
- Dotar de herramientas jurídicas a los GDL para el ejercicio de sus funciones, sobre todo aquellas asociadas a las competencias municipales otorgadas y a los mecanismos de financiamiento establecidos.
- Priorizar a los integrantes de estos grupos en diplomados y seminarios que aborden temas esenciales de descentralización.
- Mantener las misiones nacionales e internacionales, como instancias de aprendizajes y de fortalecimiento de alianzas.

- Garantizar la inclusión en los GDL de alguna instancia universitaria o de investigación (CUM, Universidad o centros de investigación).
- Sistematizar y conocer los diversos instrumentos de medición que se generan nacionalmente y, en ocasiones sectorializados, por los organismos, tales como: el IDT (verificando la eficacia en su uso por parte de los gobiernos provinciales y municipales), censos poblacionales, anuarios demográficos, Índice de Desarrollo Humano, Encuestas MICS² entre otros que dan cuenta de las características y condiciones reales de los municipios. En este sentido, ello garantiza la correspondencia entre las estrategias y sus respectivos proyectos con las demandas y posibilidades de los lugares donde se gestan.

Foco: Ejecución de proyectos.

Ejes claves:

- Incrementar la asesoría directa al Gobierno Municipal.
- Establecer una estructura estándar de indicadores para evaluar el trabajo y hacer análisis comparativo entre programas y proyectos.
- Crear un sistema de monitoreo sistemático desde el gobierno, que incluya los puntos esenciales a valorar en programas y proyectos.

Foco: Sistema de Comunicación.

Ejes claves:

Comunicación interna

Mantener los grupos de WhatsApp (temáticos y generales de la Plataforma) activos y bien encuadrados, como espacios óptimos para la socialización de documentos, órdenes del día, buenas prácticas, entre otras.

- Según todos los GDL encuestados la comunicación virtual mediante WhatsApp y Telegram garantizó la interlocución sistemática entre actores durante la pandemia y quedó instaurado como buena práctica cotidiana.

Comunicación externa

- A nivel local:

² Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados. Es un programa internacional de encuestas de hogares, elaborado por el Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en el que Cuba participa a través del MINSAP. Está diseñado para hacer estimaciones internacionalmente comparables y generar estadísticas sólidas sobre indicadores clave para el monitoreo de la situación de los niños, niñas, adolescentes y mujeres en áreas relacionadas con la protección de sus derechos. En la actualidad es una herramienta de generación de datos sobre progresos en compromisos nacionales con objetivos y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

- Mayor difusión comunitaria de las EDM.
 - Potenciar escenarios virtuales (Portales Ciudadanos web en todas las provincias) y redes sociales para divulgar la Plataforma y sus resultados.
 - Ubicar señalética PADIT en espacios, equipos, materiales o bienes que estén vinculados a programas y proyectos beneficiados por la plataforma.
- A nivel nacional e internacional:
 - Consignar una mayor organicidad de la narrativa PADIT para facilitar su difusión.
 - Configuración de página web donde se centralice toda la información referida a la Plataforma.
 - Ubicar un espacio PADIT o el link de la página web en los sitios oficiales de las Instituciones Nacionales que la lideran (MEP, MINCEX, INIE, INOTU).

ANEXO 6. Propuestas sobre cómo catalizar el rol de PADIT como Plataforma articuladora en función de la localización y logro de los ODS.

La alineación entre los objetivos estratégicos del PNDES y las metas ODS, así como el protagonismo de la Agenda 2030 en las políticas públicas nacionales, son en gran medida fruto del sistemático trabajo de PADIT en los temas de desarrollo territorial sostenible, desarrollo económico local y descentralización en Cuba; este mismo fruto se convierte en un escenario político-institucional propicio para su trabajo.

Para que la Plataforma se continúe consolidando como articuladora en función de la localización y logro de los ODS, debe mantener y potenciar los logros alcanzados a la fecha (desarrollados en el subcapítulo del informe *“Territorialización y articulación en función de ODS”* a partir de un análisis comparativo de ambos Informes Voluntarios); destacándose el aumento en la contribución de las iniciativas locales al logro de ODS, con evidencias disponible en la plataforma LAB-ODS y su sistematización en el último Informe anual de PADIT. Sin embargo, también puede desarrollar otras acciones complementarias tomando en cuenta las siguientes recomendaciones a nivel operativo y de visión estratégica.

- **Ampliar la difusión y visibilidad de la plataforma LAB-ODS:** ésta se encuentra actualmente disponible solo en el servidor del MEP. Debería estar igualmente difundida a través de Hipervínculo en: Sitios web de los actores que integran la Plataforma y otros vinculados a su trabajo; Portales del Ciudadano; Página web de PADIT una vez que ésta se oficialice (acción prevista según diálogo con actores).
- **Extender el alcance del Lab-ODS a través de una actualización constante de actores e iniciativas mediante gestión colaborativa de la Plataforma.**

Hasta el momento la gestión del Lab-ODS se limita a las instituciones nacionales y los gobiernos territoriales, acorde con su principal objetivo: consolidarse como una **herramienta del gobierno** a todos los niveles para la gestión y toma oportuna de decisiones en materia de ODS. Sin embargo, entendemos necesario mejorar la difusión y capacitación a nuevos actores territoriales no gubernamentales (capacitación que puede estar a cargo del propio Grupo ODS territorial – generando procesos de formación de formadores desde PADIT) para **un carácter colaborativo y no solo interactivo** de la Plataforma. Por ejemplo, que la herramienta permita la recepción de aportes (de parte de sociedad civil, sector no estatal, etc) a nivel de incorporación de iniciativas a la base de datos que tributen a ODS y objetivos PNDES, y que estos aportes queden sujetos a validación por parte del grupo de gobierno a cargo de su gestión – Grupos ODS - (solicitando, por ejemplo, una vía de contacto que permita subsanar eventuales errores o incompletitud en el registro). Esto permite fortalecer aún más los mecanismos de

articulación interinstitucional e intersectorial; así como elevar la participación de la sociedad civil, el sector no estatal y los niveles locales.

- En línea con lo anterior, la Campaña de comunicación “Con Paso 2030”, (presentada por el país en marzo de 2021), aparece como buena práctica, permitiendo integrar a todos los actores de la sociedad (universidades, sectores estatal y no estatal, sociedad civil, entre otros), sin embargo, lo hace solo para socializar avances y desafíos del país en metas de desarrollo, impulsando su cumplimiento, pero no para que éstos sean igualmente partícipes en el proceso de monitoreo. Se podrían aprovechar estas estrategias de comunicación para fomentar el registro colaborativo de iniciativas y actores locales en cumplimiento de las metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible y del PNDES, quedando sujetas a aprobación por parte de los grupos ODS.
- **Potenciar el grado de apropiación de la Agenda 2030 y de los ODS en los distintos niveles de Gobierno y por parte de todos los actores / Mejorar la formación de los grupos municipales en la materia.**

Si bien los ODS han ganado cada vez más protagonismo en las políticas públicas, el nivel de apropiación es aún muy heterogéneo, tal como fue detallado en el hallazgo n°15. Estas discrepancias interterritoriales se reflejan luego, en las áreas de capacitación demandadas para una fase scale up, donde la número 11 fue mayormente requerida por los grupos municipales.

Es necesario potenciar el fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión de la Agenda 2030 en los diferentes niveles, con énfasis en los actores del 3er nivel de gobierno y su monitoreo de iniciativas que contribuyen a la implementación de los ODS; así como su consolidación de alianzas con todos los actores que participan en la implementación de la Agenda 2030. En este sentido resulta clave continuar sistematizando y visibilizando (a partir de la Plataforma LAB-ODS y la publicación de sistematizaciones en informes anuales PADIT y otros documentos de visibilidad de la plataforma), el cúmulo de iniciativas locales que contribuyen con los ODS.

- **Vincular más las Estrategias de Desarrollo Territorial con los ODS: metas ODS como indicadores para la medición de sus logros.**

Las EDT, sus políticas, programas y proyectos deben ser objeto de seguimiento continuo y momentos específicos de evaluación, considerando los efectos e impactos sobre las metas propuestas. En este sentido deben permitir, a partir de sus indicadores, *evidenciar variables que cuantifiquen lo delineado en la visión o meta del municipio* (Cataurito, CEDEL). Las Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) y municipal (EDM) aparecen como instrumentos que facilitan la vinculación de las prioridades nacionales, el alcance de los

ODS y las particularidades provinciales y municipales a partir de sus recursos endógenos. Es por esto que los indicadores y metas de los ODS, pueden ser incorporadas como parte de la medición de logros, siempre que la planeación estratégica desarrollada en la EDT así lo permita.

ANEXOS FORMALES

DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA PADIT FASE II - 2018-2021.

Datos complementarios sobre metodología y análisis.

- a. Matriz de evaluación completa.
- b. Listado de fuentes secundarias.
- c. Tabla síntesis de relevamiento de datos primarios.
- d. Agenda de personas entrevistadas.
- e. Agenda de visitas de campo.
- f. Fotos de las visitas de campo y detalle de cada iniciativa.
- g. Listado de Grupos Locales encuestados.
- h. Pauta de Encuesta.
- i. Pauta de Entrevista.
- j. Ficha de campo.
- k. Marco lógico del Programa.

Anexo A. Matriz de evaluación completa

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
Pertinencia	<p>¿Se ajustó la Plataforma a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y a los productos y efectos del Programa de País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible?</p> <p>¿Ha respondido el proyecto al nuevo contexto país en el enfrentamiento a la pandemia COVID19?</p> <p>¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios de contexto país relacionados con la actualización del modelo socio-económico y en función de la Política para impulsar el desarrollo territorial?</p> <p>¿Se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas de la primera etapa de PADIT al diseñar e implementar la segunda etapa del proyecto?</p> <p>Durante la segunda etapa del proyecto, ¿se han tomado en consideración las perspectivas de aquellas personas/instituciones que pueden influir y contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados PADIT?</p>	<p>Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional. PNUD Cuba. Coordinación PADIT. Instituciones Asociadas a PADIT. Coordinadores/as de Grupos de Desarrollo Local.</p> <p>Fuentes secundarias: Documentos marco institucional y de políticas (decretos, planes nacionales, Acuerdos, Constitución de la República, documentos de política). Documentos de proyecto-diseño PADIT. Documentos de Programa País PNUD y de MANUD.</p>	<p>Documentación aportada por PADIT</p> <p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Coordinación PADIT</p> <p>Tipo de instrumentos: revisión documental, pauta de entrevistas.</p>	<p>Análisis cualitativo de documentos y triangulación con sistematización de entrevistas semiestructuradas.</p>
Eficacia	<p>¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en el documento del proyecto?</p>	<p>Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional</p>	<p>Documentación aportada por PADIT</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos.</p>

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
	<p>¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del Programa de País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible?</p> <p>¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia del proyecto, en el logro de sus resultados?</p> <p>¿En cuáles resultados esperados/actividades el proyecto obtuvo mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué?</p> <p>¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?</p> <p>¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?</p>	<p>Donantes PADIT - Cooperación Internacional Instituciones Asociadas a PADIT PNUD Cuba Coordinación PADIT Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales</p> <p>Fuentes secundarias: Documentos de diseño, ejecución y monitoreo PADIT Documento de Programa País. Documento de Evaluación independiente del Programa País.</p>	<p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT</p> <p>Tipo de instrumentos: revisión documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.</p>	<p>Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>
Eficiencia	<p>¿En qué medida se utilizaron de forma eficiente los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?</p> <p>¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo? En caso positivo ejemplifique</p>	<p>Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional Instituciones Asociadas a PADIT PNUD Cuba Coordinación de PADIT Grupos de Desarrollo Local</p>	<p>Documentación aportada por PADIT.</p> <p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.</p> <p>Tipo de instrumentos:</p>	<p>Análisis cuantitativo y cualitativo de documentos. Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
	¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?	Destinatarios/as de proyectos locales Fuentes secundarias: Documentos de diseño PADIT Documentos de ejecución y monitoreo	revisión documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.	
	¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?			
Sostenibilidad	¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de PADIT como plataforma país?	Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional Instituciones Asociadas a PADIT PNUD Cuba Coordinación de PADIT Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales Fuentes secundarias: Documentos marco político-institucional, documentos de política Documentos de ejecución y monitoreo	Documentación aportada por PADIT.	Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos. Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.
	¿Cuáles son los principales desafíos del proyecto en términos de sostenibilidad? ¿Qué acciones podrían tomarse para responder a los mismos?		Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.	
	¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up y futura estrategia de salida?		Tipo de instrumentos: documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.	
Impacto	¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de la institucionalización del desarrollo territorial en el país a partir de la implementación de PADIT?	Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional	Documentación aportada por PADIT.	Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos.

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
	<p>¿Cuáles han sido los principales avances a nivel de impactos en el desarrollo territorial? ¿Qué factores han contribuido?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales desafíos confrontados para alcanzar los impactos previstos y cuales se deben tener en cuenta para la sostenibilidad de los mismos? Destacar los desafíos y buenas prácticas en contexto de COVID19.</p>	<p>Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT Coordinación PADIT Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales</p> <p>Fuentes secundarias: Documentos de ejecución y monitoreo.</p>	<p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.</p> <p>Tipo de instrumentos: documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.</p>	<p>Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>
Igualdad de género	<p>¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la ejecución y el seguimiento del proyecto?</p> <p>¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?</p> <p>¿En qué medida el proyecto ha contribuido al cierre de brechas de género y a impactar en normas sociales discriminatorias, los estereotipos de género y/o causas estructurales de las desigualdades de género?</p> <p>¿Se identifican experiencias innovadoras, buenas prácticas, transformaciones en materia de género que sean clave potenciar en una fase de scale up?</p>	<p>Fuentes primarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional</p> <p>Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT Coordinación PADIT Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales</p> <p>Fuentes secundarias: Referentes de instituciones del Gobierno nacional</p> <p>Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT Coordinación PADIT</p>	<p>Documentación aportada por PADIT.</p> <p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.</p> <p>Tipo de instrumentos: documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos. Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
		Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales		
Innovación y gestión del conocimiento	<p>¿En qué medida el proyecto ha promovido la innovación tecnológica y gerencial desde su propia gestión y en las iniciativas que ha apoyado?</p> <p>¿Cuán efectiva ha sido la innovación promovida para generar un mejor desempeño en la gestión de los proyectos PADIT en su sentido más amplio y/o en la gestión de las iniciativas?</p> <p>¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up? Eficacia y pertinencia de los diplomados nacionales - presenciales y online - y regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial;</p>	<p>Fuentes primarias: Grupos de Desarrollo Local Destinatarios/as de proyectos locales Coordinación PADIT Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT</p> <p>Fuentes secundarias: Documentos de diseño PADIT Documentos de ejecución y monitoreo Documentos de Diplomados</p>	<p>Documentación aportada por PADIT.</p> <p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.</p> <p>Tipo de instrumentos: documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.</p>	<p>Análisis cualitativo de documentos. Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>
Visibilidad y comunicación	<p>¿En qué medida el proyecto ha desarrollado de forma sistemática la visibilidad y la comunicación?</p> <p>¿Cuánta apropiación se logró a nivel local y nacional con la imagen y los mensajes claves del proyecto?</p> <p>¿Cuán efectiva han sido las acciones de visibilidad realizadas?</p>	<p>Fuentes primarias: Destinatarios/as de iniciativas locales Grupos de Desarrollo Local Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT Coordinación PADIT</p>	<p>Documentación aportada por PADIT.</p> <p>Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT.</p> <p>Tipo de instrumentos: documental, pauta de entrevista,</p>	<p>Análisis cualitativo de documentos e instrumentos de visibilidad. Triangulación con sistematización de entrevistas y encuestas.</p>

DIMENSIÓN / CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN DE DATOS	METODOS DE ANALISIS
		Fuentes secundarias: Boletines Padit. Sitios web y redes sociales institucionales, Grupo de Referencia y socios Padit. Sitios web Grupos locales. Folletos iniciativas locales	formulario de encuesta, ficha visita de campo.	
Aprendizajes	<p>¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?</p> <p>¿Cuáles son los principales aprendizajes de la Plataforma que contribuyen a la institucionalización del desarrollo local en Cuba?</p>	Fuentes primarias: Coordinación PADIT Grupos de Desarrollo Local Referentes de instituciones del Gobierno nacional Donantes PADIT - Cooperación Internacional PNUD Cuba Instituciones Asociadas a PADIT Fuentes secundarias: Documentos de monitoreo y evaluación.	Documentación aportada por PADIT. Muestreo en diálogo Equipo consultor y Dirección PADIT. Tipo de instrumentos: revisión documental, pauta de entrevista, formulario de encuesta, ficha visita de campo.	Análisis cualitativo de documentos y sistematización de entrevistas y encuestas.

Anexo B. Listado de fuentes secundarias

	Nombre	Fecha/año publicación
	Documentos marco político-institucional	
1	Decreto N°33. Des. Territorial.	Gaceta Oficial No. 40 Ordinaria de 16 de abril de 2021
2	MEP. Política para el Desarrollo Territorial Cuba.	s/f
3	Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social del país. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución	Jun-21
4	Plan Nacional de Desarrollo Económico Social (PNDES) 2030	
5	Constitución de la República	2019
6	Plan de respuesta socioeconómica inmediata Covid-19	2020
7	Decreto-Ley 46/2021 Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas	Gaceta Oficial No. 94 Ordinaria de 19 de agosto de 2021
8	Acuerdo 156 Consejo de Estado. Consejo Nacional Innovación	Gaceta Oficial No. 40 Extraordinaria de 4 de mayo de 2021
9	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo	2014-2020
10	Programa País PNUD 2020-2024	2020
	Documentos de diseño PADIT Cuba	
11	Propuesta 2da fase - COSUDE (18-21)	2017
12	Propuesta 2da fase - Italia (18-21)	2017
13	Ejecución presupuesto 2da fase. COSUDE	2021
14	Resultados - Italia. 2da fase.	2021
15	Propuesta III - Italia. "Localizando la Agenda 2030 y acelerando el ODS 8".	2021
16	Propuesta desglosada III-Italia. (Detalle costos).	2021
17	Marco lógico III. COSUDE (2022-2023)	2021
	Documentos de ejecución y monitoreo	
18	Libro Descentralización PADIT (1er Seminario)	Ene-17

19	Informe Evaluación Externa PADIT_1ra fase	Jun-17
20	Informe Ejecutivo de fin de fase (1ra fase)	Ene-18
21	Sistematización de Experiencias de Desarrollo Territorial en cuatro provincias cubanas	2018
22	Marco Lógico modificado (a 2019). Nueva contribución COSUDE.	2019
23	Informe anual PADIT_2019	Jun-20
24	Informe intermedio 2da fase. COSUDE	Jul-20
25	Evaluación independiente del Programa de País. Cuba 2014-2019	Ene-20
26	Libro descentralización PADIT (2do Seminario)	Ene-20
27	Informe anual PADIT_2020	Jun-21
28	Anexos. Informe anual PADIT_2020	Jun-21
29	Informe de Cierre 2da fase. Italia (18-21)	Ago-21
30	Resumen ejecución PADIT 2018-2021	2021
31	Informe de Misión Centro SS Y Cfgos	Nov-21
32	Anexo_Misión Centro SS	Nov-21
33	Informe de Misión Artemisa	Dic-21
34	Informe de Misión Oriente	Dic-21
35	Anexo_Misión Oriente	Dic-21
36	Guía Metodológica EDM. MEP.	Ago-19
37	Listado de iniciativas PADIT. 2da y 3ra etapa.	Actualizado 2022
38	KIT Completo de Herramientas PADIT	12 documentos.
39	Cataurito de Herramientas para el DL (CEDEL)	Elaboración CEDEL. 2020
40	Evaluación EDM Final (CEDEL)	Elaboración CEDEL. Abr-21
	Documentos Diplomado	
41	Programa Diplomado PADIT 1ra edición	s/f
42	Resultados Encuesta Intermedia - Diplomado 1ra edición	s/f
43	Guías de procedimiento Diplomado 2da edición (x 3)	s/f
44	Documentos de convocatoria e inscripciones 2da edición. (x 3)	Dic-20
	Documentos de visibilidad	

45	Boletín PADIT Edición Especial	Ago-18
46	Trípticos Informativos PADIT	Corresponden a 2018 y 2021
47	Boletín PADIT N°4	Set-Oct 2020
48	Boletín PADIT N°5	Nov-Dic 2020
49	Boletín PADIT N°6	Ene-Feb 2021
50	Otros medios de visibilidad (sitios web, redes sociales, cartillas, folletos)	

Anexo C. Tabla síntesis de relevamiento de datos primarios

	Actor	Método de relevamiento	Síntesis relevamiento primario		
			Entrevistas Institucionales	Entrevistas Proy. Locales	Encuestas GDL
Instituciones Nacionales PADIT	MEP - Ministerio de Economía y Planificación	Entrevistas Individuales Semiestructuradas Modalidad Virtual	1		
	INOTU - Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo		1		
	MINCEX - Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera		1		
	INIE – Instituto Nacional de Investigaciones Económicas		1		
Donantes PADIT - Cooperación Internacional	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE	Entrevistas Individuales Semiestructuradas Modalidad Virtual	1		
	Agencia Italiana para la Cooperación - AICS		1		
Grupos Locales PADIT	Grupos de Desarrollo Provincial	Encuesta On-line Una encuesta por GDL.			12
	Grupos de Desarrollo Municipal				13
PADIT Pinar del Río	Grupo de Desarrollo Provincial	Entrevista grupal semiestructurada - Modalidad mixta presencial-virtual	1		
	Coordinador de GDP	Entrevista individual semiestructurada. Modalidad virtual	1		
	GEDEL - Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local	Entrevista individual semiestructurada - Modalidad presencial	1		
	CADEL - Centro de Apoyo al Desarrollo Local	Entrevista individual semiestructurada - Modalidad presencial	1		
	Destinatarios de Proyectos Locales.	Proyecto 1. Centro de Orientación Laboral, CUM.	Entrevista individual - Modalidad presencial (durante visita de campo)		4
Proyecto 2. Finca Tierra Brava					
Proyecto 3. Casas de Cuidado Diurno					

	Actor		Método de relevamiento	Síntesis relevamiento primario		
				Entrevistas Institucionales	Entrevistas Proy. Locales	Encuestas GDL
	Proyecto 4. Corresponsalía ConsurVisión					
PADIT Cienfuegos	Grupo de Desarrollo Provincial		Encuesta on-line		(1)	
	Coordinador de GDP		Entrevista individual semiestructurada - Modalidad virtual	1		
	Destinatarios de Proyectos Locales.	Proyecto 1: Museo de las Artes, Palacio Ferrer.	Entrevista individual - Modalidad presencial (durante visita de campo)		4	
		Proyecto 2: CIGEDEL (Centro de Investigación y Gestión para el DEL).				
		Proyecto 3: Cooperativa 26 de Julio				
Proyecto 4: Atención a la pareja Infértil						
Provincia Las Tunas (2da fase Padit)	Grupo de Desarrollo Provincial (GDP)		Encuesta on-line		(1)	
	Coordinador de GDP		Entrevista individual semiestructurada - Modalidad virtual	1		
Instituciones Asociadas a PADIT	FMC - Federación de Mujeres Cubanas / CEM - Centro de Estudios de la Mujer / MAM - Mecanismo para el Adelanto de las Mujeres		Entrevistas Individuales Semiestructuradas - Modalidad Virtual	1		
	CEDEL - Centro de Estudios para el Desarrollo Local			1		
	CEDEM - Centro de Estudios Demográficos, Universidad de la Habana.			0		
	CE-GESTA - Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo			1		
	FCOM - Facultad de Comunicación - Universidad de la Habana			1		
	UH - Facultad de Derecho - Universidad de la Habana			1		

	Actor	Método de relevamiento	Síntesis relevamiento primario		
			Entrevistas Institucionales	Entrevistas Proy. Locales	Encuestas GDL
PNUD Cuba	GUCID - Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local		1		
	UIC - Unión de Informáticos de Cuba		1		
	Equipo Coordinación PADIT	Entrevista Individuales Semiestructuradas - Modalidad Virtual	2		
	Representante Residente PNUD		1		
	Género		1		
	Comunicación		1		
	Desarrollo Humano Local	Entrevista Grupal Semiestructuradas - Modalidad Virtual	1		
	Unidad de Monitoreo y Evaluación				
		Totales	25	8	25

Anexo D. Agenda de personas entrevistadas

	Actor	Nombre/s	Cargo/s	Fecha y hora de entrevista	Modalidad (virtual / presencial)
Instituciones Nacionales PADIT	MEP - Ministerio de Economía y Planificación	Aizel Llanes	Coordinadora nacional de PADIT	5/04/2022 - 10hs Cuba	Virtual - individual
	INOTU - Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo	Anelis María Marichal González	Directora General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo	31/03/2022-10hs Cuba	Virtual - individual
	MINCEX - Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera	Pedro Pablo San Jorge	Sub-director	25/04/2022- 9hs Cuba	Virtual - individual
	INIE – Instituto Nacional de Investigaciones Económicas	Alfredo García Jiménez	Director	6/04/2022-9hs Cuba	Virtual - individual
Donantes PADIT - Cooperación Internacional	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE	Mayra Espina	Representante de COSUDE para PADIT Cuba	28/03/2022 -14hs Cuba	Virtual - individual
	Agencia Italiana para la Cooperación - AICS	Alberta Solarino	Representante de AICS para PADIT Cuba	31/03/2022 15hs Cuba	Virtual - individual
PADIT Pinar del Río	GDL - Grupo de Desarrollo Local	Encuesta Online a GDP		04/04/2022 (envían formulario)	Encuesta digital
	Coordinador de Grupo de Desarrollo Local	Jesús Gorgoy	Coordinador Provincial	31/03/2022 17:30hs Cuba	Virtual - individual
	GEDEL - Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local	Jesús Gorgoy	Director	31/03/2022 17:30hs Cuba	Virtual - individual
	CADEL - Centro de Apoyo al Desarrollo Local	Jorge Freddy Ramírez Pérez	Director	8/4/2022 16hs Cuba	Virtual - individual

	Actor	Nombre/s	Cargo/s	Fecha y hora de entrevista	Modalidad (virtual / presencial)
	Destinatarios de Proyectos Locales	Proyectos: ● Centro de Orientación Laboral, CUM. ● Finca Tierra Brava ● Casas de cuidado diurno ● Corresponsalía ConsurVisión		19/04/2022	
PADIT Cienfuegos	GDL - Grupo de Desarrollo Local	Encuesta Online a GDP		05/04/2022 (envían formulario)	Encuesta digital
	Coordinador de Grupo de Desarrollo Local	Carlos Díaz	Coordinador Provincial	29/03/2022 13:30hs Cuba	Virtual - individual
	Destinatarios de Proyectos Locales	Proyectos: Atención a la pareja infértil. CIGEDEL CPA 26 de julio Museo de las artes, Palacio Ferrer		12/04/2022 13/04/2022	
Provincia Las Tunas (2da fase Padit)	GDL – Grupo de Desarrollo Local	Encuesta Online a GDP		04/04/2022 (envían formulario)	Encuesta digital
	Coordinador de Grupo de Desarrollo Local.	Rafael Torres Rosales	Coordinador PADIT-Las Tunas. Funcionario del CAP	1/04/2022 13:30hs Cuba	Virtual - individual
Instituciones Asociadas a PADIT	FMC - Federación de Mujeres Cubanas / CEM - Centro de Estudios de la Mujer / MAM - Mecanismo para el Adelanto de las Mujeres	Oneida Broche	especialista, representante de PADIT en la FMC	6/04/2022 - 14hs Cuba	Virtual - individual
		Ada Guzón Camporredondo	Directora	11/4/2022-16:30hsCuba	Virtual - individual

	Actor	Nombre/s	Cargo/s	Fecha y hora de entrevista	Modalidad (virtual / presencial)
PNUD Cuba	CEDEL - Centro de Estudios para el Desarrollo Local				
	CEDEM - Centro de Estudios Demográficos, Universidad de la Habana.				
	CE-GESTA - Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo	Carlos Torres	Director CE-GESTA	4/4/2022 - 13hs Cuba	Virtual - individual
	FCOM - Facultad de Comunicación - Universidad de la Habana	Isabel Hauze	coordinadora PADIT-FCOM	5/4/2022	Virtual - individual
	UH - Facultad de Derecho - Universidad de la Habana	Lisette Pérez Hernández	Coordinadora de PADIT	7/4/2022-16:30hsCuba	Virtual - individual
	GUCID - Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local	Jorge Nuñez Jover	Coordinador académico	30/03/2022 - 14hs Cuba	Virtual - individual
	UIC - Unión de Informáticos de Cuba	Tatiana Delgado	Vicepresidenta	4/4/2022 - 17hs Cuba	Virtual - individual
	Equipo Coordinación PADIT	Matilde Fresa	Coordinadora PADIT	25/03/2022 - 10hs Cuba	Virtual - individual
		Vivian Cabrera	Coordinadora PADIT a.i	06/04/2022 - 16hs Cuba	Virtual - individual
	Representante residente PNUD	Maribel Gutierrez	Representante PNUD	30/03/2022 - 10hs Cuba	Virtual - individual
Género	Inalvis Rodríguez	Oficial de programa, Género PADIT-PNUD	07/04/2022 - 8hs Cuba	Virtual - individual	

	Actor	Nombre/s	Cargo/s	Fecha y hora de entrevista	Modalidad (virtual / presencial)
	Comunicación	Fidel A. Rodríguez	Oficial de programa, Comunicación PADIT- PNUD	07/04/2022 - 10:30hs Cuba	Virtual - Individual
	Desarrollo Humano Local	Ricardo Nuñez	Oficial de programa, Desarrollo Humano	30/03/2022 - 16hs Cuba	Virtual- grupal
	Unidad de Monitoreo y Evaluación	María R. Moreno	Oficial de Monitoreo y Evaluación	30/03/2022 - 16hs Cuba	Virtual- grupal

Anexo E. Agenda de visitas de campo

Provincia	Iniciativa	Nombre/s	Cargo/s	Fecha y hora de visita
PADIT Cienfuegos	CIGEDEL (Centro de Investigación y gestión para el desarrollo local)	Keila Gascón	Co-coordinadora del Centro	12 de abril-14hs Cuba
	Encuentro con el Gobierno Provincial	Jesús M. Rey Novoa	Coordinador General de Desarrollo Territorial	12 de abril-15:30hs Cuba
		Carlos Díaz Ramos	Director Proyecto PADIT (provincial)	
	Museo de las Artes, Palacio Ferrer	Magdalena Chávez Sosa	directora	13 de abril - 9hs Cuba
	Encuentro con el GDL municipal	Arnaldo Cruz Cruz	Coordinador municipal PADIT (Cienfuegos)	13 de abril - 10:30hs Cuba
	Atención a la pareja infértil	Práxedes Rojas Quintana	Directora de la iniciativa	13 de abril - 11hs Cuba
	CPA 26 de julio	Arturo Moreira Ramos	Presidente	13 de abril - 14:30hs Cuba
PADIT Pinar del Río	Encuentro con el GDL municipal Los Palacios	Aracelys Iglesias Castillo	Coordinadora municipal PADIT (Los Palacios)	19 de abril-- 9hs Cuba
	Centro de Orientación Laboral, CUM- Los Palacios	Deysy Díaz Paez	Subdirectora de investigación y posgrado del CUM	19 de abril— 9:30hs Cuba
	Finca Tierra Brava (Los Palacios) · Punto de venta · Minindustria	Onay Martínez Díaz	Jefe de Finca	19 de abril— 11 hs Cuba
	Encuentro con el GDL municipal Consolación del Sur	Osvell García Valido.	Coordinador municipal PADIT (Consolación del Sur)	19 de abril— 14hs Cuba
	Casas de cuidado diurno (se visitaron 2)	Ma. Carmen Arteaga	Directora	19 de abril— 14:30hs Cuba
		Lázara Acosta Capote	Directora	
Corresponsalía ConsurVisión	Pedro L. Rodríguez Gil	Director	19 de abril— 15:30hs Cuba	

Anexo F. Fotos de visitas de campo y descripción de iniciativas

CIENFUEGOS

Museo de las Artes, Palacio Ferrer

El objetivo de la iniciativa fue la restauración del edificio y establecer servicios de museología, que reforzaran los valores patrimoniales. También se propuso ampliar y diversificar la oferta, a partir de su interconexión con otras áreas culturales, como las artes plásticas o la música. Refleja un modelo de gestión diferente, pues se autofinancia en sus aspectos esenciales, al ofrecer servicios no tradicionales (alquiler de locales para foto de quinceañeras y bodas) y gastronómicos a partir de una alianza con el sector no estatal.



CIGEDEL (Centro de Investigación y gestión para el desarrollo local)

El centro como tal está en fase constructiva, pero no ha dejado de trabajar en pos de la creatividad local promoviendo entornos innovadores únicos. La iniciativa más importante que se lleva a cabo es “Distrito Creativo”, que comprende 40 manzanas en una zona algo alejada del centro histórico, como una estrategia para nivelar el desarrollo del territorio y brindar variados servicios. En la misma se espera articular varios proyectos, tendrá una galería comunitaria, un centro de documentación, un espacio para que el grupo trabaje, se prevén ferias, hacer consultorías y el proyecto “desarrollarSE” que se propone capacitar y acompañar a los nuevos emprendedores en todo el proceso de inserción de su emprendimiento, desde la redacción del informe hasta su implementación.



Cooperativa 26 de julio



La iniciativa está consolidada, dentro de ella lo más relevante es la casita infantil y la minindustria. La primera ha resuelto el tema del cuidado de la infancia para aquellas mujeres que se han incorporado al empleo. La segunda, además de aportar a la sostenibilidad económica de la cooperativa, ha generado nuevas fuentes de empleo femenina y joven.

Atención a la pareja infértil

Atienden parejas de todo el territorio central del país, desde Camagüey hasta Cienfuegos, con trastornos de fertilidad, tanto masculinos como femeninos. Se ofrecen servicios médicos a cualquier persona, natural cubana, sin costo y sin diferencias sociales, u otra discriminación. El objetivo ha sido consolidar el desarrollo tecnológico y el potencial humano con vistas a la implementación de tecnología innovadora vinculada a la fertilización. La iniciativa concluyó con resultados favorables. Actualmente no han presentado ningún proyecto para garantizar su continuidad.



PINAR DEL RÍO

Centro de Orientación Laboral, CUM

Las acciones están centradas en gestión del conocimiento (capacitación a actores y asesoramiento a unidades productivas, directivos y actores de desarrollo en general). En cuanto al programa académico se destacan como carreras: agronomía, contabilidad, maestro en educación primaria y maestro de educación preescolar. A esto se suman las carreras de ciclo corto (*técnico medio superior, 2 años*): riego y drenaje; maestro de educación física.



Finca Tierra Brava

Esta iniciativa constituye una cadena de valor territorial y se visitaron dos emplazamientos: la finca (minindustria) y el punto de venta. La finca es el eslabón producción y contiene una minindustria, que se sostiene con varias fuentes de financiamiento. Utilizan como fuente de materia prima aquellos productos agrícolas que constituyen merma de las cosechas, que son procesados y reutilizados. La fuerza de trabajo en la minindustria se compone de familiares en una variada composición de jóvenes, mujeres y personas de la 3era edad.



En el punto de venta se oferta una amplia gama de condimentos, concentrados de jugos y vegetales, cuya comercialización se ha visto favorecida por el logro de contratos de venta con entidades estatales, fundamentalmente educación para la alimentación de los alumnos.



Casas de cuidado diurno

El objetivo de estas casas es la rehabilitación del adulto mayor. Cuentan con nutricionista y las visitan sistemáticamente el médico de la familia y psicólogo. Tienen articulación con los sectores de: educación, cultura (instructor de arte), INDER (profesor de educación física), quienes les garantizan determinados servicios como actividades culturales, talleres de manualidades y otras acciones de terapia ocupacional. Se visitaron dos casas.



Corresponsalía ConsurVisión

Se consolidó como canal de comunicación principal para Consolación del Sur. Han logrado una programación variada, que refleja las principales noticias de la localidad. Su apuesta es por lograr una producción multimedial que cubra los principales acontecimientos del lugar.



Anexo G. Listado de grupos locales encuestados

	Territorio	Cantidad respuestas
Nivel Provincial	Provincia Holguín	2
	Provincia Pinar del Río	2
	Provincia Las Tunas	1
	Provincia Cienfuegos	1
	Provincia Sancti Spiritus	1
	Provincia Artemisa	1
	Provincia La Habana	1
	Provincia Granma	1
	Santiago de Cuba	1
	Provincia Guantánamo	1
Nivel Municipal	La Habana, Municipio Regla	1
	Santiago de Cuba, Segundo Frente	1
	Provincia Las Tunas, Municipio Manatí	1
	Provincia Las Tunas, Puerto Padre	1
	Provincia y Municipio Las Tunas.	1
	Provincia Las Tunas, Jesús Menéndez	1
	Pinar del Río, Consolación del Sur	1
	Pinar del Río, Los Palacios	1
	Pinar del Río, La Palma	1
	Bahía Honda, Artemisa	1
	Candelaria, Artemisa	1
	Artemisa, Artemisa	1
	Cienfuegos, Cienfuegos	1
	Total Respuestas	25

Anexo H. Pauta de encuesta

Encuesta GDL - Evaluación Externa PADIT Cuba (2018-2021)

En el marco de la Evaluación Externa de PADIT Cuba en su fase correspondiente a los años 2018 a 2021, desde el equipo de evaluación externa estamos realizando una encuesta a todos los Grupos de Desarrollo Local (GDL) de la Plataforma, tanto del nivel provincial como municipal. La información que puedan aportar será muy valiosa para una correcta evaluación de la gestión y resultados de PADIT en la fase 2018-2021, así como sus oportunidades, desafíos y lecciones aprendidas.

Agradecemos que la encuesta la complete un referente por Grupo, en comunicación y acuerdo con todos sus miembros. El plazo habilitado para realizarla es hasta el 10/04/2022 inclusive.

La respuesta es confidencial y no genera otros compromisos más que aportar a los fines antes mencionados. La encuesta tiene una duración de 20 - 30 minutos. Por consultas sobre la encuesta: sofiauales07@gmail.com (Soc. Sofía Vales - Asistente de Evaluación).

Gracias desde ya por la colaboración y el tiempo que cada GDL dedique a este cuestionario.

Equipo de Evaluación Externa PADIT Cuba
Enrique Gallicchio - Yisel Rivero Baxter

SECCIÓN 1.

Datos de contacto.

Datos de la persona referente que completa la encuesta en nombre del GDL.

- 1.1 Nombre y Apellido.
- 1.2 Correo electrónico.
- 1.3 Celular de contacto.

SECCIÓN 2.

Datos de identificación del GDL.

- 2.1 Detalle nivel de alcance territorial del Grupo.
 - a. MUNICIPAL
 - b. PROVINCIAL
 - c. Otro. ¿Cuál?
- 2.2 Indique nombre de Provincia y Municipio (cuando corresponda).
- 2.3 Fecha de constitución del Grupo.
- 2.4 Integración del Grupo. Detalle todos los organismos nacionales y locales, entidades del sector empresarial (de gestión estatal y no estatal) académico y organizaciones de la sociedad civil que se encuentran representadas en el Grupo.

SECCIÓN 3.

Relativo al funcionamiento del GDL.

- 3.1 Indique la principal modalidad de trabajo del Grupo.
 - a. Virtual.
 - b. Presencial
 - c. Mixta (presencial - virtual)
- 3.2 Describa brevemente el funcionamiento interno del Grupo de trabajo local (Frecuencia de reuniones, Organización del trabajo diario, Existencia de comisiones y roles).

Máximo 300 palabras.

SECCIÓN 4. ARTICULACIÓN MULTINIVEL

En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo, valore el grado de articulación del Grupo con los diferentes niveles territoriales de PADIT.

4.1 Existe generalmente una gestión articulada para el desarrollo territorial con el nivel Nacional de PADIT. *Escala Likert.*

SOLO PARA GDM

4.2 Existe generalmente una gestión articulada para el desarrollo territorial con el nivel Provincial de PADIT. *Escala Likert.*

SOLO PARA GDP

4.3 Existe generalmente una gestión articulada para el desarrollo territorial con el nivel Municipal de PADIT. *Escala Likert.*

4.4 Describa brevemente cómo articulan su trabajo con los demás niveles territoriales (municipal, provincial y/o nacional, según corresponda). **Máximo 300 palabras.**

4.5 ¿El Grupo cuenta con la aprobación de su Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

- a. Si
- b. No
- c. Está aprobada pero aún no comenzó el proceso de implementación.

SECCIÓN CINCO.

Sobre la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Para quienes contestaron Si / Está aprobada pero aún no comenzó proceso de implementación.

5.1 Indique la fase de aprobación de la EDM.

5.2 Indique qué actores participaron en el proceso de diseño de la EDM.

5.3 Se tomó en consideración la Guía Metodológica para EDM.

- a. Si
- b. No
- c. Ns/Nc

5.5 Seleccione las 3 principales líneas de acción de su Estrategia de Desarrollo Municipal. *Checkboxes.*

1. *Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial*
2. *Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial*
3. *Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad*
4. *Gobernanza, participación y articulación de actores*
5. *Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos*
6. *Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa*
7. *Dinámicas poblacionales y Equidad de género*
8. *Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial*
9. *Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local*
10. *Articulación de diferentes formas de gestión*

11. Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030
12. Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento
13. Otra/s: ¿Cuáles?

SECCIÓN SEIS.

Relativo a la PERTINENCIA de PADIT a nivel territorial.

6.1 Mencione las principales **prioridades territoriales** en materia de desarrollo a las que se alinea PADIT. **Máximo 300 palabras.**

6.2 ¿Cómo respondió PADIT al contexto de pandemia COVID19 en su territorio?
Máximo 300 palabras.

SECCIÓN SIETE.

Relativo a la EFICACIA de PADIT a nivel territorial.

Evalúe los resultados alcanzados por PADIT a nivel territorial en los siguientes órdenes en una escala del 1 al 5, en donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.

7.1 PADIT ha fortalecido la institucionalidad local pública para una gestión articulada del desarrollo territorial. *Escala Likert.*

7.2 Mencione un resultado concreto en su provincia y/o municipio en esta materia.
Short answer. No obligatorio.

7.3 PADIT ha incrementado la participación de **mujeres** en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en el territorio.
Escala Likert.

7.4 Mencione un resultado concreto en su provincia y/o municipio en esta materia
Short answer. No obligatorio.

7.5 PADIT ha incrementado la participación de **jóvenes** en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en el territorio.

7.6 Mencione un resultado concreto en su provincia y/o municipio en esta materia
Short answer. No obligatorio.

7.7 PADIT ha favorecido la complementación de las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con instrumentos orientados a una gestión articulada.
Escala Likert.

7.8 Mencione un resultado concreto en su provincia y/o municipio en esta materia.
Short answer. No obligatorio.

SECCIÓN OCHO.

Relativo a la EFICIENCIA de PADIT a nivel territorial.

8.1 Califique la eficiencia en la utilización de los recursos **financieros** para el logro de resultados.
Escala Likert.

8.2 Califique la eficiencia en la utilización de los recursos **humanos** para el logro de resultados.
Escala Likert.

8.3 Califique la eficiencia en la utilización de los recursos **materiales** para el logro de resultados.
Escala Likert.

SECCIÓN NUEVE.

Participación y Género.

9.1 La gestión de PADIT y el GDL han promovido la igualdad de género en el territorio.

Escala Likert.

(En caso de respuesta anterior De acuerdo / Totalmente de acuerdo).

9.2 Mencione una buena práctica que lo ejemplifique.

9.3 Mencione los principales mecanismos que utiliza el Grupo para promover la participación ciudadana a nivel territorial.

SECCIÓN DIEZ.

Sostenibilidad

10.1 Indique los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad de PADIT en su Provincia / Municipio.

Checkboxes.

Factores sociales (valoración social, demanda ciudadana)

Factores económico-financieros (financiamiento de proyectos e iniciativas)

Factores institucionales (apoyos institucionales a mediano y largo plazo, acuerdos instituciones locales, acuerdos multinivel, motivación de integrantes del GDL)

Factores técnicos (capacidades técnicas al servicio de GDL, y de iniciativas que promueve)

Otro:

8.2 Indique los principales factores que amenazan la sostenibilidad de PADIT en su Provincia / Municipio. *Checkboxes.*

Factores sociales

Factores económico-financieros

Factores institucionales

Factores técnicos

Otro:

SECCIÓN ONCE. Innovación y gestión del conocimiento.

11.1 Qué tipos de innovación ha promovido PADIT y el GDL en su territorio.

Checkboxes.

Innovación Tecnológica / Digital.

Innovación Logística.

Innovación Organizativa / De gestión

Innovación en los procesos de producción.

Innovación Social.

Innovación en Comunicación y Visibilidad.

Otra/s ¿cuál/es?

11.2 ¿El GDL ha recibido capacitaciones en el marco de PADIT?

Si

No

Ns/Nc

11.3 En caso de 11.2 afirmativa: indique en qué áreas el Grupo ha recibido capacitación.

1. Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial

2. Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial

3. *Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad*
4. *Gobernanza, participación y articulación de actores*
5. *Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos*
6. *Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa*
7. *Dinámicas poblacionales y Equidad de género*
8. *Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial*
9. *Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local*
10. *Articulación de diferentes formas de gestión*
11. *Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030*
12. *Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento*
13. *Otra/s: ¿Cuáles?*

Valore las capacitaciones recibidas:

11.4 Indique qué capacidades locales se han visto fortalecidas por la implementación de PADIT (pueden no estar vinculadas a las capacitaciones del Grupo Local).

1. *Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial*
2. *Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial*
3. *Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad*
4. *Gobernanza, participación y articulación de actores*
5. *Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos*
6. *Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa*
7. *Dinámicas poblacionales y Equidad de género*
8. *Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial*
9. *Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local*
10. *Articulación de diferentes formas de gestión*
11. *Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030*
12. *Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento*
13. *Otra/s: ¿Cuáles?*

SECCIÓN 12.

Visibilidad y comunicación.

12.1 Cómo califican las acciones de visibilidad realizadas por el GDL en el período 18-21.

Escala Likert (muy mala, mala, regular, buena, muy buena).

12.2 Describa una buena práctica del Grupo en relación con la visibilidad y la comunicación.

Short answer.

Anexo i. Pauta de entrevista

Evaluación Externa PADIT Cuba (2018-2021)

Entrevistado/a:	
Organización:	
Cargo:	
Entrevistador principal:	
Asistente:	
Fecha:	Hora:
Modalidad:	Plataforma / Lugar:
Duración entrevista:	

Objeto: Evaluación Externa del Proyecto “Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba – PADIT” en el período 2018-2021. La evaluación abarca el diseño y gestión de PADIT en la fase 2018-2021, así como sus resultados, impactos, oportunidades y desafíos, y lecciones aprendidas.

CUESTIONARIO:

Vínculo de entrevistado/a con PADIT
a. ¿Cuál es su rol en relación con PADIT?
b. ¿Desde cuándo está vinculado a PADIT?

Pertinencia
1. ¿Se ajustó la Plataforma a las prioridades nacionales en materia de desarrollo? ¿Ha respondido PADIT a los cambios relacionados con la actualización del modelo socio-económico y la política de desarrollo territorial?
1.b. (Para referentes de PNUD) ¿Se ajustó la Plataforma a los productos y efectos del Programa País Cuba?
2. ¿Ha respondido el programa PADIT al nuevo contexto país en el enfrentamiento a la pandemia COVID19?

Eficacia

3. ¿Cuál es su opinión respecto a los resultados alcanzados por PADIT en cuanto a:

a. Fortalecimiento de institucionalidad local pública y de las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial.

b. Incremento de participación de Mujeres y jóvenes en espacios económico-productivos y en su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios.

c. Complementación de las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada?

Detallar resultados concretos que se destacan a juicio de entrevistado/a.

Para entrevistadoR/a, en cuáles Líneas de acción de PADIT 2018-2021 se mencionan resultados.

1. *Gestión y Planificación del Desarrollo Territorial*
2. *Descentralización y Financiación para el desarrollo territorial*
3. *Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad*
4. *Gobernanza, participación y articulación de actores*
5. *Encadenamientos productivos y de servicios con énfasis en generación de empleos*
6. *Desarrollo socio-cultural con énfasis en innovación y economía creativa*
7. *Dinámicas poblacionales y equidad de género*
8. *Innovaciones y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial*
9. *Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local*
10. *Articulación de diferentes formas de gestión*
11. *Localización ODS y alianzas para la Agenda 2030*
12. *Sistematización, construcción de capacidades y gestión del conocimiento.*

3.b. *Para referentes de PNUD: A su juicio, ¿cómo contribuyó el programa PADIT a los efectos y productos del Programa País Cuba (en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible)?*

4. ¿Qué capacidades se vieron fortalecidas por la implementación de PADIT?

5. ¿Qué factores contribuyeron al logro de resultados? ¿Qué factores los obstaculizaron?

Eficiencia

6. En su opinión, ¿se utilizaron de forma eficiente los recursos (financieros, humanos y materiales) para lograr los resultados del proyecto?

7. Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué manera se podrían alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?

Sostenibilidad

8. A su juicio, ¿cuáles son los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de PADIT como plataforma país?

9. ¿Cuáles son los principales desafíos del programa PADIT en términos de sostenibilidad? ¿Qué acciones podrían tomarse para responder a los mismos?

Impacto
10. En su opinión, ¿cuáles han sido los efectos o los impactos de PADIT en materia de desarrollo territorial?
11. Si corresponde, ¿qué desafíos se deben tener en cuenta para sostener los impactos positivos de PADIT en el desarrollo territorial?

Igualdad de género
12. A su juicio, ¿se ha promovido en la gestión de PADIT la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿De qué manera?
13. ¿Identifica experiencias innovadoras, buenas prácticas, transformaciones en materia de género que sea clave potenciar en futuras etapas de PADIT? ¿Cuáles?

Innovación y gestión del conocimiento
14. En su opinión, ¿ha promovido PADIT la innovación (tecnológica, gerencial) en su propia gestión? ¿De qué manera? ¿Qué innovaciones destaca?
15. ¿Ha promovido la innovación (social, tecnológica, de gestión) en las iniciativas territoriales que ha apoyado? ¿De qué manera? ¿Qué innovaciones destaca?

Visibilidad y comunicación
16. ¿Considera que el programa PADIT ha desarrollado de forma sistemática la visibilidad y la comunicación? Si es posible, ejemplifique.
17. En su opinión, ¿han sido efectivas las acciones de visibilidad realizadas? ¿Con quiénes? ¿Por qué?

Aprendizajes
18. ¿Qué ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del programa PADIT (diagnóstico, planificación, implementación, seguimiento)? ¿Qué cosas se debieron hacer de otra manera para obtener mejores resultados?
19. ¿Cuáles son los principales aprendizajes de la Plataforma que contribuyen a la institucionalización del desarrollo local en Cuba?
20. Buenas prácticas destacadas

Anexo J. Ficha de campo

EVALUACIÓN EXTERNA PADIT 2018-2021

Ficha de visitas de campo

Fecha:	Hora:
Provincia:	Municipio/s:
Anfitriones/as:	
Consultora:	

REFERENTES - INTEGRANTES DE GDL

Nombres

Cargo o Institución de referencia

- ¿Qué valoran más de la experiencia del GDL?
- ¿Qué aprendieron en estos tres últimos años?
- ¿Qué harían distinto a la luz de la experiencia?
- ¿Cuáles fueron los principales logros?
- ¿Qué desafíos perciben? ¿cómo superarlos?
- ¿Tienen sugerencias o recomendaciones para Padit en general, para el GDL en sí, o en relación con los proyectos? ¿Cuáles?

DESTINATARIOS DE PROYECTOS - REFERENTES DE INICIATIVAS

Para cada proyecto o iniciativa

Nombre

Nombre del proyecto /la iniciativa

¿Quiénes lo llevan adelante?

Si es pertinente, solicitar autorización para tomar algunas fotos.

¿Qué es lo que hacen? ¿Quiénes? ¿Cómo? ¿Para quiénes?

- ¿Qué valoran más de la experiencia/de la iniciativa?
- ¿Qué les aportó Padit (o el proyecto)? / ¿Qué apoyos recibieron? (asesoramiento técnico, capacitación, recursos económico-financieros, materiales e insumos, infraestructura, conexión con universidades...) ¿Qué apoyos valoran más?
- Consultar específicamente por las diferentes fuentes de financiamiento.
- Cómo se articula el proyecto local con la estrategia de desarrollo provincial y/o municipal.
- ¿Aprendieron algo nuevo / útil en el transcurso del proyecto/la iniciativa?
- ¿Qué harían distinto a la luz de la experiencia?
- ¿Propuestas, sugerencias, recomendaciones para Padit (o para el proyecto)?

Anexo K. Marco lógico del programa

Objetivo general/Impacto	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Mejoradas las condiciones de vida de la población de los territorios cubanos vinculados al Programa, con énfasis en colectivos de mujeres y jóvenes, mediante procesos de articulación que favorecen el desarrollo territorial.	Porcentaje de municipios que elevan su Índice de Desarrollo Territorial (IDT) Meta: 100% de municipios involucrados Línea Base: 0.43 Promedio de 11 municipios de 4 provincias (2017)	Informe de cálculo del IPF Investigaciones en territorios	El proceso de actualización del modelo económico cubano favorece la descentralización y la autonomía de gobiernos locales.
Objetivos específicos/Efectos			
1. Fortalecida la institucionalidad local pública, potenciando las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial.	1. Número de provincias y municipios donde funcionan establemente mecanismos de concertación entre provincia-municipio para armonización de estrategias de desarrollo. Nueva Meta: 86 entre provincias y municipios (Hasta 2019 10 provincias y 70 municipios con Grupos de Desarrollo Local creados o reestructurados). Meta inicial: 28 (8 provincias y 20 municipios) Línea Base: 4 provincias y 11 municipios.	Actas de convenios, compromisos entre actores multinivel en función de estrategias de desarrollo. Documentos con procedimientos y/o indicaciones metodológicas que pauten mecanismos de concertación para la conciliación de estrategias. Actas de encuentros que funcionan como espacios de concertación.	Mantienen MINCEX, MEP, IPF, gobiernos provinciales y municipales involucrados, su apoyo a PADIT y la voluntad de promover enfoques e instrumentos para la gestión articulada del desarrollo territorial.
	2. Porcentaje de la población de los municipios que manifiesta estar informado sobre los planes y proyectos de desarrollo local que se promueven en su territorio. Nueva Meta:32, 70% (Hasta el 2019 65% como promedio población informada) M: 20, 38% LB: 4/6, 23%	Actas de encuentros que certifican población informada. Documentos de soporte para la difusión de información.	
	3. Número de municipios que incrementan su presupuesto para financiar acciones de la EDM a partir de los impuestos locales. Nueva Meta: 39 municipios (Hasta 2019 37 municipios incrementaron sus presupuestos).		

	M: 20 LB: 6		
	4. Número de iniciativas productivas y de servicios vinculadas a las EDM y EDP incluyen vínculo público/privado. Nueva Meta: 110 iniciativas (Hasta 2019 104 iniciativas) M: 60 LB: 29		
2. Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios.	1. Número de empleos generados o fortalecidos en iniciativas vinculadas a encadenamientos productivos y de servicio Nueva Meta: Al menos 3,257 empleos (Hasta 2019 3170 empleos 57% lo ocupan mujeres y el 50% jóvenes) M: 1600 Línea Base: 400	Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento	Se promueven políticas nacionales, así como esquemas financieros innovadores, que permiten ampliar fuentes de financiamiento a localidades en función de potenciar su desarrollo.
	2. % de empleos generados que benefician jóvenes y mujeres Meta: 60% mujeres y 50% jóvenes Línea Base: 53% mujeres y 46% jóvenes	Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento	
	3. Número de municipios que crean servicios que atienden a demandas de mujeres y jóvenes. Meta: 20 Línea Base: 6	Entrevista a coordinadores de los municipios participantes/Informes de seguimiento	
3. Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada.	1. Número de instrumentos con enfoque de gestión articulada del desarrollo territorial que se institucionalizan en el País. Nueva Meta: Al menos 5 instrumentos (Se adiciona la Política de Desarrollo territorial) Meta: Al menos 4 instrumentos implementados (EDM, EDP, Procedimiento a la Financiación, Sistema de trabajo integral). Línea Base: 1	Leyes, procedimientos, reglamentos, decretos o gacetas oficiales que emiten instrumentos legales vinculados al PADIT Registros/memorias escritas del proceso de implementación.	

	<p>2. Número de instituciones que incorporan a sus políticas un instrumento para la gestión articulada del desarrollo local producido por el programa. Nueva Meta: 18 instituciones (de ellas hasta 2019 13 instituciones reportadas) Meta: Al menos 6 Línea Base: 3 (MEP/INIE, IPF, CEDEM)</p>	<p>Entrevista a actores PADIT Resoluciones/circulares/Políticas establecidas en las instituciones</p>	
--	---	--	--

Productos Esperados			
EFECTO 1: Fortalecida la institucionalidad local, potenciando las capacidades de los gobiernos para una gestión articulada del desarrollo territorial.			
<p>Producto 1: Gobiernos municipales y provinciales implementan instrumentos de participación, concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.</p>	<p>1. Número de provincias donde se ha construido una estrategia de desarrollo que articula prioridades multinivel y/o intermunicipal. Nueva Meta: 6 provincias con sus Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) aprobadas (Hasta 2019 6 provincias con sus Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) a diferentes niveles de aprobación). M: 5 LB: 3</p>	<p>Documento con metodología y contenido de Estrategia concertada/ Registros/memorias escritas y gráficas de espacios de concertación de Estrategia.</p>	<p>Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/ Se incorporan las acciones del programa en el plan de la economía de las contrapartes, garantizando los aportes en moneda nacional y la ejecución de las adquisiciones previstas</p>
	<p>2. Número de provincias y municipios donde existen equipos capacitados para la implementación de instrumentos de participación y concertación. Nueva Meta: 90 (15 provincias y 75 municipios). Hasta 2019 existen 80 entre provincias y municipios M: 29 (9 provincias y 20 municipios) LB: 15 (4 provincias y 11 municipios)</p>	<p>Registro de mujeres y hombres capacitada/os en acciones formativas/ Nombramientos, actas de constitución de equipos locales encargados de coordinar los procesos de planificación o gestión</p>	

	<p>3. Número de gobiernos municipales que implementan un nuevo instrumento de participación para gestión de desarrollo local. Nueva Meta: 66 municipios (Hasta 2019 60 municipios con EDM actualizadas) M: 12 municipios LB: 6 municipios</p>	Memorias, registros y resultados de acciones de participación.	
	<p>4. Número de gobiernos municipales que implementan al menos una nueva acción que articula sector público, cooperativo y privado. Nueva Meta: Se mantienen los 37 municipios reportados hasta 2019 aunque se añaden acciones. M: 16 municipios LB: 11 municipios</p>	Actas, acuerdos, memoria gráfica de acciones que articulan sector público, cooperativo y privado/ Registros de actores participantes en las acciones que se realizaron.	
<p>Producto 2: Las administraciones territoriales fortalecen sus capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial.</p>	<p>1. Número de funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros para promover desarrollo local bajo un enfoque de género. Nueva Meta:8500 (Hasta 2019 7989 personas capacitadas) M: 4000 LB: 2485</p>	Registro de mujeres y hombres capacitada/os en acciones formativas/ Certificaciones de acciones formativas recibidas.	
	<p>2. Número de nuevos proyectos por cada municipio que logran financiamiento externo para su implementación. Nueva Meta: 400 (Hasta 2019 382 nuevos proyectos) M: 80 LB: 58</p>	Documentos de proyectos/ Plan de economía donde se insertan los proyectos/ Términos de referencias o convenios que refieren aporte externo	
	<p>3. Número de municipios que experimentan mejoras en los sistemas de gestión tributaria. (Modernización de la infraestructura, ampliación de las bases tributarias, agilización de trámites).</p>	Bases tributarias de municipios/ Registros gráficos de condiciones materiales y equipamiento de trabajo/ Entrevistas a funcionarios, técnicos y usuarios sobre trámites	

	<p>Nueva Meta: 49 municipios se estarían consolidando (Hasta 2019 49 municipios han confeccionado instrumentos con procedimientos para el uso eficaz de la CTDL)</p> <p>M: 13 LB: 9</p>		
<p>Producto 3: Gobiernos y administraciones territoriales implementan mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de información.</p>	<p>1. Número de provincias y municipios que crean un dispositivo integrado de información para la gestión local. Este indicador se refiere a planes y estrategias de comunicación</p> <p>Nueva Meta: 86 (10 provincias y 76 municipios). Hasta 2019 10 provincias y 67 municipios.</p> <p>M: 45 (5 provincias y 40 municipios)</p> <p>LB: 32 (3 provincias y 29 municipios)</p>	<p>Organigramas y bases de datos de sistemas integrados de gestión de información promovidos/ Registros escritos y gráficos de condiciones de infraestructura y conectividad para gestión integrada de información/ Entrevistas a decisores y técnicos de las administraciones locales sobre mejoras en gestión de información.</p>	
	<p>2. Cantidad de nuevos productos comunicativos difundidos en los municipios sobre sus estrategias y proyectos de desarrollo. Este indicador se refiere a soportes físicos y digitales de difusión y comunicación (revistas, entrevistas, videos, radio, etc.)</p> <p>Nueva Meta: 435 productos (Hasta 2019 406 productos comunicativos)</p> <p>M: 120 productos LB: 98 productos</p>	<p>Materiales impresos y digitales elaborados como productos comunicativos/ Documentos de estrategia comunicativa para DL de cada territorio.</p>	
	<p>3. Número de municipios que ponen en funcionamiento un nuevo espacio de información ciudadana. Este indicador se refiere a mecanismos informáticos (sitio web, portales del ciudadano, FB) y presenciales de participación y rendición de cuentas.</p> <p>Nueva Meta: 52 municipios (Hasta 2019 47 municipios con espacios</p>	<p>Documento de constitución de cada espacio y sus programaciones mensuales o anuales/Registros/memorias escritas y gráficas de las acciones que se realizaron en cada espacio.</p>	

	diseñados/creados de información ciudadana) M: 5 LB: 3		
--	--	--	--

EFECTO 2: Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económicos productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios			
<p>Producto 4: Las Administraciones y los actores locales promueven cadenas de valor que potencian capacidades de empleo, en especial para jóvenes y mujeres.</p>	<p>1. Número de nuevas iniciativas productivas locales articuladas a cadenas de valor que son ejecutadas en territorios. Nueva Meta: 179 iniciativas (Hasta 2019 170 iniciativas productivas apoyadas desde la gestión de gobierno) M: 80 iniciativas LB: 49</p>	<p>Documentos de proyectos ejecutados en marco del programa.</p>	<p>Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/</p>
	<p>2. Número de empleos que registran una mejor calidad laboral Nueva Meta: 3257 (Hasta 2019 3170 empleos con mejor calidad) M: 800 LB: 400</p>	<p>Entrevista a coordinadores territoriales/Informes de seguimiento</p>	
<p>Producto 5: Las Administraciones y los actores locales gestionan articuladamente servicios sociales que responden a un enfoque de género y a necesidades diferenciadas de los territorios.</p>	<p>1. Número de provincias y municipios apoyados que ponen en funcionamiento o fortalecen al menos 1 servicio social orientado a satisfacer necesidades diferenciadas de población de los territorios. Nueva Meta: 6 provincias y 13 municipios (Hasta 2019 se han apoyado 19 gobiernos en total, que en este caso se mantendría el apoyo desde la gestión de gobierno) M: 8 territorios LB: 6 territorios</p>	<p>Documentación de proyectos de servicios sociales/ Informes y registros gráficos de funcionamiento de servicios sociales</p>	
	<p>2. Número de proyectos apoyados para que servicios sociales articulen sector estatal y no estatal a nivel municipal y/o provincial.</p>	<p>Convenios o Términos de referencia entre actores público-privados o entre territorios.</p>	

	Nueva Meta: 25 (Hasta 2019 se han promovido 25 iniciativas sociales donde se articula el sector estatal y no estatal a nivel municipal y/o provincial que en este caso se sigue fortaleciendo desde la gestión de gobierno) M: 15 LB: 10		
--	---	--	--

EFECTO 3: Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada			
Producto 6. Difundidas experiencias e instrumentos para la gestión del desarrollo territorial basados en la articulación multi-actoral, multinivel e interterritorial.	1. Cantidad de instrumentos de gestión del desarrollo local cuyos resultados han sido presentados a las instancias nacionales. Nueva Meta: 13 (Hasta 2019 10 instrumentos de gestión del desarrollo local propuestos a las instancias nacionales) M: 8 instrumentos LB: 6 instrumentos	Memorias, resumen de informes y/o presentaciones realizadas a instancias nacionales.	Se mantiene el interés de los gobiernos territoriales/ MINCEX y otros organismos correlacionados con el programa son ágiles en las aprobaciones y gestiones derivadas de la ejecución/ No ocurren desastres naturales que atrasen la ejecución del proyecto/ Los beneficiarios se involucran activamente como actores centrales en la ejecución del proyecto/
	2. Cantidad de instrumentos y buenas prácticas que son difundidos en redes temáticas y territorios Nueva Meta: 120 (Hasta 2019 94 documentos/buenas prácticas difundidos) M: 25 LB: 8	Informes de sistematización sobre experiencias promovidas/ Publicaciones, materiales impresos y/o digitales generados por redes para difusión de experiencias/ Registros/memorias escritas y gráficas de acciones realizadas para difundir experiencias	

