

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA PRODEL

“Programa para el fortalecimiento de las capacidades
municipales para el desarrollo”

Equipo Evaluador

Geydis Fundora
Norisbel Arronte
Roberto Dávalos

Septiembre de 2019

Contenido

1.	Objetivos y metodología de la evaluación	1
2.	Descripción del proyecto y relevancia para las condiciones de contexto	1
3.	Calidad de la planificación e implementación del proyecto	3
a)	Valoración de las actividades y resultados previstos en la fase	3
b)	Valoración de la calidad de la matriz de planificación y coordinación	8
4.	Valoración de la consecución de los objetivos y cambios percibidos	8
5.	Sostenibilidad	13
6.	Conclusiones	14
7.	Recomendaciones	16
7.1.	Recomendaciones asociadas a la coordinación e implementación del programa	16
7.2.	Recomendaciones para el logro de los resultados y efectos esperados	16
7.3.	Recomendaciones para la Fase III	17
8.	Anexos	21
	ANEXO 1: ACRÓNIMOS	21
	ANEXO 2: MARCO LÓGICO PRODEL II	22
	ANEXO 3: METODOLOGÍA APLICADA EN LA EVALUACIÓN	26
	ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE PERSONAS CONTACTADAS	37
	ANEXO 5: PRINCIPALES RESULTADOS DE ENCUESTAS A GRUPOS VULNERABLES	41
	ANEXO 6: LISTADO DE PROYECTOS FASE II Y CONVOCATORIAS	44
	ANEXO 7: EMPLEOS CREADOS Y MEJORADOS POR PROYECTOS FASE II	49
	ANEXO 8: MUESTRA DEL DISEÑO DE CADENAS EN NUEVA PAZ	54

1. Objetivos y metodología de la evaluación

La evaluación intermedia del “Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo”-PRODEL, tuvo como objetivo general valorar los principales avances alcanzados por el Proyecto, con énfasis en la creación o ampliación de servicios y producciones locales, la generación y/o el mejoramiento del empleo local, en especial de mujeres y grupos vulnerables; así como la incidencia en políticas. También se analizaron sus dificultades y las posibilidades de sostenibilidad económica y política de su enfoque de gestión del desarrollo, en relación con los cambios que experimenta el país. En correspondencia con lo anterior se realizan una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la pertinencia de una tercera fase, su duración y direcciones principales.

La metodología aplicada en la evaluación tuvo como guía orientadora la matriz de marco lógico (ver en Anexo 2), a partir de la cual se elaboraron diversas preguntas semi-estructuradas. Esto fue la base para un diseño metodológico multi-etápico y mixto con énfasis cualitativo. Los instrumentos aplicados fueron: (ver en Anexo 3)

- Análisis documental de informes nacionales y territoriales, relatorías, productos comunicativos, etc.
- Observación en las visitas a 7 municipios (Imías, Buey Arriba, Florencia, Aguada de Pasajero, Cabaiguán, Nueva Paz y Artemisa), significando el 26% de los municipios del Programa
- Entrevistas individuales y grupales (en los territorios con actores gubernamentales, técnicos y beneficiarios/as, así como con entidades nacionales)
- Trabajos participativos grupales
- Encuestas a grupos vulnerables

Se intercambiaron con 158 personas, de las cuales un 48.7% fueron mujeres, un 13% fueron presidentes/as y/o vicepresidentes/as (45% mujeres) y un 24% beneficiarios/as (42% mujeres). (Ver Anexo 4). Además, las encuestas aplicadas alcanzaron a 92 personas representativas de grupos vulnerables en los 7 municipios visitados (85.9% de mujeres, 35.9% jóvenes, 47.8% personas negras y mestizas, 4.3% de adultos mayores). (Ver anexo 5).

2. Descripción del proyecto y relevancia para las condiciones de contexto

PRODEL se encuentra en el segundo año de ejecución de su Fase II con un presupuesto de 3.700.000 CHF. Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de la población en los municipios del programa, con énfasis en mujeres y grupos vulnerables, a partir de la creación de capacidades locales para la gestión del desarrollo municipal. Específicamente, se propone intervenir en la articulación de las Estrategias de Desarrollo Municipal con los instrumentos de gestión vigentes en el país y con mecanismos de sustentabilidad económica e inclusión social; aportando a elevar la capacidad productiva local y oferta de servicios a la población; así como incorporar estas buenas prácticas a políticas nacionales.

Se implementa con la rectoría del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, acompañado por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP); la Cátedra “Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación” de la Universidad de La Habana con la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID); el Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía CUBAENERGÍA del CITMA; y el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) de la UNEAC. Los municipios involucrados son 27, con énfasis en algunos procesos en 10 de ellos, (**Mantua**, San Cristóbal, Güira de Melena, **Artemisa**, Santa Cruz del Norte, Madruga, **Nueva Paz**, Bejucal, San José de las Lajas, Jagüey Grande, **Aguada de Pasajeros**, Placetas, **Manicaragua**, **Fomento**, Jatibonico, **Cabaiguán**, Yaguajay, **Florencia**, Minas, **Manatí**, Calixto García, Buey Arriba, Bartolomé Masó, Mella, Palma Soriano, **Imías** y San Antonio del Sur).

El periodo en el que se ha desarrollado el programa se caracteriza por un reconocimiento por parte del gobierno nacional y sus principales instituciones estatales y políticas de convertir al municipio en un espacio estratégico del desarrollo. Se promueven un conjunto de reestructuraciones jurídicas, económicas y sociales que permiten disponer de los mecanismos y condiciones

para el logro del proceso descentralizador iniciado, donde se otorgan mayores niveles de decisión a los gobiernos municipales. Se considera que constituyen marco de referencia para PRODEL los siguientes aspectos de este contexto:

- Proceso de consulta y aprobación de la Constitución de la República, donde sus artículos 168 y 169 reconocen la autonomía, un modelo de autogestión local y una nueva relación entre las escala municipal y provincial. En el artículo 187 se norma el periodo de mandato de las autoridades locales por cinco años.
- Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030, con el cual es congruente en su diseño e implementación
- Proceso de aprobación nacional de políticas territoriales, específicamente, la aplicación de la guía metodológica de la EDM, en la cual el aporte de PRODEL fue esencial
- Aprobación por el Estado cubano de la Tarea Vida, un plan para el enfrentamiento al cambio climático que, con sus 5 acciones y 11 tareas comparte intereses comunes con PRODEL en la dimensión ambiental territorial.
- La implementación de la Agenda 2030 y la localización de los 17 ODS que constituyen un marco de referencia para las EDM.
- Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) centrada en de fortalecer capacidades institucionales en los gobiernos locales. De sus 10 provincias, PRODEL coincide trabajando en 9, complementándose en muchas aristas de trabajo.
- La continuidad del Programa Nacional de Ciencia y Técnica de Desarrollo local, con varios proyectos de investigación que tributan a los resultados previstos
- Las afectaciones del Ciclón Irma en el mes de septiembre de 2017, con más de 17 mil viviendas dañadas. Requirió el apoyo del programa para la recuperación, con enfoque de prevención y sostenibilidad

Sus aportes han sido integrados a PADIT, con su experiencia en la cartera de proyectos y en su implementación. Hay un fortalecimiento mutuo entre ambas experiencias, y apoya a las políticas nacionales de desarrollo territorial. Han sido muy importantes en la actualización de la EDM y la nueva guía metodológica. (Entrevista con Aizel Llanes, septiembre de 2019)

Por otra parte, es válido resaltar que, en este periodo, organismos nacionales reconocen los aportes de PRODEL a la estrategia del desarrollo local, lo cual trajo como consecuencia la entrega del premio anual de innovación otorgado por el CITMA.

En sentido general, las instituciones nacionales entrevistadas dan muestra de la relevancia del programa ante el contexto cubano, fundamentalmente en temas como: modernización del marco normativo, del sistema de planificación y de financiamiento para el desarrollo, el fortalecimiento de los gobiernos locales en un momento de transición hacia un modelo más descentralizado, la transferencia tecnológica para mejoras en los servicios y producciones locales y la movilización de recursos endógenos para el desarrollo.

“El proyecto mueve el concepto de gobernanza respecto a las nociones de calidad de gobierno, calidad democrática, participación, derechos políticos, protagonismos de las comunidades. Aporta a la construcción de índices integrados de desarrollo territorial. Ha llevado a Cuba las experiencias internacionales más avanzadas en materia de gestión municipal, a partir de las misiones técnicas con la UIM. Fue clave en el reordenamiento municipal, en el trabajo con el Consejo de Ciencia y Tecnología para el tema de la autonomía municipal, la definición de facultades y atribuciones del municipio. Ha sido un puntal en el perfeccionamiento de los órganos territoriales y en el sistema de planificación con sus cambios metodológicos y el impulso de proyectos integrales, conectados a una estrategia, en vínculo con las comunidades”. (Entrevista con Miguel Limia, Comisión de Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, septiembre de 2019)

3. Calidad de la planificación e implementación del proyecto

a) Valoración de las actividades y resultados previstos en la fase

A continuación, se analizan los indicadores de productos en el marco lógico. Se muestran los niveles de avance de los mismos, considerando los aspectos que se pudieron verificar durante la evaluación. Dicho avance se valoró en 4 categorías: estado inicial o sin avance (entre 0 – 20% de cumplimiento), en proceso con potencial de logro (entre 20% - 50% de cumplimiento), con alta probabilidad de logro (más de 50% de cumplimiento); e indicadores donde existe poca o ninguna información y requieren precisión.

Se observa un avance significativo en la implementación del programa (Tabla 1), ya que el mayor por ciento está evaluado en proceso con potencial de logro o con alta probabilidad de logro.

Tabla 1: Valoración de indicadores de productos

Productos	En Estado inicial o sin avance	En proceso con potencial de logro	Con alta probabilidad de logro	Con dificultades-precisan revisión
Producto 1			1	
Producto 2		2		1
Producto 3		1	1	
Producto 4			2	
Producto 5	2		1	
Total	2	3	5	1
	18.2%	27.3%	45.5%	9.0%

Producto 1: Los municipios tienen formulados y en proceso de implementación, programas asociados a las EDM y carteras de proyectos.

Indicador 1: Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) cuenta con cartera de proyectos para gestionar la implementación de los programas. De estos proyectos al menos el 50% integra acción es de equidad de género. Nueva meta: 80% municipios.

Estado: Con alta probabilidad de logro

El 100% de los municipios cuenta con carteras de proyectos. La mayoría de estos responden a las líneas estratégicas de las EDM y por la tanto a las necesidades de los territorios. Según se observa en la revisión de proyectos presentados a las convocatorias PRODEL, el acompañamiento del programa ha contribuido a mejorar la calidad de diseño de los mismos. En los informes de 14 municipios (2018), se reportan como promedio 36 proyectos en sus carteras, con un máximo de 69 en Nueva paz y un mínimo 5 en Jatibonico.

Por otra parte, en los municipios visitados se pudo observar que no todos han avanzado en el diseño e implementación de los programas de manera integral.

Se distingue un incremento de 76 a 104 proyectos entre las dos convocatorias a fondos PRODEL durante esta fase. De 104 proyectos presentados en la V Convocatoria, el 24% está asociado a la agricultura y producción de alimentos, el 18% al ámbito sociocultural, el 12% al medio ambiente, las energías renovables y el manejo de residuos, el 10% a los materiales de la construcción, entre otros. (Ver anexo 6). En el caso de los aprobados se han concentrado en materiales de construcción (33%), agrícolas y producción de alimentos (23%) y Centros de riesgos (16%).

La existencia del Fondo PRODEL resulta un referente importante para que los municipios generen proyectos. Los municipios deben continuar preparándose para el acceso a las disímiles fuentes de financiamiento existentes una vez que no exista este fondo, ya que es muy necesario la creación de un sistema municipal empresarial fuerte que disponga de recursos para gestionar en favor de la transformación y el mejoramiento de la calidad de vida.

La información disponible no es suficiente para afirmar si el 50% de estos proyectos incorpora acciones de género.

Producto 2: Elaborados y sistematizados el SGLI, sistema de evaluación de la EDM, enfoque de equidad social y de género

Indicador 2: 10 municipios implementen SGLI. **Estado: En proceso con potencial de logro**

Según los actores locales y nacionales, el SGLI es una herramienta que el programa ha ido construyendo en la práctica, donde cada uno aporta a su diseño e implementación. Actores locales de más de 10 municipios participaron en el ejercicio de definición del SGLI, aplicado a la Gestión de Riesgo, las Fuentes de Energía Renovables, la Economía Local, la Equidad y el Género; la Gestión del conocimiento y la Participación comunitaria.

Se han logrado verificar avances en la integración de:

- más de 20 tipos de actores locales¹
- programas priorizados en los territorios
- programas y proyectos de cooperación internacional (HABITAT, BIOMAS, PIAL, PRODEL, AGROCADENAS, PADIT, etc.)
- formas de gestión (estatal, cooperativa y privada)
- cuatro herramientas de planificación (EDM, plan de la economía, PGOTU, planes sectoriales de desarrollo)
- concepción de encadenamientos productivos y de proyectos

Tres municipios también reportan la integración de los planteamientos de la población a la implementación de la EDM (Nueva Paz, Aguada de Pasajeros y Florencia).

No obstante, la integración de las herramientas de planificación es parcial², al igual que la de los indicadores, índices e instrumentos de seguimiento y evaluación, donde convergen indistintamente los planificados por GUCID, IPF u otros, dificultando el trabajo en los territorios. También se identifican dificultades para integrar fuentes de financiamiento.

A pesar de las capacitaciones realizadas en función del SGLI, aún es insuficiente la preparación de los actores locales para la comprensión y aplicación orgánica de esta herramienta. Se requiere de una mejor conceptualización, orientaciones metodológicas precisas y un acompañamiento más sistemático.

Respecto a la sistematización y las orientaciones metodológicas, la Junta de Coordinación Nacional se encuentra trabajando; pero en los territorios visitados hay dificultades para su concreción.

Indicador 3: Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementan su sistema de evaluación de la EDM incluyendo evaluación de equidad de género y mitigación de vulnerabilidad. Nueva meta: 80% municipios. **Estado: Con dificultades-precisan revisión**

Según los datos disponibles en los informes territoriales, 13 municipios han evaluado la EDM, 4 de forma parcial. No se hallaron evidencias de evaluaciones estructuradas, sino acciones puntuales integradas al sistema de trabajo de los gobiernos:

- Evaluación del plan de acción de la EDM: Nueva Paz, Santa Cruz del Norte
- Evaluación anual de la EDM por la AMPP: Aguada de Pasajeros
- Evaluación anual de las líneas estratégicas por el CAM: Aguada de Pasajeros, Manicaragua, Yaguajay
- Rendición de cuenta al CAM dos veces en el año, por parte de los responsables de líneas estratégicas: Manicaragua, Yaguajay, Imías
- Las comisiones permanentes de la AMPP lo analizan en sus reuniones: Imías
- Proceso de actualización de la EDM. Como resultado de este último, los municipios han cambiado la concepción de las líneas estratégicas, abordándolas con enfoques más integrales, por ejemplo, Artemisa.

Este indicador constituye un desafío, ya que la falta de estandarización en la evaluación de la gestión pública es un problema histórico en el país. La herramienta del SGLI incluye la evaluación; pero su desarrollo aún es incipiente. Según el criterio de la Coordinación Nacional, en el año 2020 se prevé que existan mejores condiciones para el proceso evaluativo.

La información reportada es deficitaria. No siempre se corresponde la valoración del cumplimiento de indicadores que hace el territorio con los argumentos que exponen.

Uno de los puntos más críticos del indicador es la aplicación del enfoque de equidad de género y mitigación de vulnerabilidad. Solo tres municipios (Florencia, Fomento y Cabaiguán) reconocen trabajar la equidad y contar con un equipo para ello; pero no precisan si se realizan las evaluaciones de la EDM con esta mirada. A pesar de la existencia de un instrumento aprobado en la primera fase (7F-07298.02-lista de chequeo para transversalizar el enfoque de género en la EDM y los proyectos), se evidencia que este no es usado suficientemente en los procesos de planificación, gestión y evaluación del desarrollo.

Indicador 4: Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementan la gestión de la estrategia introduciendo los enfoques de equidad social y de género. Nueva meta: 80% municipios. **Estado: En proceso con potencial de logro**

Para este resultado fue previsto el Programa Municipal de Equidad y Género (PMEG). Respecto a la primera fase, donde los resultados mostraron una débil integración a la EDM y los proyectos, se ha dado un salto cualitativo³. Hay mayores avances en la aplicación de instrumentos como la matriz de vulnerabilidades, que permite un uso estratégico de diversos diagnósticos locales. En el 2017 se habían dado pasos importantes como la aprobación del PMEG en la AMPP de algunos municipios (Florencia, Santa Cruz del Norte y Artemisa, donde se debate entre su estructuración como línea transversal o como línea estratégica independiente en la EDM).⁴ Según los reportes analizados entre 2018 y 2019 se evidencia mayor expansión de esta experiencia, aunque la mayoría de los municipios no han concluido el diseño del Programa.

Como develan los informes territoriales del 2018, 44% de los municipios reportaron 28 acciones para implementar la gestión de la EDM con enfoque de equidad social y género⁵, 4 de ellos de forma parcial. Hasta junio de 2019, los territorios han seguido avanzado. En las visitas a los municipios se comprobó una significativa incorporación del enfoque de equidad en los discursos y proyecciones de los actores locales.

Como principales dificultades están la disparidad entre territorios respecto al avance cuantitativo y cualitativo en materia de transversalidad de género. Municipios como Florencia incorporan un enfoque amplio de las inequidades. Otros manejan una concepción reduccionista del enfoque de género, que no incluye la discriminación por orientación sexual u otras identidades de género, ni el trabajo con las masculinidades. Manejan un enfoque binario, centrado en la heterogeneidad entre dos sexos; pero no en las desigualdades, ni en la interseccionalidad. En el trabajo de campo, se observaron brechas por color de la piel y situación económica que no son identificadas en el diseño e implementación de las EDM. En cuanto a la atención a grupos vulnerables, predominan enfoques asistencialistas y más centrados en la redistribución, que en desmontar causas materiales y simbólico-culturales de las desigualdades.

Los grupos vulnerables suelen ser beneficiarios de bienes y servicios; pero participan muy poco en la gestión de fuentes de financiamiento y en la gestión de proyectos. (Ver Anexo 5)

Producto 3: Capacitados actores locales y participantes en el Programa en las herramientas de gestión local descentralizada con énfasis en fuentes de financiamiento.

Indicador 5: 2,800 actores locales reciben capacitación en temas de planificación y gestión municipal, incluyendo equidad de género. Al menos el 25% pertenecientes al sector no estatal y 40% mujeres. Nueva meta: 3, 500 actores locales. **Estado: Con alta probabilidad de logro**

En las visitas a los municipios fue reconocida la importancia de la capacitación para los procesos de desarrollo. Son disímiles las actividades que se ejecutan en los territorios para formar a los actores locales en función de la implementación de la Estrategia.

Considerando los registros de 15 actividades organizadas por la coordinación nacional (talleres y eventos nacionales y territoriales) y 20 intercambios internacionales, se involucraron 359 personas de instituciones nacionales y locales (40.4%

mujeres). El 30.4% del total ha participado en más de una de estas actividades. El 70.8% proviene de instituciones locales, de ellos el 35.4% son gobernantes y directivos.

Según el informe anual 2018, cuentan con 12 342 actores capacitados, 260 desde el nivel nacional y 12 082 a través de entidades municipales y provinciales. En temas de equidad de género, se han formado 701 actores, 25 desde el nivel nacional y 676 a través de entidades locales.

Las fuentes consultadas no brindan suficiente información para saber si el sector no estatal está representado o no, ni un desglose de % de mujeres en estas capacitaciones.

Indicador 6: Formados a nivel provincial al menos 20 multiplicadores para el acompañamiento en la elaboración de programas y carteras de proyectos en sus respectivos municipios. 36% de ellos son mujeres. **Estado: En proceso con potencial de logro**

Según el informe anual, “como parte del enfoque de construcción y fortalecimiento de capacidades que implementa PRODEL, se auspició la capacitación de al menos 297 personas, provenientes de todos los niveles territoriales (municipal, provincial y nacional), de ellas el 22 % son mujeres. 45 se identifican como multiplicadores de los enfoques y propuestas que promueve PRODEL. Estos multiplicadores reconocen que al menos en otros 39 municipios del país se han incorporado aprendizajes y buenas prácticas del proyecto”.

Se considera que es alcanzable el indicador, pero se debe revisar. Según la línea base existían 7 por cada provincia y se está declarando 45 alcanzados. Sin embargo, se debe llegar a 280 tomando en consideración la meta prevista en el marco lógico. Además, a futuro debe aclararse que se considera como un multiplicador de los procesos.

Según los informes territoriales, solo en un municipio se identificaron acciones como resultado de la existencia de multiplicadores. Florencia reporta un taller en cada uno de los 10 municipios de la provincia. Los facilitadores fueron profesores del CITMA y la universidad. Por otra parte, Jatibonico considera que, a pesar de contar con multiplicadores formados, se debe dinamizar más el proceso de atención y capacitación a los municipios.

Producto 4: Gestionados con Fondos PRODEL proyectos que forman parte de sistemas de gestión local integrada

Indicador 7: Al menos dos nuevos proyectos se implementan en los 10 municipios que implementan el SGLI. Nueva meta: 3 nuevos proyectos. **Estado: Con alta probabilidad de logro**

Del total de 61 proyectos financiados por Fondo PRODEL en la II Fase, 32 (52%) están en 9 de los municipios con SGLI. De estos, solo tres municipios no cumplen la meta de al menos 3 proyectos en implementación: Artemisa (2), Mantua (1) y Manicaragua (0). (Ver Anexo 6)

Indicador 8: Se crean, como promedio 20 nuevos empleos en los 10 municipios que implementan el SGLI (36% para mujeres y 20% para jóvenes). **Estado: Con alta probabilidad de logro**

Según información ofrecida por la coordinación nacional, en una muestra de 40 de los 61 proyectos de la Fase II, se crean 129 nuevos empleos (29% mujeres) y se mejoran 768 empleos ya existentes (46% de mujeres). Además, se vinculan a estos proyectos 150 subcontratados del sector no estatal (35% de ellos mujeres). (Anexo 7)

En el caso de los municipios con SGLI, en una muestra de 7 de ellos, se informa un total de 83 nuevos empleos (27% de mujeres) con un promedio de 12 por municipio. Se adicionan 613 empleos mejorados (45% mujeres) con un promedio de 88. Además, han logrado integrar 86 subcontratados del sector no estatal (35% de mujeres). (Anexo 7)

En la visita de campo se observó que existen municipios donde no se crean muchos empleos, debido a que se implementan en entidades públicas con plantillas ya establecidas, y que la transferencia tecnológica disminuye o mantiene la cantidad de personal. Es relevante ante estas condiciones distinguir entre los empleos creados y los empleos mejorados, ya que se constató una relevante contribución del programa a la humanización de las condiciones de trabajo.

Por los tipos de proyectos aprobados no siempre se garantizan empleos femeninos, dadas las tradiciones patriarcales, por ejemplo, la producción de materiales de la construcción.

No se cuenta con suficiente información para todos los municipios. A futuro, es imprescindible que dicha información se pueda desglosar por sexo-género, edad, y tipos de empleos.

Producto 5: Sistematizadas y difundidas buenas prácticas surgidas en PRODEL

Indicador 9: Sistematizada y difundida la experiencia del SGLI. Estado: **En Estado inicial o sin avance**

Los actores locales y nacionales (CITMA, MICONS), y los miembros de la Junta de CEDEL identifican la sistematización como un asunto clave del programa. Se pone el énfasis en la visión de procesos, en correspondencia con una concepción de desarrollo.

Según sus criterios, esta ha permitido analizar cómo y por qué se implementan las EDM, ha contribuido a potenciar la gestión y mejorar los enfoques y estrategias. También ha posibilitado visibilizar aprendizajes útiles para perfeccionar el trabajo de los gobiernos municipales y señalar los obstáculos existentes.

En los POA está incorporada la sistematización en relación con las EDM, la socialización de experiencias y resultados. Se menciona también la responsabilidad que CIERIC y GUCID asumen en los acompañamientos de estas experiencias, aunque plantean tener dificultades ocasionales para cumplirlos.

Se han realizado cinco talleres de sistematización (dos nacionales y tres locales en Artemisa, Fomento, Placetas). Considerando la información disponible, en cuatro de ellos se involucraron 90 personas.

En el 2018 se sistematizaron tres proyectos: 1. Electrificación mediante celdas fotovoltaicas del asentamiento Tirado del municipio Mantua; 2. Acondicionamiento de los centros de producción de medicamentos naturales en el municipio en Cabaiguán; 3. Incremento de producción de dulces, pulpas y mermeladas en Imías.

En este mismo período se inicia la sistematización de las EDM en 16 municipios. En las visitas de campo se corroboró este proceso; pero aún no ha sido concluido. Además, están en proceso de publicación los resultados de la sistematización de buenas prácticas de 18 proyectos municipales implementados durante la Fase 1.

Indicador 10: Realizados al menos 8 encuentros de difusión e intercambio de experiencias y 27 productos comunicativos.

Estado: Con alta probabilidad de logro

Respecto a la Fase 1, la comunicación social adquiere un carácter más estratégico, a tono con los cambios del país en este ámbito de las políticas públicas. La centralidad en los productos comunicativos y algunos medios de comunicación tradicionales se complementa con principios de comunicación institucional y mayor uso de las plataformas digitales.

La sinergia con la Facultad de comunicación ha permitido algunos avances con las Estrategias Municipales de Comunicación y el diseño de una Campaña para el Desarrollo Local en dos municipios: Cabaiguán y Fomento. Durante el trabajo de campo se corroboró la existencia de un comunicador o comunicadora vinculada al trabajo de la AMPP; pero no todos tienen el mismo nivel de profesionalización, herramientas, tecnologías, grupos de trabajo y suficiente tiempo para desarrollar esta labor.

En Florencia, como parte de la gestión del conocimiento, se desarrolló una investigación que demuestra el mejoramiento de las interacciones entre actores locales a partir de cambios en los sistemas de trabajo vinculados a la EDM (comunicación institucional).

En el período evaluado se han realizado 13 intercambios de experiencias internacionales, la mayoría en América Latina y 7 talleres nacionales que han fungido como espacios para la socialización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas. También se han materializado intercambios bilaterales intermunicipales entre coordinadores de proyectos y programas; así como instituciones del Poder Popular, funcionarios del CITMA y otros organismos administrativos. En este último se destacan Imías y San Antonio del Sur.

En todos los municipios están reconocidos diferentes espacios y medios para la difusión y el intercambio de experiencias: prensa escrita, radio, televisión local, ferias, consejos populares, sesiones de la asamblea municipal, etc. Las temáticas o experiencias más divulgadas son EDM, ODS, Equidad y género, Trabajo sociocultural, Producciones y servicios locales, etc. Los productos comunicativos que más se han desarrollado son agendas, carteles, almanaques, boletines, plegables, vallas, llaveros, pancartas, y páginas web de los gobiernos, llegando a 81 hasta el 2018, según los reportes territoriales.

Sin embargo, se identifica que faltan capacidades para orientar los mensajes claves y los productos comunicativos a distintos públicos metas; así como profundizar en la concepción de Comunicación para el Desarrollo.

Indicador 11: Al menos 1000 personas intercambian a través de la Red de Desarrollo Local. **Estado:** En Estado inicial o sin avance

Respecto a la Fase 1, ha cambiado la concepción de la Red de Desarrollo Local, lo cual ha dificultado la consecución del indicador previsto inicialmente. La coordinación Nacional ha ido orientado el trabajo a las redes sociales. Se identifican potenciales para trabajar con este resultado como el aumento de los multiplicadores, de las personas capacitadas, y un mayor uso de las plataformas digitales; sin embargo, no se visualiza una estrategia para cumplir el indicador.

A nivel de los municipios se han realizado acciones puntuales; pero no se observa una clara noción de la Red de Desarrollo Local. Según los informes territoriales disponibles en el 2018, sólo cinco de trece municipios (Aguada, Manicaragua, Cabaiguán, Jatibonico y Yaguajay) habían socializado o compartido experiencias a través de la Red. Señalaron como principal limitante el acceso a la tecnología.

b) Valoración de la calidad de la matriz de planificación y coordinación

PRODEL se implementa con el liderazgo de CEDEL, que se apoya en la Junta de Coordinación como estructura para la gestión del programa, la cual está compuesta por otras 4 instituciones nacionales (INIE, CIERIC, GUCID, CUBAENERGÍA) y COSUDE. La misma sesiona semestralmente. Son claves en la implementación del programa los/as coordinadores/as municipales y provinciales para el acompañamiento a los gobiernos en las actividades y proyectos previstos.

Además de los coordinadores que conforman la junta, PRODEL es acompañado por especialistas de cada una de las instituciones que asesoran a los territorios. También están incorporados en esta actividad la Facultad de Derecho y la Facultad de Comunicación.

A nivel municipal se han creado grupos, algunos más fortalecidos que otros. Están integrados por actores claves de cada uno de los territorios y liderado por las máximas autoridades gubernamentales a esta escala. Son acompañados por grupos técnicos que brindan asesorías para el diseño e implementación de la EDM, sus programas y proyectos.

En el marco de PRODEL, algunos territorios han promovido la conformación de pequeños equipos temáticos que responden a líneas estratégicas de la EDM o a temas transversales como el Grupo de género y equidad.

En las visitas realizadas se constató el funcionamiento de los mismos y su utilidad para apoyar el fortalecimiento de las capacidades municipales, en función del desarrollo local.

En relación a los procesos organizativos y de funcionamiento, se identificaron dificultades en la planificación y monitoreo de los equipos de trabajo; así como en el acompañamiento de algunas instituciones nacionales, en correspondencia con los compromisos contraídos: INIE y CUBAENERGÍA fundamentalmente.

4. Valoración de la consecución de los objetivos y cambios percibidos

A nivel de efecto se consideran positivos los logros alcanzados y los pronósticos. El 70% de los indicadores están en proceso con potencial de logro o con alta probabilidad, y ninguno en estado inicial. Al 30% restante se le debe prestar atención por parte de la coordinación, ya que no cuentan con suficiente información verificable para poder medirlos.

Tabla 2: Valoración de indicadores de efectos

Efectos	En Estado inicial o sin avance	En proceso con potencial de logro	Con alta probabilidad de logro	Con dificultades-precisan revisión
Efecto 1		2		1
Efecto 2		2	1	1
Efecto 3		1	1	1
Total	0	5	2	3
	0%	50%	20%	30%

Efecto 1: Fortalecida la gestión municipal en localidades cubanas a partir de la articulación de la EDM con otros instrumentos de gestión vigentes en el país y con mecanismos de sustentabilidad económica y ambiental e inclusión social. Nuevo elemento del efecto: sostenibilidad ambiental

Indicador 1: Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) diversifica las fuentes de financiamiento de las EDM. Nueva meta: 80% (23 de 27). **Estado: En proceso con potencial de logro**

Según la información consultada,⁶ se han logrado diversificar en alguna medida las fuentes de financiamiento; pero hay diferentes niveles de avance entre los territorios. Los actores locales reconocen que la contribución territorial del 1% es la fuente mejor aprovechada. También admiten que son insuficientes las capacidades para acceder a algunas de las fuentes disponibles, ejemplo, los fondos para las IMDL.

A pesar de los avances, en algunos territorios aún se percibe una dependencia de los fondos de PRODEL para la implementación de la Estrategia. Entre las principales limitantes se hallan:

- Persiste el desconocimiento sobre los proyectos de desarrollo local y cómo puede ser su financiamiento
- Deficiencias en la planificación para lograr acceder a las diversas fuentes de financiamiento
- Rigidez del plan de la economía, lo cual limita su acceso

No se evidencian acciones concretas en el marco de planificación de PRODEL que intenten incidir en una mayor diversificación de las diversas fuentes de financiamiento y en su uso más eficiente.

Indicador 2: Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementa acciones y/o proyectos de reducción de inequidades sociales y de género. **Estado: En proceso con potencial de logro**

Partiendo de la línea base, se ha cuadruplicado la cantidad de municipios que reportan la implementación de acciones para promover equidad. Según los informes territoriales disponibles, en el año 2018 se implementaron 79 acciones y/o proyectos de reducción de inequidades en 13 municipios (Nueva Paz, Mantua, Aguada, Manicaragua, Florencia, Cabaiguán, Fomento, Imías, Minas, Santa Cruz, Jatibonico, Madruga, Yaguajay, Artemisa). Cinco de ellos consideran sus avances parciales⁷.

De los proyectos PRODEL aprobados en la IV y V convocatorias, más del 60% incorpora la perspectiva de género y/o reducción de vulnerabilidad. Se subrayan las 14 mini industrias de materiales de la construcción para acelerar la edificación de viviendas de las familias afectadas por fenómenos hidrometeorológicos, lo que demuestra la capacidad de adaptación del Programa a nuevas demandas sociales. El lado crítico de este tipo de industria es que principalmente genera empleo masculino, considerando los patrones sexistas que perviven en los territorios. También se han aprobado 10 centros municipales de gestión de riesgo y punto de alerta temprana, que tienen en cuenta aquellas familias en condición de vulnerabilidad ambiental por inundaciones, intensas lluvias, sequías, huracanes, sismos, entre otros.⁸

Aún prevalecen los hombres como coordinadores de proyectos; pero no es despreciable la cantidad de mujeres con este rol. En una muestra de 94 proyectos presentados a la V Convocatoria a los fondos PRODEL, 42,56% de quienes coordinan son

mujeres, en ámbitos tan diversos como la construcción, la alimentación, la producción de medicamentos, la educación ambiental, el desarrollo sociocultural, la comunicación, la acuicultura, la confección textil y el turismo local.

Se ha avanzado en la transversalidad de género; pero los proyectos aún están por debajo de sus potencialidades. No se formulan utilizando el enfoque de interseccionalidad en políticas públicas, el cual permite trabajar la accesibilidad a servicios con diseño universal e introducir la doble o triple focalización en la atención a los grupos poblacionales con desventajas múltiples. Ningún proyecto hace alusión al trabajo con las masculinidades y otras identidades de género. Los presupuestos de género se centran más en la ropa y el calzado, y no tanto en los instrumentos de trabajo. En las acciones dirigidas a la reducción de vulnerabilidades alimentarias prevalece un enfoque asistencialista.

Indicador 3: Al menos el 65% de los municipios somete la EDM a consulta pública, con énfasis en mujeres y grupos en desventaja y alcanzan una participación de 40% de los convocados. **Estado: Con dificultades, precisa revisión o más información**

Respecto a la fase 1, donde se habían identificado limitaciones como la insuficiente participación ciudadana en la elaboración de la EDM y los proyectos, se evidencia un avance significativo. No obstante, hay problemas con los registros de la cantidad de participantes y sus características sociodemográficas. Por esta razón, el indicador se puede evaluar parcialmente.

En la Fase II, se amplían los espacios y mecanismos para una gestión más participativa. Se tiene en cuenta la consulta pública; pero también otros modos de participación (información y cogestión). El trabajo comunitario, garante de formas de participación más directas y sistemáticas, alcanza mayor protagonismo. Ello se evidencia en las capacitaciones organizadas por el Programa y su incorporación a la implementación de la EDM a través del SGLI; así como la aprobación de proyectos diseñados y gestados en esta escala sub-municipal.

Se desarrolla el proceso de sistematización y actualización de la EDM. Con las nuevas orientaciones metodológicas, ya convertidas en política territorial del país, las EDM se someten a consulta pública en cada Consejo Popular (aplicación de grupos focales), mejorando la inclusión de los criterios de la población y no solo de los especialistas. También se integra la información proveniente de instituciones y los registros de planteamientos y quejas de la Oficina de Atención a la Población. Algunos territorios como Nueva Paz, Florencia, Aguada e Imías tienen un registro riguroso del proceso consultivo; otros no.⁹

Según los informes territoriales del 2018, se han realizado 28 acciones para incrementar la participación ciudadana.¹⁰ No obstante, predomina la modalidad informativa. De 92 personas en condición de vulnerabilidad que fueron encuestadas, solo el 22,8% conoce la EDM por las consultas públicas y menos de un 10% se ha involucrado en su proceso de elaboración. (Ver anexo 5)

Se han creado grupos de trabajo para el desarrollo local en diferentes modalidades: dependencia del gobierno, interfaz universidad-gobierno, etc., los cuales permiten mayor cogestión de los procesos, con amplia participación y liderazgo femenino. En los territorios visitados se corroboró la diversidad de género, etario-generacional, por color de piel y territorial en la composición de dichos grupos; así como su carácter intersectorial, multidisciplinar y transdisciplinar.

Se hallaron dificultades como resistencia de algunos actores al uso de metodologías más participativas, por ejemplo las propuestas en la nueva guía metodológica, justificado en su complejidad, su poca capacidad heurística y la gestión del tiempo. Se identificaron líneas estratégicas sin grupos de trabajo o con equipos muy reducidos, lo cual atenta contra la participación integrada. También se hallaron agrupaciones muy inestables, con liderazgos concentrados y conocimiento compactado.

Efecto 2: Elevada la capacidad productiva local y de oferta de servicios a la población.

Indicador 4: Se incrementa en 4% Índice de Volumen Físico de Producción Territorial en 18 de los 27 municipios del programa. **Estado: Con alta probabilidad de logro**

En Informe 2018, se reporta que en 15 municipios del programa se incrementa el Volumen físico de producción territorial, pero sin contar con números exactos de incremento en todos los casos. Dadas las capacidades tecnológicas instaladas por el programa, se pronostica que este indicador debe continuar aumentando:

- Producción de materiales de la construcción (21 mini industrias). En los 12 municipios donde ya están funcionando, son las de mayor impacto hasta la fecha
- Producciones alternativas (plástico) en el caso de Florencia para la producción de tuberías a partir del reciclaje
- Montaje de 9 mini industrias de producción de alimentos, que incrementan el suministro a la población
- 6 proyectos que apoyan la producción agropecuaria

No obstante, la información para monitorear la evolución de este indicador no es suficiente en todos los municipios.

Indicador 5: 65% de los municipios implementan nuevos servicios y producciones locales. En los 10 municipios que aplican el SGLI se incrementa en un 10% la participación del sector no estatal en estos nuevos emprendimientos. En ellos el empleo femenino supera el 30%. Nueva meta: 65% de los municipios implementan servicios que favorecen grupos en desventaja.

Estado: En proceso con potencial de logro

El 78% de los municipios implementan proyectos asociados a servicios y producciones locales; en algunos casos son nuevos y en otros aumenta su calidad. PRODEL mejora la capacidad productiva de los municipios: 1) fortalece el tejido productivo, rescatando, reanimando y modernizando espacios deteriorados; 2) contribuye a mejorar condiciones de trabajo (humanizándolas); 3) crea empleos; 4) aporta a la transferencia de tecnologías ecológicas; 5) incrementa producciones y ofertas para la población.

Se ha favorecido el mejoramiento del hábitat con el fortalecimiento de las producciones locales de materiales de la construcción. Se cuenta con 21 mini industrias en 12 de los municipios, las cuales tienen una capacidad promedio de 5292 viviendas por año, para beneficiar aproximadamente a 15876 personas. En el caso de algunos municipios visitados como Florencia e Imías, tienen previsto reducir la meta de 10 años prevista en el Plan Nacional de construcción de viviendas.

Contribuye a la renovación de la imagen urbana de los territorios; así como al saneamiento ambiental con infraestructuras. Se han creado capacidades para la gestión de desechos sólidos que favorecen la mejora del estado higiénico-sanitario de los asentamientos-, acceso al agua, usos de energías renovables, reciclajes de materias primas y el rescate de tradiciones culturales.

Se ha potenciado la producción de alimentos con 6 proyectos en la agricultura y con 9 mini industrias. Estas garantizan disminuir las pérdidas de frutas, mejorar la calidad de los procesos productivos y disponer de más productos en los mercados locales: panes, dulces, helados, encurtidos, embutidos, puré, mermeladas, etc.

Por otra parte, se pondrán en funcionamiento 10 Centros de Gestión de Riesgos y puntos de Alerta Temprana, que son nuevos servicios o un perfeccionamiento de los que ya existen, los cuales contribuirán a una mejor preparación de los territorios ante sus diversas vulnerabilidades.

No se cuenta con información para confirmar la participación de al menos un 10% del sector no estatal en los nuevos emprendimientos, ni para determinar la cuantía de empleos que han logrado generar para las mujeres.

Indicador 6: Al menos 10 municipios implementan programas, proyectos y acciones de adaptación al cambio climático que favorecen a grupos vulnerables. **Estado: En proceso con potencial de logro**

En 10 municipios se implementan proyectos para el montaje y puesta en funcionamiento de Centros de Gestión de Riesgos y puntos de Alerta Temprana. Estos fortalecerán las capacidades de los gobiernos locales para desarrollar planes municipales de reducción de desastres y la implementación de la Tarea Vida con mayor autonomía. Además, tendrán un impacto positivo en las zonas y grupos más vulnerables ante la ocurrencia de desastres naturales y otros efectos del cambio climático.

Según el informe 2018, en los proyectos se aprecia un incremento de acciones con enfoque de adaptación al cambio climático: introducción de nuevas tecnologías de riego o modernización de las existentes; nuevas estrategias de manejo, para elevar la eficiencia del uso del agua; introducción de buenas prácticas agrícolas que contribuyan al rescate de la biodiversidad y la

sostenibilidad de la producción agropecuaria; promoción del uso de fuentes renovables de energía; e incremento de la eficiencia energética en la actividad agropecuaria en las áreas de intervención y sitios demostrativos.

A pesar de estos avances, quedan muchas reservas en los municipios para promover acciones de adaptación al cambio climático como parte de los programas y proyectos, así como contribuir a las capacidades de resiliencia en las comunidades y sus habitantes.

Indicador 7: Al menos 65% de los usuarios de los nuevos servicios están satisfechos con su calidad y cobertura. **Estado:**
Con dificultades precisan revisión o más información

En los municipios no existen herramientas estandarizadas para medir satisfacción de la población con la calidad y cobertura de los servicios. Se constató que los gobiernos locales y los grupos de trabajo tienen percepciones positivas de este indicador; pero no están avaladas por ninguna herramienta. Sus criterios son cualitativos y se basan en la observación. No existe suficiente información para evaluar este indicador.

Efecto 3: Incorporados a políticas nacionales herramientas de gestión local integrada.

Indicador 8: IPF, CIL, MEP y CITMA orientan la aplicación de la EDM (con SGLI) a sus instituciones municipales. **Estado:**
Con alta probabilidad de logro

Actores nacionales relevantes para las políticas de desarrollo territorial reconocen a la EDM como un instrumento valioso, razón por la cual orientan su aplicación a instituciones municipales. Resaltan el IPF, el MEP y el MICONS. La Comisión de Implementación de los Lineamientos de la política económica y social, aunque no tiene representación municipal, subraya los aportes del programa en la actualización de las políticas públicas.

Respecto al CITMA, hay una valoración positiva de la EDM, en tanto facilita la innovación y la implementación de la Tarea Vida; pero no se hizo explícito que lo orienten a sus instituciones en el nivel municipal.

En el caso del SGLI, los actores nacionales no tienen suficiente conocimiento sobre esta herramienta, por lo que no ha alcanzado la misma legitimidad que la EDM.

Indicador 9: El nuevo marco normativo en elaboración (reforma constitucional, ley de municipios, resolución sobre competencias locales, política de desarrollo territorial del MEP) incorpora resultados de PRODEL sobre competencias locales, herramientas de gestión, participación y equidad de género. **Estado: En proceso o con potencial de logro**

Los actores involucrados en la renovación del marco normativo hacen referencia a “la huella de PRODEL” en la elaboración de la nueva documentación. En el escenario de la reforma constitucional, las experiencias de trabajo y enfoques de PRODEL posibilitaron mostrar las funciones y atribuciones que necesita la municipalidad en el contexto cubano para desplegar todas sus potencialidades.

El trabajo desplegado por PRODEL durante la Fase 1 y 2 permitió identificar algunas de las modificaciones jurídicas necesarias, en relación a la autonomía, la autogestión y la descentralización. Es un referente para los organismos jurídicos, ya que los municipios del programa se encuentran en mejores condiciones para acompañar la implementación de las nuevas normas.

Se considera un acierto de esta fase la alianza con la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, la cual tiene un rol importante en la elaboración del marco normativo actual.

No se encontraron evidencias sobre la incorporación de la experiencia del PMEG en las transformaciones jurídicas.

Indicador 10: La política pública de adaptación al cambio climático, “Tarea Vida”, reconoce las EDM como herramienta para la gestión municipal de riesgos. **Estado: Con dificultades-precisan revisión**

En entrevista con el CITMA a nivel nacional, se constató un discurso que reconoce los logros del proyecto, y el potencial aporte de la herramienta de la EDM a la implementación de la Tarea Vida.

No obstante, no se obtuvo información de que esta política haya incorporado la EDM como herramienta para la gestión municipal de riesgos. Los avances en la implementación de la Tarea Vida a escala local son insuficientes, dada la pervivencia de una tendencia centralizadora en este Plan de Estado. Por esta razón, el programa debe visualizar estrategias de incidencia en su alianza con el CITMA para lograr mayores avances en este indicador.

5. Sostenibilidad

Formación:

- Ha preparado en todos sus territorios de incidencia recursos humanos con capacidades para gestionar estratégicamente el desarrollo local, fundamentalmente a gobernantes y directivos locales que garantizarían la sostenibilidad de los procesos comenzados por el programa. Ha incrementado el número de multiplicadores en cada provincia.
- Ha influido en la creación y preparación de equipos técnicos.
- Ha generado enfoques importantes cómo la sustitución de visiones coyunturales por visiones estratégicas, el enfoque de proyecto en desarrollo y el enfoque de gestión integrada.
- Ha consolidado el papel de los CUM y universidades centrales para la formación en desarrollo local.
- Entre los factores de riesgo están la inestabilidad de los funcionarios ya formados en algunos municipios. Aún es insuficiente el desarrollo de la capacidad para gestionar diversas fuentes de financiamiento.
- También es importante pasar a una etapa de ampliación de la formación de los recursos humanos, que trascienda los equipos técnicos. Se deben tener en cuenta los distintos grupos poblacionales, priorizando el desarrollo de capacidades en los grupos vulnerables.

Financiamiento:

- PRODEL ha contribuido a la sostenibilidad productiva y de servicios de los territorios, financiando un conjunto de mini industrias y empresas locales. Se ha logrado una mayor capacidad para identificar y usar fuentes de financiamiento diversas; pero hay diferencias territoriales.
- Se ha avanzado en la diversificación de las fuentes de financiamiento de los proyectos que tienen un impacto en la actividad productiva y de servicios, aunque aún muy insuficiente.
- Falta preparación para aprovechar más algunos fondos disponibles, por ejemplo, IMDL, con la cual hay mucha discrecionalidad en su aplicación, ya que depende mucho de los CAP.
- No se ha logrado en algunos territorios colocar el financiamiento en empresas de subordinación municipal, por lo que las ganancias no tributan al fondo de contribución territorial.
- Personal fluctuante en las Direcciones de Economía y Planificación afecta la gestión financiera estratégica.

Innovación y tecnologías apropiadas:

- Se han conformado grupos locales estables orientados a desarrollar la innovación, a partir de la línea estratégica de gestión del conocimiento.
- Se han importado tecnologías adaptadas y resistentes al contexto municipal y a las capacidades de las personas. En los territorios se ha innovado en temas sociales y productivos.
- Se han transferido tecnologías en correspondencia con las políticas ambientales: reciclaje, aprovechamiento de fuentes de energía renovable, etc.
- Las tecnologías responden a una visión endógena del desarrollo, pues se apoya en recursos locales y responde a necesidades y demandas de la población en los territorios.
- Se están instalando tecnologías en los territorios que evitan la pérdida de producciones agrarias y aumentan la producción con menos gasto.

- Disponen de una Junta Nacional que constantemente moviliza conocimientos locales y nacionales.
- Disponen de una estrategia de trabajo con encuentros nacionales e internacionales que favorece el intercambio sobre innovación y tecnologías apropiadas al contexto cubano.
- Están desarrollando una tecnología organizacional en 10 municipios (Sistema de Gestión Local Integrado) que garantiza la implementación eficaz de la EDM.
- No hay políticas locales que permitan fomentar la innovación e incorporarla en una visión estratégica de los actores.
- Está ausente la relación con la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores en las localidades.

Negociación política:

- Alto reconocimiento de los decisores a la EDM y los proyectos locales.
- Han logrado difundir el uso de las herramientas (EDM) creadas por el programa, e institucionalizarlas como política del país.
- El Programa está en correspondencia con las concepciones estratégicas del Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el 2030, con Los lineamientos de la política económica y social, y con el Plan de Estado Cubano para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida).
- PRODEL está reconocido, por sus buenas prácticas y lecciones aprendidas, como un referente en el proceso de reestructuración del ámbito municipal cubano.
- Se identifica la presencia en los municipios PRODEL de la localización de programas internacionales como HABITAT, Nueva Agenda Urbana, Agenda 2030 ODS y el Cambio Climático, mediante negociación de las instituciones públicas cubanas.
- Existe sinergia entre PRODEL y PADIT, que en la actualidad es la principal plataforma de desarrollo territorial con reconocimiento estatal.

6. Conclusiones

- PRODEL tiene un alto reconocimiento en entidades nacionales gubernamentales y académicas. Destacan su aporte en prácticas que contribuyen al debate nacional sobre una concepción renovada del desarrollo local y el proceso de descentralización.
- Tiene el mérito de apostar por la escala municipal como escenario estratégico del desarrollo, iniciando un camino que lo convierte en un referente para la toma de decisiones y la elaboración de políticas territoriales.
- La tendencia progresiva en el alcance de los resultados y efectos corrobora la acertada hipótesis de cambio del programa, en tanto la creación de capacidades como identificar demandas en la ciudadanía y sus grupos en desventaja, utilizar recursos endógenos, articular actores, colocar prioridades locales en planes provinciales y nacionales e incrementar fuentes financieras, permite mejorar los principales procesos de gestión del desarrollo local; lo cual genera nuevas opciones productivas y de servicios, y mejora las condiciones de vida de la población.
- Los municipios donde tiene presencia PRODEL, se identifican con mejores condiciones para aprovechar las oportunidades que se generarán en el futuro escenario de descentralización.
- Los gobiernos locales le atribuyen al programa sus principales cambios de actitud y aptitud para identificar las potencialidades de los municipios, crear capacidades de gestión, autogestión y negociación, lo que ha posibilitado su empoderamiento.
- Este reconocimiento tiene sus fundamentos en que PRODEL provee a los territorios de una plataforma con diversos espacios y mecanismos de diálogos y reflexión colectiva, que facilitan sinergias entre actores, grupos de trabajo y autoridades municipales.
- Las experiencias con las EDM consolidan la concepción del desarrollo local centrado en los habitantes de los municipios, por lo que apoya la construcción de una cultura del desarrollo humano.

- Los municipios disponen de un set de herramientas de gestión autónoma municipal, elaboradas en ambas fases del programa, que resultan útiles para tomar mejores decisiones y crear beneficios concretos; así como materializar formas de gestión integrada que contribuyan a un gobierno más eficaz.
- Las EDM y los proyectos implementados han avanzado en la incorporación del enfoque de equidad y género; pero aún permanecen por debajo de sus potenciales.
- Los proyectos ejecutados con el fondo PRODEL están alineados con las prioridades identificadas en las EDM, con las demandas de la población; y con los sectores estratégicos del Plan de Desarrollo del país (política alimentaria, de vivienda, ambiental, de salud y otras). Sus actuales resultados muestran mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes.
- El programa es considerado un laboratorio que permite experimentar y poner a prueba enfoques transformadores para el ámbito municipal.

Buenas prácticas

- 1) **Transición de un diseño de proyectos individuales a la elaboración de proyectos y programas más integrales con enfoque de encadenamiento.** Municipios como Imías, Florencia, Cabaiguán, Aguada de Pasajeros y Nueva Paz demuestran grandes avances en esta práctica. Se destaca Nueva Paz, con el diseño de dos cadenas que, de forma innovadora, articulan varias producciones y servicios, demuestran un aprovechamiento más óptimo de los recursos del territorio, integran actores con diversas especialidades, y se enlazan con sectores estratégicos definidos en la política inversionista nacional. (Ver anexo 8)
- 2) **Priorización, en las inversiones, de la humanización de las condiciones de trabajo.** En el diseño e implementación de proyectos, se ha incluido en los presupuestos no solo las transferencias tecnológicas, la transformación de la infraestructura y la capacitación; sino también el mejoramiento de condiciones laborales. Se destacan Imías, Buey Arriba, Cabaiguán y Florencia. Entre las prioridades de inversión se han incluido los medios de protección para la realización de actividades con sobre exposición a riesgos (manejo de residuos sólidos, fabricación de materiales de construcción, etc.), la adaptación de puestos laborales a personas con discapacidad; la iluminación, ventilación y ornato de locales; la habilitación de áreas de trabajo, de descanso y de servicios con mejor avituallamiento. A la vez, las nuevas tecnologías disminuyen cargas físicas de trabajo, agilizan el proceso productivo mejorando el rendimiento de trabajadores/as y sus ingresos. También sustituyen medios rústicos de producción con potenciales afectaciones a las vías respiratorias, el sistema auditivo, el aparato ocular y el sistema óseo y muscular.
- 3) **Fortalecimiento de las capacidades de producción de medicamentos naturales del municipio Cabaiguán.** El proyecto es protagonizado por mujeres, desde la coordinación hasta quienes participan en otros roles. Ha mejorado la accesibilidad de toda la población a medicamentos, con énfasis en las personas vulnerables y una visión de equidad socio-espacial. Tiene un enfoque de inclusión social, en tanto laboran personas con discapacidad motora y auditiva. Esta experiencia ha logrado encadenamiento de proyectos (producción agrícola, producción de medicamentos, servicios farmacéuticos, gestión de residuos sólidos, promoción de estilos de vida saludable y fármaco-divulgación) y un cierre del ciclo productivo. Tiene la concepción de proyecto en desarrollo que continúa ampliándose, con la gestión de múltiples fuentes de financiamiento y la articulación de actores. Sus iniciativas y capacidad de innovación local dan cuenta de una autonomía territorial en la planificación y gestión de procesos de desarrollo; así como en la selección pertinente de la tecnología. Han aumentado y diversificado las producciones y ventas, lo que ha derivado en un aumento salarial para las personas empleadas. Se apoya en productos naturales y recursos endógenos. Comercializan a otros municipios de la provincia como Yaguajay, Jatibonico, etc.

7. Recomendaciones

7.1. Recomendaciones asociadas a la coordinación e implementación del programa

Fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación, afín de contar con una información de mejor calidad. Se enfatiza en tres aspectos: perfeccionamiento de las herramientas o modelos establecidos; formación especializada de algunos actores locales para la gestión de la información; y aprovechamiento de los especialistas de las oficinas de estadísticas en los territorios.

Controlar mejor la planificación de actividades. Establecer estrategias de trabajo bien definidas para el acompañamiento de cada una de las instituciones, en aras de que no se afecten los resultados esperados del programa.

Explorar alternativas de otros actores nacionales y regionales que puedan responsabilizarse y apoyar la creación de capacidades en gestión económica y gestión de fuentes de energías renovables. Por ejemplo: Facultad de Economía, Universidades centrales, CUBASOLAR, Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey.

Promover reuniones técnicas trimestrales entre las instituciones del programa, con el objetivo de asegurar mayor involucramiento de las mismas.

Focalizar el acompañamiento en municipios que no han avanzado lo suficiente en: el diseño de programas vinculados a la EDM, presentar proyectos de calidad a las convocatorias, lograr mayor independencia de los fondos PRODEL y concretar el del Programa Municipal de Equidad y Género.

7.2. Recomendaciones para el logro de los resultados y efectos esperados

Aunque la tendencia de cumplimiento en la mayoría de los resultados y efectos previsto es progresiva, se hallaron algunas dificultades; razón por lo cual se recomienda valorar un plazo de tres meses más a partir de marzo de 2020 para que esta fase del Programa culmine de forma integral. También se proponen acciones para la superación de dichas dificultades:

Fortalecer el diseño de algunos programas en las EDM, en función de lograr una mayor heterogeneidad de proyectos y las articulaciones entre estos.

Incorporar los enfoques de resiliencia y adaptación al cambio climático en la concepción de los programas y estrategias medioambientales en el marco de las EDM.

Apoyar el perfeccionamiento del sistema local de gestión de la información, de forma tal que se convierta en una referencia para la política nacional de informatización de la sociedad y su impacto en la transición a un modelo de gobierno abierto.

Mejorar capacidades para socializar y divulgar la cartera de proyectos ante posibles financistas (locales, nacionales e internacionales), actores productivos, funcionarios administrativos y la población en general.

Mejorar la conceptualización y las orientaciones metodológicas sobre el SGLI. Profundizar en la integración de herramientas de planificación, de fuentes de financiamiento y sistemas de indicadores para evaluar el desarrollo local.

Integrar en el SGLI otras herramientas de planificación como las Estrategias de Género de MINAG, ANAP, CITMA y otras elaboradas y aprobadas desde entidades administrativas.

Mejorar la participación de los grupos vulnerables en la cogestión de los proyectos que se están implementando.

Identificar correctamente las personas que ya cuentan con las capacidades, aptitudes y tiempo para desempeñar el rol de multiplicadores en las provincias. Establecer planes de acción coherentes para lograr un mayor impacto de estos multiplicadores.

Priorizar el desarrollo de las Estrategias de comunicación, que posibiliten un mayor involucramiento de los actores de gobierno y la población, con énfasis en los jóvenes. Mejorar la visibilidad de los resultados alcanzados en los diferentes territorios a diversos públicos metas.

Fortalecer capacidades en actores locales para:

- Desarrollar procesos de evaluación de las EDM y su gestión municipal más estructurados, aprovechando las potencialidades de las CUM/SUM y sus capacidades profesionales para realizar evaluaciones externas; así como la importancia de los criterios de la propia población del territorio, beneficiaria y protagonista principal de la gestión del gobierno
- Gestionar mejor el financiamiento para un uso más amplio y eficiente de las fuentes ya existentes, con énfasis en IMDL, inversión extranjera, cooperación internacional, fondos empresariales y privados
- Implementar Estrategias de comunicación para el desarrollo
- Promover los enfoques de resiliencia y adaptación al cambio climático

Desarrollar capacidades en grupos vulnerables, de forma que mejoren sus posibilidades de acceso y gestión de fuentes de financiamiento para diseñar e implementar proyectos en los marcos de las EDM

Incrementar la sensibilización y capacitación en igualdad de género. Articularse más con las Cátedras de la mujer.

Acelerar el proceso de sistematización y difusión del SGLI

Incrementar la participación en las consultas públicas a través de los mecanismos establecidos y otros que permitan mayor involucramiento de los diversos sectores de la sociedad, por ejemplo: gobierno electrónico, redes sociales, grupos focales por segmentos poblacionales, presupuestos participativos, mesas y comisiones de trabajo, entre otros.

Mejorar el aprovechamiento de las capacidades instaladas por PRODEL para seguir incrementando el volumen físico de producción material. Explorar los mecanismos existentes, y en su defecto proponerlos, para que tengan carácter vinculante los acuerdos con entidades nacionales y provinciales que surten las materias primas a las mini industrias.

Incrementar los vínculos con el sector no estatal en los servicios, la producción y la transportación, sobre todo en proyectos socioculturales, medioambientales, turísticos y comunitarios. Continuar la generación de encadenamientos productivos.

Sistematizar la incidencia y aporte de PRODEL en las políticas nacionales

7.3. Recomendaciones para la Fase III

Se recomienda una Fase de extensión de PRODEL, dada la incidencia política que ha tenido PRODEL en el contexto de cambio hacia una mayor descentralización, y sus potenciales para continuar aportando a las políticas territoriales y al desarrollo de la autonomía; así como las demandas de actores nacionales, gobiernos municipales y habitantes de los municipios. Para esta fase se proponen un conjunto de elementos claves:

Desarrollo de capacidades

- Priorizar experiencias educativas con el paradigma de aprendizaje en acción y extensionismo, que permita un intercambio más intensivo entre productores/as, beneficiarios/as y no solo entre coordinadores/as.
- Consolidar las estrategias de capacitación implementadas, incorporando temas vinculados a las transformaciones en el sector empresarial y financiero: nuevo decreto-ley de cooperativas agropecuarias y posible nueva ley general de cooperativas, posible nueva ley de empresas, gestión de finanzas públicas, estudios de factibilidad económica, encadenamientos y capacidad de exportación de los municipios.
- Reforzar en los funcionarios públicos y autoridades locales el ejercicio de las competencias definidas en el nuevo marco de autonomía municipal.
- Capacitación focalizada en las Direcciones Municipales de Planificación Física y de Economía sobre presupuesto para Desarrollo Local, Estrategias de Desarrollo Municipal, fuentes de financiamiento, etc. El Programa puede apoyarse en actores como el INIE, la ANEC y Facultades de economía de las universidades centrales.
- Reforzar las capacidades para la elaboración de políticas y programas locales, que complementen las que están mejor desarrolladas (elaboración de estrategias y proyectos)
- Crear capacidades para:

- absorber potenciales locales y enlazarse con el proceso inversionista nacional en sectores priorizados; con proyectos sectoriales y con la inversión extranjera.
- innovar en fórmulas financieras que permitan canalizar la acumulación desproporcionada de la riqueza en función de la inversión pública.
- generar sistemas empresariales territoriales que contribuyan al crecimiento de los tributos para las localidades.
- manejar conflictos entre intereses territoriales (sin antagonismos), en el marco de la descentralización. Se sugiere la experiencia del Centro Félix Varela con las metodologías de concertación, manejo de conflictos y diálogo territorial; así como la Red de cultura de paz.
- Organizar una misión técnica internacional sobre diseño, implementación y evaluación de políticas municipales, planes de igualdad y transversalidad de género en la gestión pública.
- Profundizar el desarrollo de capacidades para identificar brechas de equidad invisibilizadas, por ejemplo, las asociadas al color de la piel, la pobreza, la migración y la clase social.
- Ampliar la formación en comunicación social para gobiernos y grupos de desarrollo local, en correspondencia con la nueva política de transformación digital de la sociedad cubana (portal del ciudadano, gobierno electrónico y otras plataformas de gestión)

Diseño y gestión de proyectos de desarrollo local.

- Mantener los fondos para el financiamiento de proyectos, en tanto estimulan procesos innovadores en el nuevo contexto de descentralización y mejoran la sostenibilidad de iniciativas anteriores. Se recomienda en las convocatorias priorizar aquellos que:
 - ✓ Den continuidad y sostenibilidad a otros proyectos, aportando valor agregado y cerrando ciclos productivos abiertos con el financiamiento de las fases 1 y 2
 - ✓ Que se puedan ejecutar en corto plazo y tengan un efecto demostrativo relevante y novedoso
 - ✓ Que logren encadenamientos entre proyectos intra e intermunicipales
 - ✓ Que posibiliten transferencias tecnológicas a escala local para el autoabastecimiento y la exportación.
 - ✓ Que prioricen la adquisición de tecnología de punta para la informatización, automatización de procesos, biotecnología, nanotecnología, con salidas en medicamentos, construcción, viviendas, materias primas, agricultura, manufactura, etc.
 - ✓ Que sean coordinados por mujeres, jóvenes y otras personas representativas de grupos vulnerables
 - ✓ Que logren articulación público-privada
 - ✓ Que tributen financieramente a los fondos públicos del municipio
 - ✓ Que activen la responsabilidad social y ambiental en el empresariado (estatal, cooperativo, mipymes, etc.)
 - ✓ Que tributen al cambio de matriz energética (generadores fotovoltaicos, biodigestores, etc.)
 - ✓ Que generen nuevos empleos
- En las convocatorias de PRODEL, destinar fondos específicos a los proyectos de género que estén integrados al PMEG. Esta práctica no debe sustituir la transversalidad género en los proyectos presentados en otras áreas.
- Desarrollar estrategias para comunicar la cartera de proyectos a posibles financistas internacionales, a la población, a cooperativistas, al empresariado local. En el marco de los cambios de la política migratoria cubana, mejorar la divulgación y visibilidad de la cartera de proyectos, para captar financiamientos, remesas socioculturales y otras formas de colaboración de la diáspora, con énfasis en aquella que tenga sentido de pertinencia e identidad con el territorio.
- Mejorar los estudios previos a la presentación de proyectos, en cuanto a sostenibilidad y posibilidades de expansión.

Centralidad en la multiplicación y extensión de experiencia

- Diseñar una estrategia de acompañamiento más focalizada según las necesidades y características de cada uno de los territorios. Garantizar la no concentración de los esfuerzos en aquellos municipios que cuentan con mayores capacidades ya instaladas
- Ampliar y perfeccionar la formación de multiplicadores. Se propone que se especialicen en áreas claves de la descentralización y el desarrollo: diseño y gestión de estrategias, programas, y proyectos; gestión del financiamiento; encadenamientos productivos; equidad y género; participación; evaluación; sistematización; etc.
- Extender las capacitaciones y los intercambios de experiencia a nuevos municipios para favorecer la multiplicación de buenas prácticas. Tener en cuenta tipologías municipales que retroalimenten la EDM o impliquen readecuaciones de herramientas y modelos de gestión como las cabeceras municipales, centros históricos patrimoniales, municipios con perfiles económicos más industrializados o terciarios, ciudades intermedias, municipios especial Isla de la Juventud, etc.
- Valorar la posibilidad de destinar un fondo mínimo para municipios en los que se multiplica el programa, de modo que puedan experimentar a partir de las capacidades desarrolladas. De lo contrario, priorizar en su formación la gestión de fuentes de financiamiento local.
- Intensificar el trabajo con la Estrategia de comunicación del programa y de los municipios, que incluya el ámbito institucional, los medios de comunicación locales y nacionales, las plataformas digitales existentes en los territorios, entre otros.
- Ampliar la generación y distribución de productos comunicativos con las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en PRODEL, teniendo en cuenta diversos públicos metas: gobiernos, empresas, cooperativas, jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, estudiantes, etc. Incorporar a los productos enfoques de incidencia en políticas públicas
- Extender la Campaña de comunicación a otros territorios.
- Visibilizar la experiencia cubana en sitios internacionales.
- Ampliar el uso de las redes para divulgar la experiencia: Red ESORSE, Red de desarrollo local, Red de administración pública, Red de política social, Red de Educadores y Educadoras Populares, Red Mapa Verde, etc.
- Negociar con el MES y las instituciones universitarias la inclusión del tópico de desarrollo local, así como la bibliografía y herramientas producidas por PRODEL, como parte de los planes de estudios de carreras universitarias y los programas de posgrado.
- Ampliar la creación de círculos de interés, o la vinculación de los ya existentes, a los proyectos productivos, socioculturales, de servicios, etc., a fin de fomentar una cultura de desarrollo local desde la infancia y adolescencia.
- Extender la participación de actores protagonistas de PRODEL en congresos nacionales e internacionales de alto impacto como: el Simposio CIPS, el Congreso de Pedagogía, el Congreso Universidad, etc.

Herramientas

- Seguimiento al desarrollo local y la gestión a través de nuevos instrumentos, por ejemplo, un Observatorio de Desarrollo Local
- Tener en cuenta en la elaboración del marco lógico la definición de indicadores que no son posibles de alcanzar, dado el marco institucional cubano, por ejemplo, los relacionados con políticas centralizadas como la salarial o la de empleo.
- Aplicar un mayor rigor técnico en la elaboración de la línea base, en la evaluación de indicadores y en la medición del desarrollo.

Consolidación de la incidencia en políticas

- Articularse con la Unión Nacional de Juristas de Cuba para incrementar su influencia en la elaboración y/o actualización del marco normativo cubano.
- Presentar los resultados de la experiencia en la Asamblea Nacional del Poder Popular, con productos comunicativos específicos según las comisiones permanentes: 1) resultados sobre autonomía y gestión descentralizada en la

Comisión de Asuntos Constitucionales y Jurídicos; 2) resultados sobre la estimulación a servicios locales y sus principales obstáculos en la Comisión de Atención a los Servicios; 3) resultados del PMEG en la Comisión de Atención a la Niñez, la Juventud y la Igualdad de Derechos de la mujer; 4) resultados sobre ejecución de proyectos, manejo local de fuentes de financiamiento, avances y obstáculos en la sostenibilidad de iniciativas locales en la Comisión de Asuntos Económicos; 5) resultados sobre las capacidades instaladas con las mini industrias de materiales de la construcción; así como el problema de sub-aprovechamiento por fallas en el suministro de las materias primas en la Comisión de Industria, Construcciones y Energía.

- Extender a otros municipios su apoyo al proceso de actualización de la EDM, la comprensión de la nueva guía y el instrumento orientador sobre las fuentes de financiamiento local, aprobadas por el Ministerio de Economía y Planificación.
- Avanzar en la experiencia del gobierno electrónico y el gobierno abierto para incidir en la política de informatización de la sociedad; así como en las políticas de comunicación. En este sentido se recomienda establecer alianzas con el Ministerio de Comunicaciones, la Asociación de Comunicadores de Cuba, la Unión de Informáticos de Cuba y la Unión de Periodistas.
- Fortalecer las articulaciones con la plataforma Equidad, también apoyada con fondos COSUDE, en especial en aquellos territorios donde coinciden las intervenciones, a modo de avanzar en el Programa Municipal de Equidad y Género.
- Explorar posibles alianzas con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; así como el Ministerio de Finanzas y Precios, afín de socializar las experiencias municipales y las lecciones aprendidas en materia de generación de empleo, humanización del trabajo, adaptación de puestos laborales, escalas salariales, satisfacción de demandas de bienes y servicios según políticas de precios, y acciones afirmativas hacia grupos vulnerables. Promover un debate en torno a la descentralización de políticas de empleo y política salarial.

Factores claves en una gestión exitosa del desarrollo local:

- 1) personal en posiciones de gobierno altamente sensibilizado y capacitado, con liderazgo participativo;
- 2) conformación de grupos de trabajo focalizados en el desarrollo local estratégico, independiente del personal que atiende cuestiones operativas cotidianas;
- 3) conocimiento y aplicación de herramientas de planificación e implementación con enfoque de integración;
- 4) acceso a diversas fuentes de financiamiento local/provincial/nacional/sectorial y un manejo más autónomo de las mismas;
- 5) capacidad de generación de programas y proyectos integrales, con innovación, encadenamiento y potenciales de sostenibilidad;
- 6) que se cumpla con la paridad de género, conformando grupos mixtos, liderazgo transformador de las mujeres, garantizar una gestión del desarrollo con enfoque de justicia social, combinando la transversalidad del género y la equidad en distintos ámbitos con el diseño de programas especializados;
- 7) generación de capacidades resilientes en las personas, instituciones y comunidades, mayores capacidades de adaptabilidad de las diversas vulnerabilidades;
- 8) superación del atraso tecnológico, movilizandoinversiones externas y capacidades de innovación local;
- 9) articulación de actores institucionales, económicos, políticos, comunitarios dentro del territorio; así como articulaciones intermunicipales y alianzas con actores provinciales, nacionales e internacionales;
- 10) mejoras de las infraestructuras como soporte a las políticas locales para el desarrollo.

8. Anexos

ANEXO 1: ACRÓNIMOS

AMPP: Asamblea Municipal del Poder Popular
 CAM: Consejo de la Administración Municipal
 CEDEL: Centro de Desarrollo Local y Comunitario
 CIERIC: Centro de Intercambio y Referencia de Iniciativa Comunitaria
 CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
 COSUDE: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
 CP: Consejos Populares
 CUBAENERGÍA: Organización dedicada a los temas de la energía
 CUM: Centro Universitarios Municipales
 EDM: Estrategias de Desarrollo Municipales
 GUCID: Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local
 IMDL: Iniciativas Municipales de Desarrollo Local
 INIE: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
 IPF: Instituto de Planificación Física
 MEP: Ministerio de Economía y Planificación
 MES: Ministerio de Educación Superior
 PGOTU: Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano
 POA: Plan Operativo Anual
 PRODEL: Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo
 SUM: Sedes Universitarias Municipales
 UNEAC: Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba
 ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
 PADIT: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
 UIM: Unión Iberoamericana de Municipalistas
 SGLI: Sistema de Gestión Local Integrado
 HABITAT: Programa "Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal"
 PIAL: Programa para la Innovación Agropecuaria Local
 AGROCADENAS: Proyecto de cooperación "Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local"
 PMEG: Programa Municipal de Equidad y Género
 MICONs: Ministerio de la Construcción
 CIL: Comisión de Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba
 CUBASOLAR: Sociedad Cubana para la Promoción de las Fuentes Renovables de Energía y el Respeto Ambiental
 MINAG: Ministerio de la Agricultura
 ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
 ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
 CIPS: Centro de Investigación Psicológicas y Sociológicas
 ESORSE: Red Cubana de Economía Solidaria y Responsabilidad Social Empresarial

ANEXO 2: MARCO LÓGICO PRODEL II

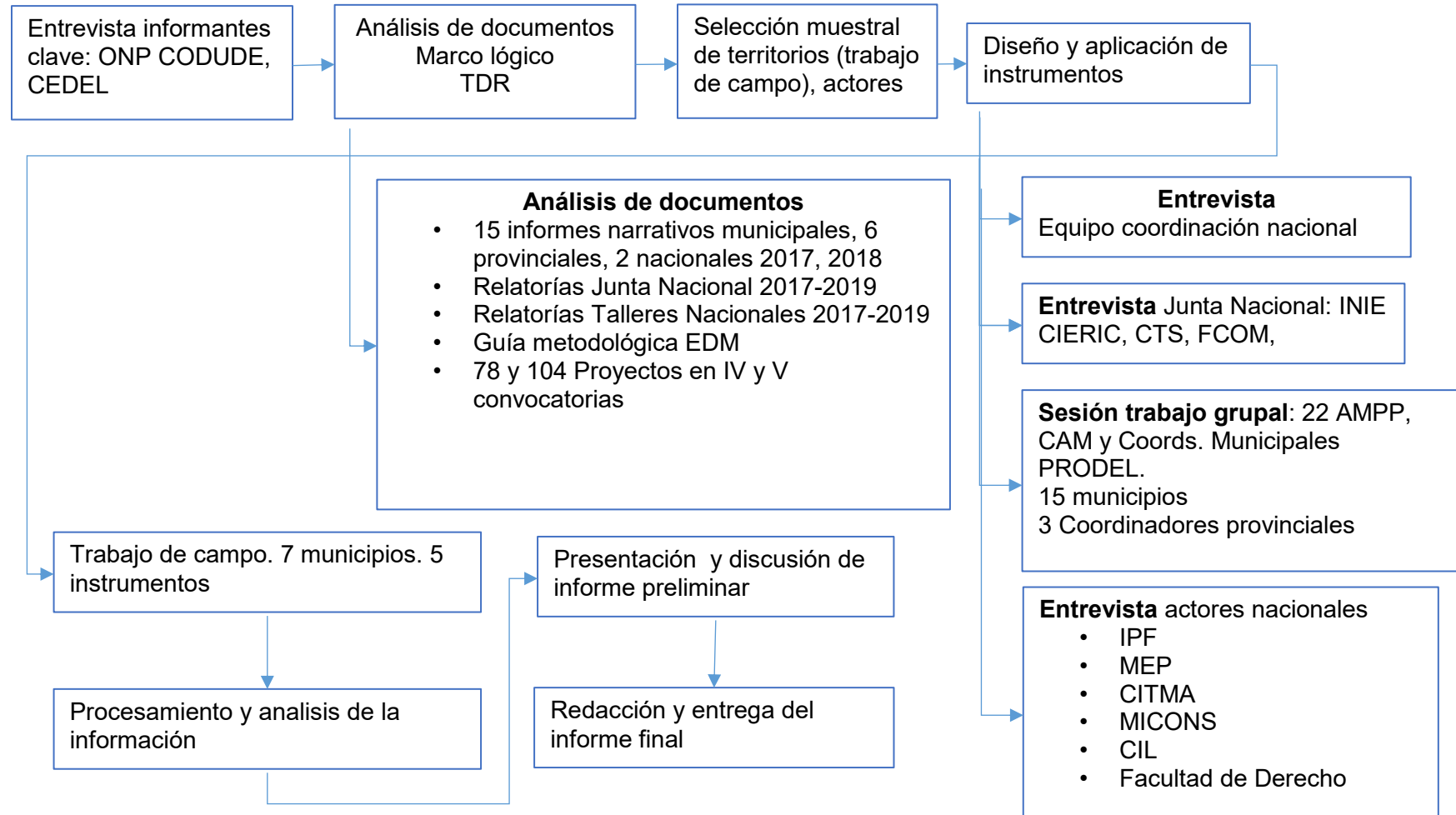
OBJETIVOS	INDICADORES CLAVES	LÍNEA BASE	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Impacto	Indicadores de impacto		
Mejorada la calidad de vida de la población en los municipios involucrados en el programa, con énfasis en mujeres y grupos vulnerables, a partir del desarrollo de capacidades locales para la gestión del desarrollo municipal.	1. Al final de la fase, 100% de los municipios involucrados en el Programa eleva su Índice de Desarrollo Local en 0,3 puntos promedio. Nueva línea meta: elevación en 0,5 puntos	Situación promedio de los municipios de PRODEL en 0, 20	Estudio ad hoc en coordinación con COSUDE. PRODEL y PADIT
Efectos (Objetivos específicos)	Indicadores de efecto		
Efecto 1: Fortalecida la gestión municipal en localidades cubanas a partir de la articulación de la EDM con otros instrumentos de gestión vigentes en el país y con mecanismos de sustentabilidad económica y ambiental e inclusión social. Nuevo elemento del efecto: sostenibilidad ambiental	1. Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) diversifica las fuentes de financiamiento de las EDM. Nueva meta: 80% (23 de 27)	LB:3 municipios	- Documentos de instrumentos de planificación - Observación y Registros de Coordinadores Municipales. - Actas de reuniones de estructuras locales para ese fin - Entrevistas a miembros del administración local (gobierno e instituciones) sobre gestión de EMD y Programas
	2. Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementa acciones y/o proyectos de reducción de inequidades sociales y de género	LB: 3 municipios	- Dictámenes e informes de rendición de cuenta del CAM, Comisiones de trabajo, y grupos técnicos sobre la gestión municipal ante la Asamblea Municipal del Poder Popular y los Consejos Populares. - Informes de resultado de evaluaciones. - Dictámenes de comisiones permanentes de la AMPP.
	3. Al menos el 65% de los municipios somete la EDM a consulta pública, con énfasis en mujeres y grupos en desventaja y alcanzan una participación de 40% de los convocados.	LB: 0 consultas y 20% de participación promedio	Actas de actividades de participación
Efecto 2: Elevada la capacidad productiva local y de oferta de servicios a la población.	4. Se incrementa en 4% Índice de Volumen Físico de Producción Territorial en 18 de los 27 municipios del programa.	En construcción a partir de cierre de primera Fase	Informes de los coordinadores municipales a partir de datos de la dirección de Economía Municipal.

OBJETIVOS	INDICADORES CLAVES	LÍNEA BASE	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
		de PRODEL 2015	
	5. 65% de los municipios implementan nuevos servicios y producciones locales. En los 10 municipios que aplican el SGLI se incrementa en un 10% la participación del sector no estatal en estos nuevos emprendimientos En ellos el empleo femenino supera el 30% Nueva meta : 65 % de los municipios implementan servicios que favorecen grupos en desventaja	▪ LB: 11 municipios con proyectos gerenciados por sector no estatal y 20% de empleo femenino (promedio)	▪ Registros de coordinadores municipales. ▪ Registros de estadísticas oficiales.
	6. Al menos 10 municipios implementan programas, proyectos y acciones de adaptación al cambio climático que favorecen a grupos vulnerables	▪ LB: 0	▪ Informes de los CAM y coordinadores municipales. ▪ Entrevistas a funcionarios locales.
	7. Al menos 65% de los usuarios de los nuevos servicios están satisfechos con su calidad y cobertura.	▪ LB: 38%	▪ Estudio ad hoc en el 3er año de la fase
Efecto 3: Incorporados a políticas nacionales herramientas de gestión local integrada.	8. IPF, CIL, MEP y CITMA orientan la aplicación de la EDM (con SGLI) a sus instituciones municipales.	▪ LB: 1 (Dir. Territorial del MEP)	▪ Registros de coordinadores municipales.
	9. El nuevo marco normativo en elaboración (reforma constitucional, ley de municipios, resolución sobre competencias locales, política de desarrollo territorial del MEP) incorpora resultados de PRODEL sobre competencias locales, herramientas de gestión, participación y equidad de género.	▪ LB: 0	▪ Leyes, resoluciones, etc.
	10. La política pública de adaptación al cambio climático , “Tarea Vida”, reconoce las EDM como herramienta para la gestión municipal de riesgos	▪ LB: 0	▪ Documentación del CITMA ▪ Entrevistas funcionarios municipales

OBJETIVOS	INDICADORES CLAVES	LÍNEA BASE	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Productos (Resultados)	Indicadores de producto		Mecanismos de verificación
Producto 1: Los municipios tienen formulados y en proceso de implementación, programas asociados a las EDM y carteras de proyectos.	1. Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) cuenta con cartera de proyectos para gestionar la implementación de los programas. De estos proyectos al menos el 50% integra acción es de equidad de género. Nueva meta: 80% municipios	LB:2 municipios	▪ Documento de la EDM. ▪ Documentos de programas. ▪ Registros de coordinadores municipales. ▪ Registros de coordinadores municipales. ▪ Documentos de proyectos y bases de datos.
Producto 2: Elaborados y sistematizados el SGLI, sistema de evaluación de la EDM, enfoque de equidad social y de género	2. 10 municipios implementen SGLI	▪ LB: 0 municipios	▪ Registros de instituciones acompañantes y coordinación municipal.
	3. Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementan su sistema de evaluación de la EDM incluyendo evaluación de equidad de género y mitigación de vulnerabilidad. Nueva meta: 80% municipios	▪ LB: 0 municipios	▪ Registro de coordinadores municipales. ▪ Documentación de propuesta de evaluación.
	4. Al menos el 65% de los municipios (18 de 27) implementan la gestión de la estrategia introduciendo los enfoques de equidad social y de género. Nueva meta: 80% municipios	▪ LB: 0	▪ Informes, registros y actas de reuniones de trabajo y de acciones de seguimiento.
Producto 3: Capacitados actores locales y participantes en el Programa en las herramientas de gestión local descentralizada con énfasis en fuentes de financiamiento	5. 2,800 actores locales reciben capacitación en temas de planificación y gestión municipal, incluyendo equidad de género. Al menos el 25% pertenecientes al sector no estatal y 40% mujeres. Nueva meta: 3, 500 actores locales	LB: 2,300 Capacitados, 17% .sector no estatal y 35 % mujeres	• Registros de Coordinadores municipales.
	6. Formados a nivel provincial al menos 20 multiplicadores para el acompañamiento en la elaboración de programas y carteras de proyectos en sus respectivos municipios. 36% de ellos son mujeres	▪ LB: 7 multiplicadores por provincia (promedio)	▪ Relatorías de talleres de capacitación. ▪ Registro de participantes realizados por los coordinadores municipales.
Producto 4 Gestionados con Fondos PRODEL proyectos que forman	7. Al menos dos nuevos proyectos se implementan en los 10 municipios que implementan el SGLI. Nueva meta: 3 nuevos proyectos	▪ LB: 0	▪ Informes de Proyectos Municipales.

OBJETIVOS	INDICADORES CLAVES	LÍNEA BASE	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
parte de sistemas de gestión local integrada	8. Se crean, como promedio 20 nuevos empleos en los 10 municipios que implementan el SGLI (36% para mujeres y 20% para jóvenes) ¹¹ .	▪ LB: 5 nuevos empleos por municipio, 22% mujeres.	▪ Registros de coordinadores municipales. ▪ Registros de estadísticas oficiales.
Producto 6: Sistematizadas y difundidas buenas prácticas surgidas en PRODEL	9. Sistematizada y difundida la experiencia del SGLI	▪ LB: 0	▪ Informes parciales y finales de sistematizaciones realizadas
	10. Realizados al menos 8 encuentros de difusión e intercambio de experiencias y 27 productos comunicativos.	▪ LB: 0	▪ Materiales de difusión realizados (CD, folletines, plegables, audiovisuales). (▪ Relatorías y certificaciones de talleres y eventos de intercambio de experiencias
	11. Al menos 1000 personas intercambian a través de la Red de Desarrollo Local.	▪ LB:600 usuarios	▪ Seguimiento trazas de la red

ANEXO 3: METODOLOGÍA APLICADA EN LA EVALUACIÓN



Instrumentos aplicados durante la VISITA DE CAMPO

Entrevista 5 Presidentes/as AMPP/CAM, 8 Vice presidentes/as CAM, 1 Vice jefe



Florencia



Buey Arriba



Artemisa



Imías



Nueva Paz

Entrevista grupal con Grupo de Desarrollo Local 102 actores

Entrevista 7 coordinadores municipales y 4 provinciales



Imías



Buey Arriba



Cabaiguán



Florencia

Ficha informativa municipal. Estado de ejecución y resultados

Cuestionarios 92 personas, según perfiles de vulnerabilidad

Observación no participante abierta: 7 sedes de gobiernos

Entrevistas a beneficiario/as de proyectos

Observación páginas web y redes sociales de gobiernos



Nueva Paz



Aguada



Artemisa

Observación no participante abierta. 11 proyectos Fases 1 y 2

1. Fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en tres zona comunal del municipio (Imías)

2. Sendero Eco Histórico Playita de Cajobabo para visitantes nacionales y extranjeros (Imías)



3. Reanimación de la Industria Materiales de la construcción de la EPCRSV. (Buey Arriba)

4. *Fábrica de conservas La Sierra* (Buey Arriba Fase 1)

5. Continuidad al apoyo de la producción pecuaria de ganado menor en áreas de la agricultura suburbana (Aguada de Pasajeros)



6. Producción sostenible de helados en el municipio (Florencia)
7. Taller de Materiales de la Construcción de Tamarindo (Florencia, donativo)
8. *Rehabilitación de la Dulcería La crema (Florencia, Fase 1)*



Florencia



Florencia

9. Fortalecimiento de las capacidades de producción de medicamentos naturales del municipio. (Cabaiguán)



Cabaiguán



Cabaiguán

10. Fortalecimiento de las tradiciones socioculturales comunitarias del municipio. (Nueva Paz)



Nueva Paz



Nueva Paz

11. Creación de casa de Cepellón para producir posturas de calidad (Artemisa)



Artemisa

Ficha para los territorios PRODEL II Fase

Municipio:

Provincia:

EDM

1	¿Cuál fue la última actualización de la estrategia? (Precisar fecha)
2	Cantidad de programas y proyectos dentro de la Estrategia. Cambios en los 2 años en relación a los programas y cartera de proyecto. (Precisar cantidades exactas y valoraciones en calidad)
3	¿De la cartera de proyectos cuántos incorporan acciones para reducir inequidades? ¿Existe enfoque de procesos o de contingencia en el abordaje de estos temas? ¿Cuáles son las principales brechas de equidad identificadas y tratadas en la Estrategia?
4	¿Han desarrollado el Programa Municipal de Equidad y Género? ¿Qué tipo de acciones se promueven? ¿Cuáles son los principales grupos vulnerables que atiende? ¿Con qué actores lo implementa?
5	¿Se han conformado equipos de trabajo para la implementación? ¿Con quiénes? ¿Cómo funcionan?
6	Cantidad de proyectos incorporan el enfoque comunitario en su diseño y gestión
7	¿Cómo se trabaja el tema de innovación en la Estrategia? Colocar ejemplos concretos.
8	¿Cómo se le da seguimiento y evaluación a la Estrategia? ¿Con quiénes?

Producciones y Servicios

1	Cantidad total de proyectos financiados por PRODEL Fase II y de qué tipos
2	Por cada proyecto:
2.1	Producciones o Servicios que prestan
2.2	Resultados (producciones/servicios, ingresos/ganancias)
2.3	Cantidad de beneficiarios/as (de ellos, cantidad de mujeres y jóvenes)

Fuentes de financiamiento

1	¿Cuáles son las fuentes disponibles a las que puede acceder en el territorio?
2	¿Cómo se han comportado en los últimos 2 años? (Precisar montos por años)
3	¿Cuáles son las más utilizadas? ¿Por qué?
4	¿Qué actores cree que están en mejores condiciones para acceder a dichas fuentes?
5	¿Cuáles son las principales limitantes para acceder a estas fuentes?
6	¿En qué son utilizadas estas fuentes? (Precisar montos por proyectos o iniciativas)

Consultas públicas de la EDM

1	Cantidad de consultas realizadas y fechas
2	¿Cuántas personas han participado? ¿Cuántas de ellas mujeres y jóvenes?
3	¿Qué temas abordan las principales intervenciones?

Índice de Desarrollo Local

1	¿Qué ha hecho el municipio en relación al índice? ¿Cuál es el valor del índice en su municipio?
2	¿Cómo el territorio da seguimiento al índice?
3	¿Cómo valora los avances de su municipio en relación al índice de desarrollo local?
4	¿Cuáles son los obstáculos para el levantamiento/medición del índice?
5	¿Contribución de la estrategia de desarrollo local a este índice?

Entrevistas semi-estructuradas para actores nacionales

1. ¿Cómo ustedes valoran el formar parte de la Junta de Coordinación Nacional de PRODEL para sus estrategias de trabajo?
2. ¿Consideran que se han producido cambios entre la primera fase y la segunda en esta alianza establecida? Explique
3. Valoren los aportes que han hecho a esta segunda fase del programa
4. ¿Consideran a PRODEL programa líder del Desarrollo Municipal en el contexto nacional? ¿Por qué?
5. ¿Podría afirmarse que los municipios PRODEL están en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades que promueve el escenario actual? ¿Por qué?
6. ¿Cómo se valora la EDM para los territorios? ¿En qué medida, la EDM supera la sectorialidad existente en los territorios y las contradicciones entre orientaciones sectoriales y las prioridades municipales? ¿Qué sugiere entorno a esta problemática? (**Énfasis en MEP, CIL, IPF y CITMA**)
7. Fortalezas que identifican en PRODEL, teniendo en cuenta los resultados actuales y los beneficios. Criterios sobre avances, estancamientos y retrocesos respecto a: las capacidades municipales para planificar, monitorear y evaluar procesos de desarrollo; las formas y espacios de participación; la articulación de actores para el desarrollo (incluyendo público-privado); la diversificación de las fuentes de financiamiento local; la disponibilidad de una cartera de proyectos; la implementación de nuevos servicios y producciones locales; el mejoramiento del empleo; la reducción de inequidades sociales y de género; las acciones de adaptación al cambio climático.
8. Contribuciones que han tenido en la capacitación, asesoría, etc. en esta segunda fase. ¿Cómo valoran la formación de multiplicadores?

Para MEP e INIE

- ¿Cómo ha contribuido PRODEL a la actualización de las políticas para el desarrollo territorial; así como a las herramientas de gestión del desarrollo?
- ¿Considera que existen transformaciones significativas en la gestión económica de los municipios PRODEL? ¿Cuáles?
- ¿Qué criterio tienen en relación a las capacidades de los municipios para acceder a las diversas fuentes de financiamiento para el desarrollo local?
- ¿Cuáles municipios aprovechan mejor estas fuentes y cuáles no?
- ¿Qué considera que influye en estas diferencias?
- ¿Qué capacidades habría que crear en los municipios (y a qué tipo de actores) para que accedan mejor?
- ¿Según su criterio, cuáles son los principales factores de éxito en el acceso y uso eficaz y eficiente de estas fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo valora las condiciones creadas en los municipios PRODEL para desarrollar los encadenamientos productivos y el fomento de rubros exportables? Sugerencias a futuro.

Para CITMA

- ¿La Tarea Vida reconoce la EDM como un soporte? ¿Cómo se han articulado las estrategias ambientales locales con la EDM?
- ¿Existen diferencias en la gestión del desarrollo entre municipios PRODEL y otros, respecto a la sostenibilidad ambiental? ¿Cómo valora el trabajo realizado hasta el momento?
- ¿Qué sugerencias le haría al programa para fortalecer en los territorios el trabajo con la Tarea Vida y los ODS más enfocados en la gestión ambiental?
- ¿Cómo valora las contribuciones del programa al aprovechamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación para la gestión pública local? Sugerencias a futuro.

Para la Facultad de Comunicación

- ¿Cómo se han diseñado e implementado las estrategias de comunicación a escala municipal? Territorios con más avances y territorios con menos avances. Factores que influyen en estas diferencias.
- ¿Qué resultados y efectos ha tenido el diseño e implementación de estrategias de comunicación a escala municipal?
- ¿Cómo valora los productos comunicativos elaborados por los territorios?
- ¿Cómo valora el alcance de la Red de Desarrollo Local, según lo previsto para su segunda fase?
- ¿Considera que esta experiencia de PRODEL ha incidido en la formulación de la política de comunicación actual?
- Sugerencias para el trabajo futuro

Para CIERIC:

- ¿Cómo valora las capacidades de los municipios PRODEL respecto a otros municipios para el diseño y la gestión de proyectos? ¿Consideras que se han formado nuevos sujetos para el desarrollo territorial?
- ¿Cómo integra PRODEL la concepción socio-cultural del desarrollo en sus procesos de planificación, diseño y gestión de la transformación social?
- ¿Cómo PRODEL ha contribuido a los cambios culturales necesarios para los procesos de desarrollo local, como la cultura económica, la cultura ambiental, la cultura de participación, etc.?
- ¿Cómo valora que se han trabajado las diversas escalas del desarrollo en los municipios PRODEL?
- ¿Considera que las iniciativas PRODEL son referencias de desarrollo local y comunitario?
- ¿Cómo los territorios con EDM integran a los actores del sistema institucional de cultura a los procesos de desarrollo local?

Para Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGÍA)

- ¿Cómo valora las capacidades creadas en los municipios PRODEL para los procesos de autoabastecimiento energético municipal? ¿Se corresponden las inversiones en procesos formativos con la cantidad y calidad de proyectos que se han desarrollado?
- ¿Cuáles territorios han avanzado más y cuáles menos en la gestión de proyectos para el uso de FRE en los sectores de la vivienda, la producción de alimentos, las mini industrias, etc.? ¿Qué factores influyen en ello? Desafíos y sugerencias a futuro.
- Actualmente, como parte de los cambios en la política territorial establecidos por el MEP, se tomará en cuenta el indicador de disponibilidad de FRE para evaluar el avance del desarrollo territorial. ¿Considera que PRODEL ha influido en dicha política?

Para la Cátedra “Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación” de la Universidad de La Habana

- ¿Existen diferencias en los procesos de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo entre la I y II Fase PRODEL?
- ¿Qué distingue a los municipios PRODEL de otros territorios, respecto a la gestión del conocimiento? (Tratar la relación universidad-gobierno-empresa) ¿Dónde están las mayores fortalezas y las mayores debilidades en los ciclos de gestión del conocimiento?
- ¿Se ha incrementado la cultura de innovación en estos territorios? ¿En qué tipo de actores se ha fortalecido más? ¿Cuáles ámbitos de la innovación se han desarrollado más y cuáles menos?
- Recientemente la EDM recibió Premio CITMA de innovación. ¿Qué otros elementos desarrollados por el programa pudieran merecer esta condición a futuro?
- La formación, la innovación y las tecnologías apropiadas, contextualizadas y con recursos endógenos, están entre los elementos identificados para la sostenibilidad de PRODEL. ¿Considera que con las acciones desarrolladas hasta el

momento y los resultados alcanzados, ya existan territorios PRODEL con una sostenibilidad óptima? ¿Qué más podría hacerse en este sentido?

Nota transversal: Considerar cómo se ha desarrollado el acompañamiento de las diversas instituciones. ¿Es sostenible? ¿Crean capacidades en los territorios? ¿Qué objetivos ha tenido este acompañamiento?

ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES LOCALES.

1. Fuentes de financiamiento de la EDM:

- En la actualidad ¿cuáles son las fuentes de financiamiento a las que pueden acceder los territorios?
- ¿Considera Ud. que a partir de la presencia de PRODEL el municipio ha diversificado sus fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo valora en la actualidad las fuentes de financiamiento que tiene el territorio para su desarrollo? (actores capacitados en el tema, utilización de esas fuentes de financiamiento, limitaciones principales para acceder a las fuentes de financiamiento).

2. Reducción de inequidades sociales y género:

- ¿Cómo PRODEL ha contribuido a incorporar el tema de reducción de inequidades sociales y de género? (¿cuántos proyectos lo tienen incorporado, cuales son las acciones principales promovidas? Identificar principales grupos vulnerables)
- ¿Cómo Ud. valora el PMEG del territorio y su relación con la EDM? (resultados principales, cuántos proyectos incorporan acciones en este sentido, a qué grupos sociales van dirigidos)
- ¿Puede Ud. referirse a los principales obstáculos que enfrenta el PMEG en el territorio?

3. Consultas públicas respecto a la EDM:

- ¿Cómo Ud. conoce la EDM? ¿Se somete a consultas públicas, qué opinión tiene de esos procesos? (tipo de participación, total de consultas realizadas, participantes, principales intervenciones)
- ¿Cuáles son los desafíos que a su entender enfrentan las consultas de las EDM?
- ¿Tendría Ud. algunas recomendaciones para mejorar las consultas de las EDM?

4. Índice de volumen físico de producción territorial (IVFPT)

- ¿Cuál es la contribución que hace el Programa a este instrumento de producción local?
- ¿Valora que el IVFPT constituye una herramienta importante para el desarrollo local?

5. Implementación de nuevos servicios y producciones locales.

- ¿PRODEL ha contribuido a implementar nuevos servicios y producciones locales en el municipio? (cuáles y cuántos, # de empleos, jóvenes y mujeres incorporados)
- ¿Los servicios y producciones locales que se implementan están en correspondencia con la EDM? (satisfacen demandas, calidad de los servicios, existe un instrumento de medición de la calidad, involucran al sector no estatal, identifican rubros exportables, sustituyen importaciones, incorporan enfoques de encadenamientos)
- ¿Qué rol tiene el SGLI en el éxito de estas acciones en el municipio?
- ¿Cuáles son los obstáculos que existen en el municipio para impulsar esta tarea?
- ¿Tendría algunas recomendaciones a cómo PRODEL ha implementado los servicios y producciones locales?

6. Cambio climático y grupos vulnerables.

- ¿Cuáles son las contribuciones de PRODEL en la incorporación del tema ambiental en el municipio? (proyectos que incluyen el tema, resultados, grupos sociales incorporados, grupos vulnerables favorecidos)
- ¿Puede explicar cómo se articula PRODEL con la Tarea Vida y la sostenibilidad ambiental en el municipio? (relación con la EDM, producciones adaptativas, reducción de riesgos, aumento de percepción de vulnerabilidad, energías renovables, como se identifica con la ODS)

Guía de observación no participante abierta

En las sedes de gobierno

- Productos comunicativos con visibilidad de la EDM, de desarrollo local y resultados alcanzados
- Conformación sociodemográfica de los grupos de desarrollo local
- Tipo de participación de los miembros de los grupos, según género, edad
- Habilitación de espacios para los grupos de desarrollo local

En los proyectos municipales:

- Funcionamiento de las tecnologías importadas
- Cantidad y calidad de las producciones
- Composición de género y etaria de los trabajadores
- Liderazgo
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Productos comunicativos y visibilidad

Sesiones de Grupo de Trabajo

Momentos principales en trabajo en grupo a nivel nacional con coordinadores provinciales y municipales

- I. Presentación y encuadre
- II. Explicación de los objetivos de la evaluación
- III. Orientación del trabajo en grupo: Formación de 3 grupos de trabajo, cada uno debe desarrollar uno de los siguientes temas: 1) Aportes de PRODEL durante la Fase II en cuanto a innovación, sostenibilidad, articulación, participación, equidad, inclusión, etc. (Lo trabajan los/as coordinadores/as) 2) Contribuciones de PRODEL a la EDM y su implementación (lo trabajan los/as presidentes/as y vicepresidentes/as); y 3) Debilidades y limitaciones para la implementación de la EDM (grupo mixto)
- IV. Devolución de los resultados del trabajo en grupo y debate en plenaria
- V. Se finaliza con una pregunta ¿Qué le demandarían a una posible Fase III de PRODEL?

Momentos principales en trabajo con actores locales en Imías

- I. Presentación y encuadre
- II. Explicación de los objetivos de la evaluación
- III. Orientación del trabajo en grupo. Organizar grupos y cada uno trabaja: Principales resultados alcanzados por temas de producciones y servicios, equidad y género, y el otro grupo los temas de financiamiento, herramientas.
- IV. Devolución y debate en plenaria
- V. Se cierra con la pregunta ¿Qué demandaría de la Fase III de ser posible?

INSTRUMENTO PARA PERSONAS VULNERABLES

Estimado (a) ciudadano (a): estamos realizando una evaluación del **Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo (PRODEL)**, que se implementa en su municipio. Por ello agradecemos que, **de forma anónima**, nos aporten sus criterios para valorar los resultados de dicho programa y elaborar recomendaciones que ayuden a mejorarlo.

1. **Sexo:** F___ M___ Otro: ___ 2. **Edad:** ___ años.

3. **Color de la piel:** B___ N___ M___ Otro___

4. **Consejo Popular o barrio de residencia actual:** _____

5. **Ocupación:** _____

6-¿Conoce la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM)? Sí ___ No ___

7- ¿Por qué medios supo de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM)?

a) Televisión ___ b) Radio ___ c) Internet ___ e) Consulta pública___

f) Asamblea de rendición de cuentas ___ g) Participé en diseño de la estrategia ___

h) Murales o carteles informativos en la sede de instituciones públicas ___

i) Otras vías ___ ¿Cuáles? _____

8-Valore su propio nivel de conocimiento y satisfacción sobre los siguientes aspectos de la estrategia:

	Nivel de conocimiento sobre la EDM				Nivel de satisfacción con la EDM			
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Visión de desarrollo								
Líneas estratégicas								
Programas y proyectos aprobados								
Estado de la implementación de los programas y proyectos								
Fuente de financiamiento que utilizan								
Proceso de elaboración de la estrategia								
Equipos coordinadores								
Resultados alcanzados hasta la fecha								

9-¿Cada qué tiempo se informa sobre el estado de implementación de la estrategia?

Diariamente ___ Semanalmente ___ Mensualmente ___

Cada seis meses ___ Una vez al año ___ Nunca ___ Otra ___ ¿Cuál?

10. ¿Con qué proyecto de desarrollo local te sientes más identificada/o?

10.1. ¿Por qué? _____

11-Valore los cambios de los últimos dos años en la oferta de bienes, servicios y empleo de su municipio, según el impacto que ha tenido en su bienestar y calidad de vida:

	Ha mejorado mucho en cantidad	Ha mejorado mucho en calidad	Ha mejorado un poco	Se mantiene igual	Ha empeorado
Venta de materiales de la construcción					
Oferta de alimentos					
Servicios de capacitación					
Oferta de empleos					
Servicios de trámites y de atención a la población					
Servicios comunales					
Lavandería y otros servicios personales					
Servicios gastronómicos					
Oferta cultural y recreativa					
Servicio eléctrico					
Servicio de agua					
Otros					

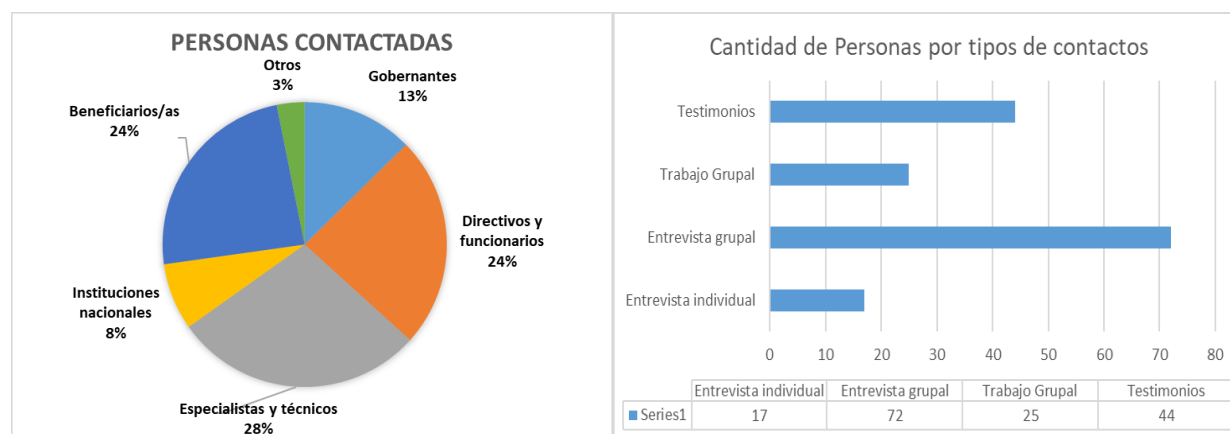
12-¿Cómo valora su acceso a las fuentes de financiamiento para el desarrollo local?

	No conozco	Conozco; pero no tengo suficiente información	Conozco; pero no tengo acceso	Soy beneficiario/a de esta fuente de financiamiento	He participado en las decisiones, el control y la gestión de esta fuente de financiamiento
Plan de la economía y presupuesto					
Contribución territorial para el desarrollo local (1%)					
Fondos para Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL)					
Créditos bancarios					
Cooperación internacional					
Otra ¿Cuál?					

13. ¿Desea agregar algo más?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE PERSONAS CONTACTADAS



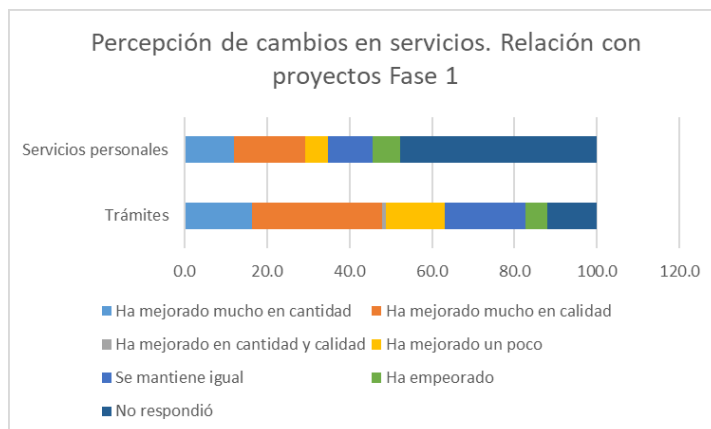
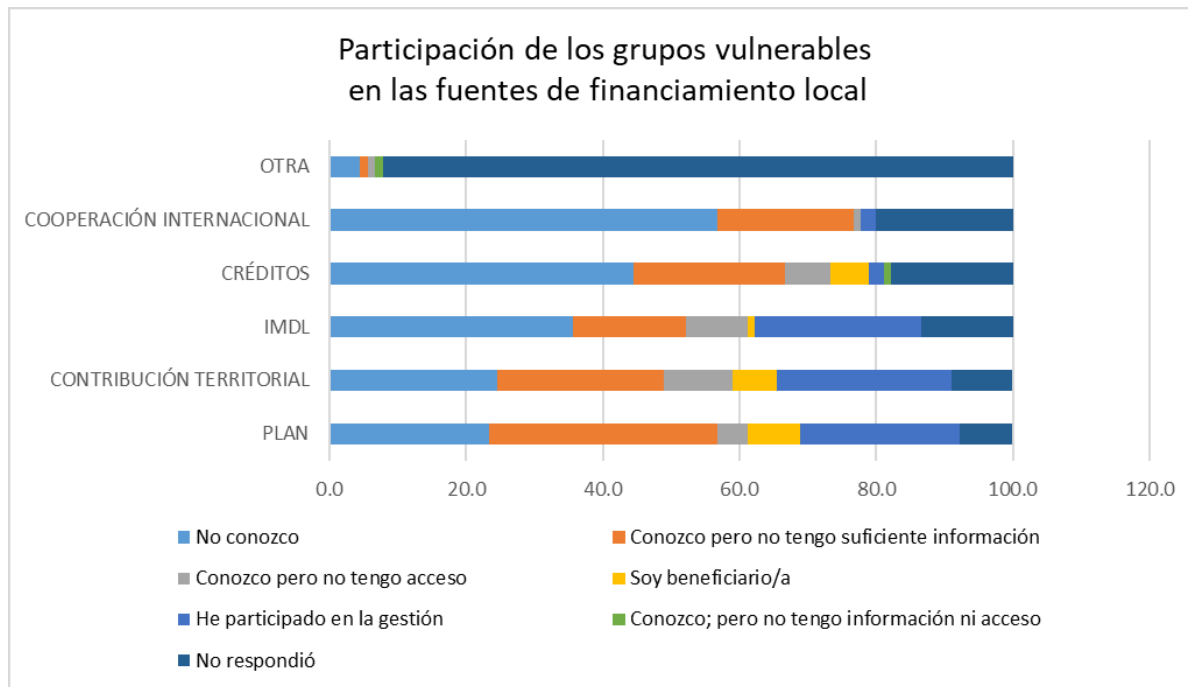
No.	Municipio/Provincia	Nombre	Cargo
1.	Aguada de Pasajeros	Yudelkis Barreiro Rangel	Presidenta AMPP y CAM
2.	Aguada de Pasajeros	Blas Martínez	Vicepresidente CAM
3.	Aguada de Pasajeros	Elany Creuta	Vicepresidente CAM
4.	Aguada de Pasajeros	Irene Medina	CUM
5.	Aguada de Pasajeros	Rosendo Figueras	Coordinador proy/ Productor
6.	Aguada de Pasajeros	Alina Valdés	Productora
7.	Aguada de Pasajeros	Albanto Hernández	Control
8.	Aguada de Pasajeros	Elois González	ANEC
9.	Aguada de Pasajeros	Ilmin Carmenate	ViceCAM
10.	Aguada de Pasajeros	Idania Pérez	PPM jefa DOPEN
11.	Aguada de Pasajeros	Ivan Fernandez	DMU
12.	Aguada de Pasajeros	Yamila Pérez	DMPF
13.	Aguada de Pasajeros	Midalys Otero	Directora Municipal de Salud
14.	Aguada de Pasajeros	Lázara Sardiñas	PPM Gestión empresarial
15.	Aguada de Pasajeros	Evelio Alvarez	Coordinador provincial PPQ
16.	Aguada de Pasajeros	Mileidis Rodríguez	Proyecto productora flores
17.	Aguada de Pasajeros	Orestes Villanueva	Proyecto productor flores
18.	Aguada de Pasajeros	Francisco Rodríguez	Coordinador DL PRODEL
19.	Aguada de Pasajeros	Martha Pupo Torres	Productora
20.	Aguada de Pasajeros	...	Productor Conejos
21.	Aguada de Pasajeros	Yanay Nuñez Quintana	Presidenta de CP
22.	Artemisa	Jorge Luis Torres Barrios	Presidente AMPP
23.	Artemisa	Irma Pienso	Vicepresidenta AMPP
24.	Artemisa	Juan Permy	Primer Vice jefe CAM
25.	Artemisa	Adelfa Hernandez	DGE
26.	Artemisa	Yirey Machado	Presidente CP La Matilda
27.	Artemisa	Roberto Domínguez	CUM
28.	Artemisa	Israel López	Coordinador PRODEL
29.	Artemisa	Irene Pérez	CAM Jefa DOPI
30.	Artemisa	Glendys Alfons	CAM Comunicación
31.	Artemisa	Yadira Leal	CAM Centro de Riesgo

32.	Artemisa	Marta Teresa Goumel	CAM JeFa de auditoría
33.	Artemisa	Yisel Vitor	CAM especialista Defensa
34.	Artemisa	Regla Fernández	CAM Jefa de Justicia
35.	Artemisa	Miyadis Pina	Jefe de colaboración internacional
36.	Artemisa	Denia Díaz	Dirección Municipal de Cultura
37.	Artemisa	Marlen Torres	Dirección Recursos hidráulicos
38.	Artemisa	Pablo Bachiller	CITMA
39.	Artemisa	Aleander Miranda	Dirección Agricultura
40.	Artemisa	Anina Moi	Dirección Agricultura
41.	Artemisa	Luydina Capote	Dirección Economía y Planificación
42.	Artemisa	Idania de J Escebal	Dirección Agricultura
43.	Artemisa	Yumio Pedroso	Dirección Agricultura
44.	Artemisa	Yanitsis Suárez	Coordinadora provincial PRODEL
45.	Artemisa		Productor CCS
46.	Artemisa		Presidenta de Organización de Base CCS
47.	Artemisa		Presidente de la CCS
48.	Artemisa	Maite Alvarez	1ra Vice Jefa
49.	Buey Arriba	Liannes Ramires	CUM Directora
50.	Buey Arriba	Yunier Fonseca	Especialista de Economía
51.	Buey Arriba	Luis Alberto Sancesario	INDER
52.	Buey Arriba	Juan Francisco Rodríguez	Coordinador Municipal PRODEL
53.	Buey Arriba	Maria Caridad Martí	Presidenta AMPP
54.	Buey Arriba	...	Administrador Mini Industria
55.	Buey Arriba	Luis Feliz Bara Ramos	Director UEB Taller de Materiales
56.	Buey Arriba	...	Trabajador Taller de Materiales
57.	Buey Arriba	...	Vice Construcción
58.	Buey Arriba	...	Trabajador Taller de Materiales
59.	Cabaiguán	Aleida Yanes	CITMA. Coordinadora PRODEL
60.	Cabaiguán	Leonardo Díaz	Vicepresidente CAM
61.	Cabaiguán	Daimer Marcelo	Director Emisora Local
62.	Cabaiguán	Ricardo Díaz	Vicepresidente CAM
63.	Cabaiguán	Antonio González	CUM
64.	Cabaiguán	Iván González	CIRSU
65.	Cabaiguán	Marbelis Padrón	CIRSU
66.	Cabaiguán	Leydi Fontenellos	Secretaria CAM
67.	Cabaiguán	...	Admin. Lab. Medicinas naturales
68.	Cabaiguán	...	Trabajadora Laboratorio
69.	Cabaiguán	...	Trabajadora Laboratorio
70.	Cabaiguán	...	Administradora Farmacia
71.	Cienfuegos	Jesús Rey	Coordinador PADIT Cienfuegos
72.	Florencia	Osvaldo Ondorsa Vergosa	Presidente AMPP y CAM
73.	Florencia	Julián Jerona	Representante MINCEX
74.	Florencia	Miguel Salazar	Coordinador provincial PRODEL
75.	Florencia	Magaly Toledo	Secretaria CAM
76.	Florencia	Rangel Roig	Director Comunales
77.	Florencia	Danyoll Cañizares	DMEP
78.	Florencia	Yosniel Pedroso	Jefe de producciones varias
79.	Florencia	Marlenis Barreto	Vice AMPP

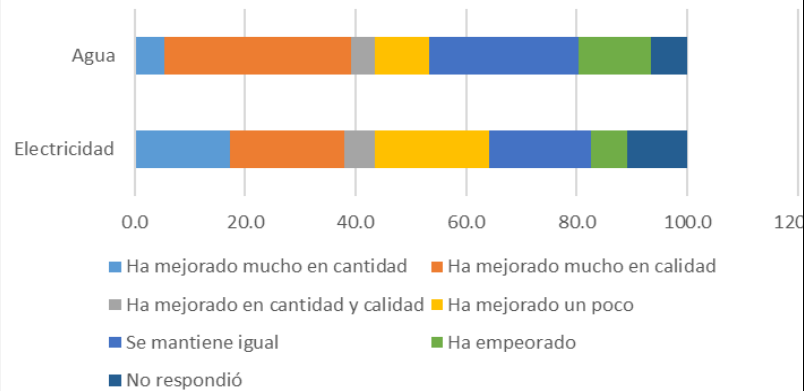
80.	Florencia	Arletys Vázquez	Presidente Consejo Popular
81.	Florencia	Arianna oliva	Especialista CITMA
82.	Florencia	Yadiany Castillo	Subdirector DPF
83.	Florencia	Nolazco Martínez	SUM
84.	Florencia	Niria Castillo	SUM. Comunicación AMPP
85.	Florencia	Yarelys Pita	Vicepresidenta AMPP
86.	Florencia	Julio Santana	Coordinador Municipal PRODEL
87.	Florencia	Yulidys Cervantes	Esp. Atención a la Población
88.	Florencia	Manuel Menocal	INDER
89.	Florencia	Luis Rangel	Jefe de proyecto
90.	Florencia	...	Director de Comercio
91.	Florencia	...	Director Dulcería
92.	Florencia	...	Trabajador Dulcería
93.	Florencia	...	Trabajadora Social IPF
94.	Fomento	Giovani Pérez	Vice Asamblea
95.	Fomento	Dania Pentón Valdivia	Coordinadora PRODEL
96.	Imías	Yordanis Rodríguez	Especialista Alimentaria
97.	Imías	Eduardo matos	DM Cultura
98.	Imías	Maridaili Rodríguez	DMEP
99.	Imías	Yaima Delgado	Servicios Comunes
100.	Imías	Jose Luis Frometa	Comunes
101.	Imías	Aracelio del Toro	Director Centro de Riesgo
102.	Imías	Juana Nor	Directora EP y proyecto
103.	Imías	Pedro Bomas	Director Finanzas
104.	Imías	Adael Castro	Jefe de Taller de Materiales
105.	Imías	Yorlis Quintana	DMPF
106.	Imías	Magalys Hernández	Poder Popular
107.	Imías	Mirtha Martínez	Comercio
108.	Imías	Alexander Fernández	Coordinador Provincial PRODEL
109.	Imías	Yendris Osorio	Vicepresidente CAM
110.	Imías	Robert Luis Durán	Coordinador Municipal PRODEL
111.	Imías	...	Trabajador Comunes
112.	Imías	...	Dr. de Empresa de Comunes
113.	Imías	...	Trabajadora Museo Playita
114.	Imías	...	Trabajador Museo Playita
115.	Jaguey Grande	Dayamy Rodríguez	Presidenta Asamblea
116.	La Habana	Angel Bu	INIE
117.	La Habana	Ariamnis T. Alcázar Quiñones	UH
118.	La Habana	Aimee Plasencia	CIERIC
119.	La Habana	Willy Pedroso Aguiar	Facultad de Comunicación
120.	La Habana	Aizel Llanes	MEP
121.	La Habana	Anelis Marichal	IPF
122.	La Habana	Manuel T. Vázquez Enríquez	MICONs
123.	La Habana	Orestes Díaz Legón	Facultad de Derecho
124.	La Habana	Miguel Limia	Comisión de Implementación
125.	La Habana	Mailyn Esther Castro Premier	Coordinadora Nacional PRODEL
126.	La Habana	Yarbredy Vázquez López	Subdirector Científico CEDEL
127.	La Habana	Juan Francisco Acosta Prieto	Especialista CEDEL
128.	Manicaragua	Rafael Espinosa	Coordinador PRODEL

129.	Matanzas	Dariel de Leon Garcia	Coordinador Provincial PRODEL
130.	Mayabeque	Marisol Marcheco	Coordinadora Provincial PRODEL
131.	Minas	Ludier Rodríguez	Vicepresidente
132.	Minas	Carmen Membribes	Coordinadora PRODEL
133.	Nueva Paz	Pedro A. Horta	DMPF
134.	Nueva Paz	Mileidys García	Especialista Patrimonio CAM
135.	Nueva Paz	Euiesky Frómata	Presidente Consejo Popular
136.	Nueva Paz	Orestes Pérez	Líder Proyecto
137.	Nueva Paz	Pauside Rivera	Especialista de proyectos locales
138.	Nueva Paz	Armando Martínez	Comercio
139.	Nueva Paz	Carmen García	DTSS
140.	Nueva Paz	Yaimelys Romay	Colaboración Internacional
141.	Nueva Paz	Ronni Aguiar	Especialista CITMA
142.	Nueva Paz	Angel Gallo	Dirección Agricultura
143.	Nueva Paz	Yanet Martínez	Dirección Municipal ONEI
144.	Nueva Paz	Lázara Villanueva	Director de Cultura
145.	Nueva Paz	Marta García	Vicepresidenta AMPP
146.	Nueva Paz	Liannis Fiallo	Comunicadora CAM
147.	Nueva Paz	Angel Ferrás	Periodista
148.	Nueva Paz	Mercy Sánchez	Directora General de Economía
149.	Nueva Paz	Carmen R. Sem	Presidenta AMPP
150.	Nueva Paz		Líder Proyecto Escuela Música
151.	Nueva Paz	...	Estudiante de música (niña)
152.	Nueva Paz	L. Miguel González Ramos	Coordinador PRODEL
153.	Nueva Paz	...	Miembro Proyecto Repentismo
154.	Nueva Paz	...	Miembro de Comunidad (niña)/Proy. Repentismo
155.	Nueva Paz	...	Líder Proyecto Rumba
156.	Sancti Spiritus	Leonel Diaz	Delegado del CITMA provincial
157.	Sancti Spiritus	Ivis Perez	Jefa Dpto. Ciencia y Tecnología provincial
158.	Villa Clara	Pablo Sarduy	Coordinador PRODEL

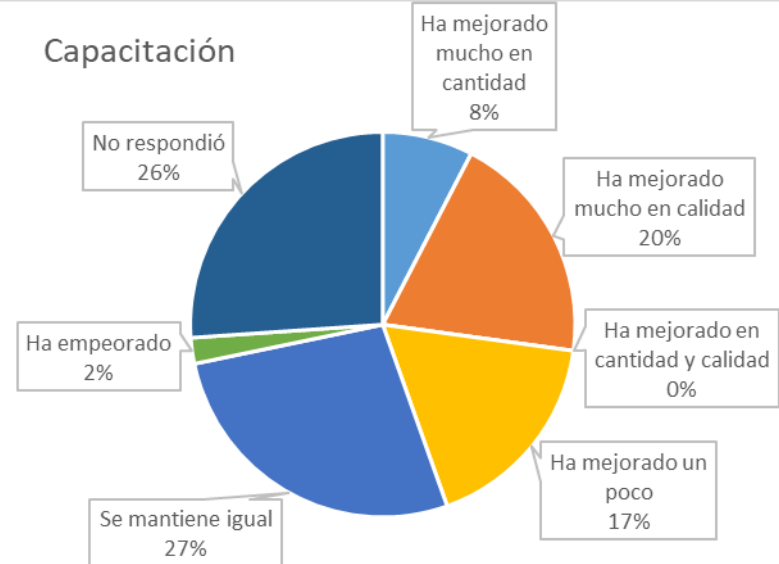
ANEXO 5: PRINCIPALES RESULTADOS DE ENCUESTAS A GRUPOS VULNERABLES



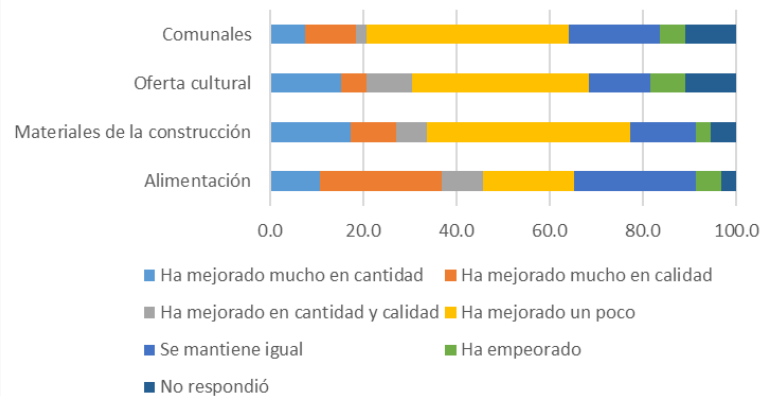
Percepción de cambios en servicios



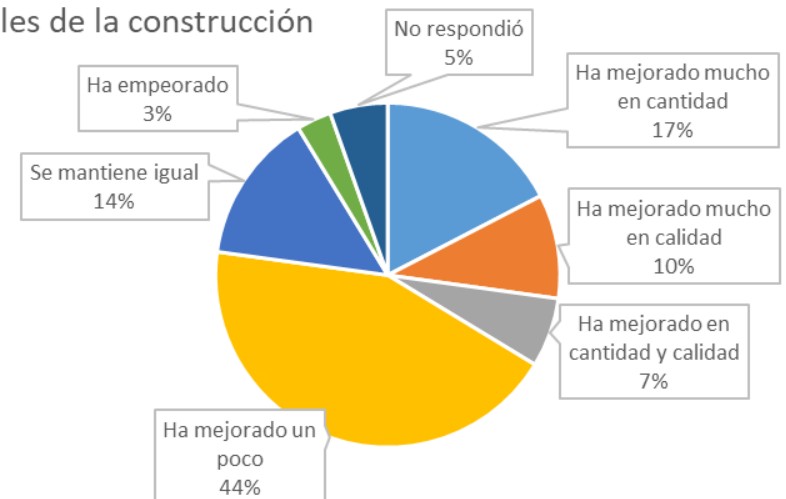
Capacitación

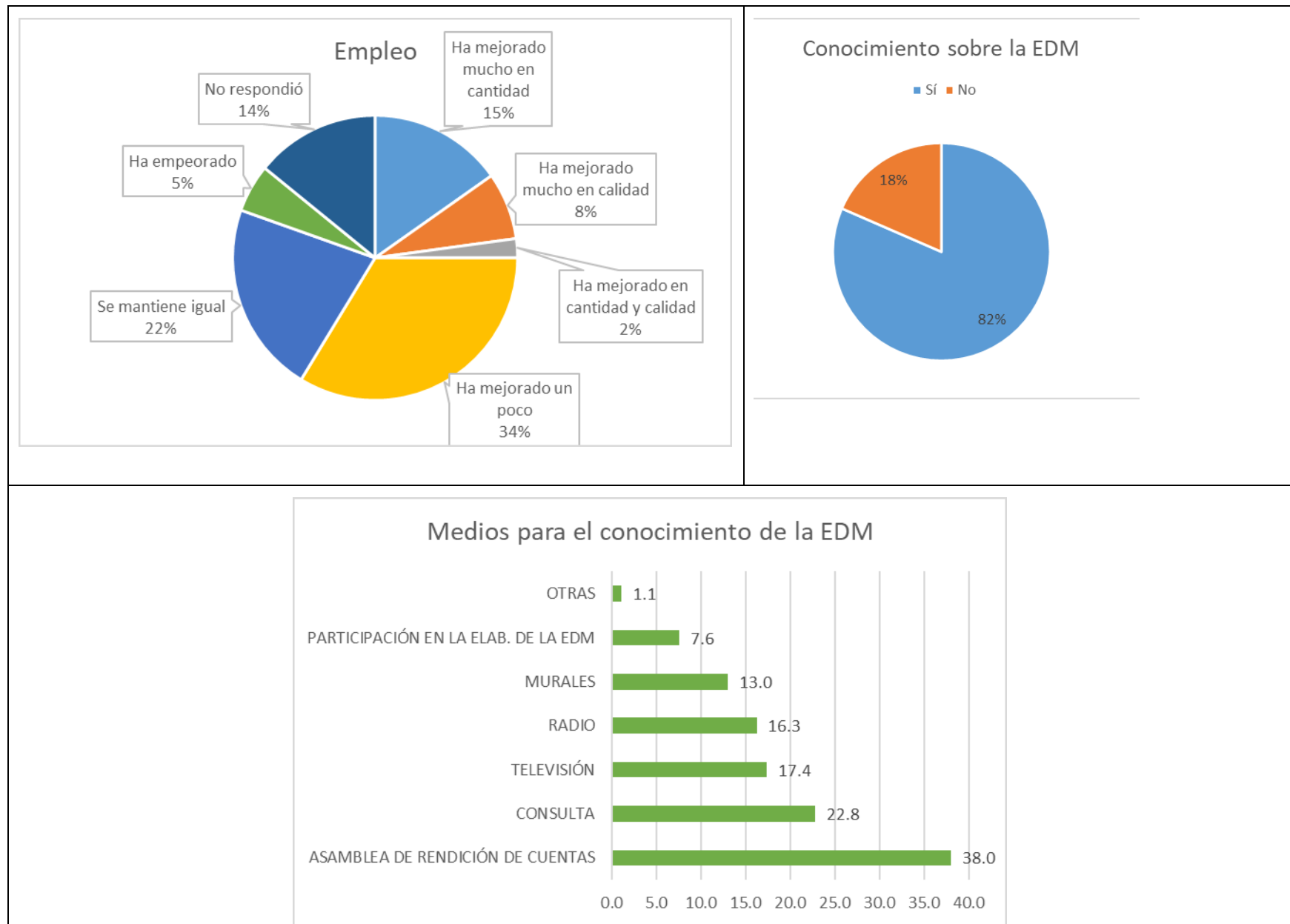


Percepción de cambios en producciones y servicios



Materiales de la construcción



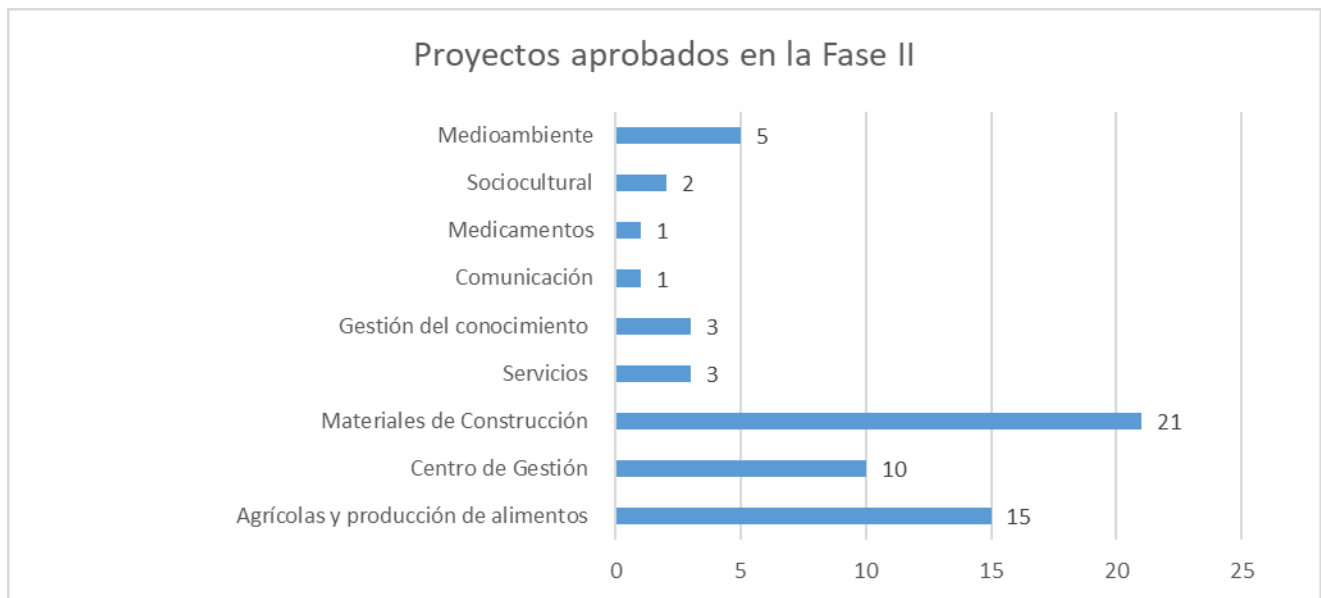
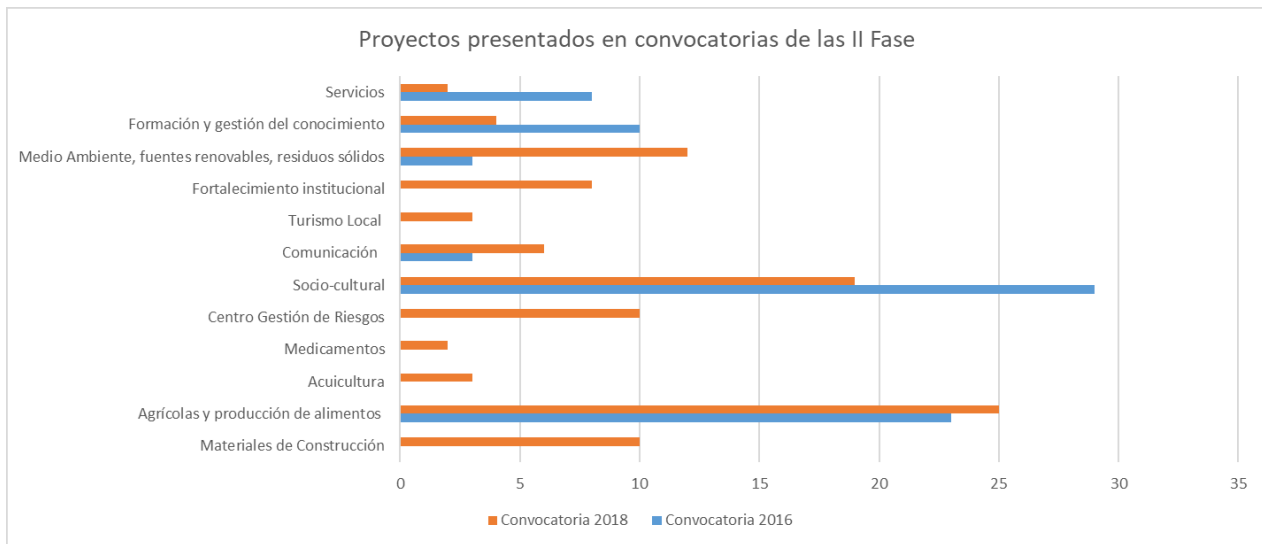


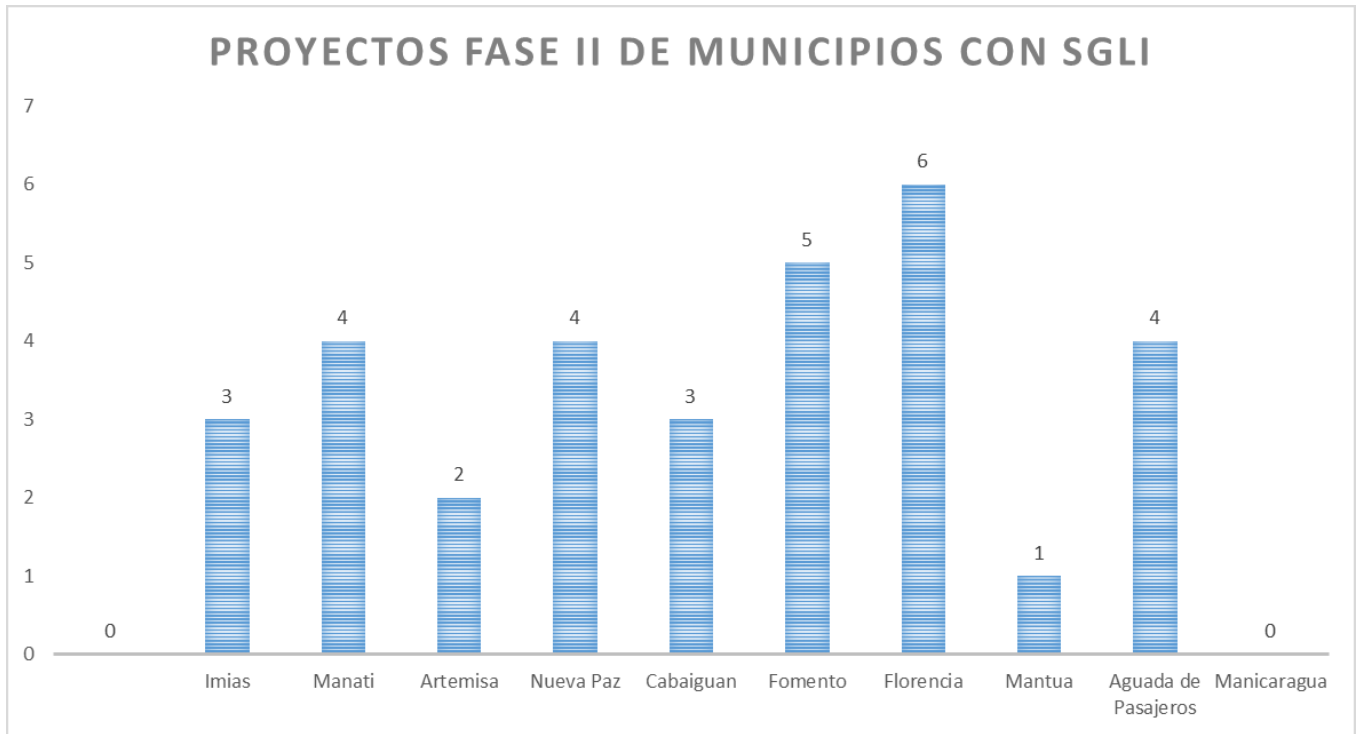
ANEXO 6: LISTADO DE PROYECTOS FASE II Y CONVOCATORIAS

Provincia	Municipio	No.	Proyectos
Pinar del Rio	Mantua	1	Apoyo al trabajo comunitario en consejos populares del Municipio Mantua.
Artemisa	Artemisa	2	Creación de casa de Cepellón para producir posturas de calidad.
		3	Creación de CGRR municipal
Mayabeque	Nueva Paz	4	Mini Industria alimentaria "El Panque" incremento de la calidad y la diversidad de las producciones en la dulcería.
		5	Fortalecimiento de las tradiciones socioculturales comunitarias del municipio.
		6	Fortalecimiento de la producción de materiales de la construcción en la brigada de mantenimiento de constructivo "El Capitolio".
		7	Creación de CGRR municipal
	San José de las Lajas	8	Secador solar para la elaboración de condimentos secos y plantas medicinales en la CCS Orlando Cuéllar.
		9	Mini Industria conservera "MAYI" en el municipio.
		10	Creación de CGRR municipal
	Santa Cruz del Norte	11	Módulo para producción de materiales de construcción
	Madrugá	12	Creación de CGRR municipal
	Bejucal	13	Creación de CGRR municipal
Cienfuegos	Aguada de Pasajeros	14	Apoyo a la gestión y producción de materiales de construcción como parte de la estrategia de desarrollo local.
		15	Continuidad al apoyo de la producción pecuaria de ganado menor en áreas de la agricultura suburbana.
		16	Incremento en los resultados productivos de la empresa municipal. (Mini-industria).
		17	Fortalecimiento de la cultura agropecuaria, energética y medio ambiental en agricultores del municipio.
Villa Clara	Placetas	18	Mini Industria local, aumento del nivel de acceso de la población placeteña a productos alimenticios
		19	Módulo para producción de materiales de construcción

Provincia	Municipio	No.	Proyectos
Sancti Spiritus	Cabaiguán	20	Fortalecimiento de las capacidades de producción de medicamentos naturales del municipio
		21	Módulo para producción de materiales de construcción
		22	Implementación de Centro Municipal de gestión de riesgo y punto de alerta temprana en el municipio
	Fomento	23	Fomentando, Proyecto de comunicación para el desarrollo del municipio.
		24	Reanimación de la producción de materiales de la UEB de la construcción.
		25	Revitalización del sistema automatizado de la Red biblioteca pública
		26	Aprovechamiento de residuos de la marmolera para la producción local de materiales de construcción en Fomento.
		27	Mini-industria para la producción de Baldosas a partir del reciclaje de neumáticos
	Yaguajay	28	Fortalecimiento de la gestión ambiental participativa, como contribución al desarrollo sostenible de la montaña, en el consejo popular Meneses, en la región especial de desarrollo sostenible (REDS) BAMBURANAO.
		29	Cría de caprino lechero en la finca "La Gloria" en el Plan Turquino BAMBURANAO.
		30	Desarrollo de la producción cunicula en la UEB Arnaldo Milán.
		31	Módulo para producción de materiales de construcción
		32	Módulo para producción de materiales de construcción
		33	Módulo para producción de materiales de construcción
		34	Implementación de Centro Municipal de gestión de riesgo y punto de alerta temprana en el municipio Yaguajay.
	Jatibonico	35	Módulo para producción de materiales de construcción
		36	Mejoramiento tecnológico del centro de elaboración municipal para incrementar la producción y apoyar la seguridad alimentaria utilizando recursos endógenos en el municipio. (MINI INDUSTRIA)
		37	Implementación de Centro Municipal de gestión de riesgo y punto de alerta temprana en el municipio
	Florencia	38	Producción de elementos plásticos para el programa de producción local de materiales de la construcción, a partir de materiales recuperados.
		39	Desarrollo de capacidades en el uso de las fuentes renovables de energía en el municipio.
		40	Mini Industria alimentaria producción sostenible de helados en el municipio.
		41	Módulo para producción de materiales de construcción
		42	Módulo para producción de materiales de construcción
		43	Implementación de Centro Municipal de gestión de riesgo y punto de alerta temprana en el municipio

Provincia	Municipio	No.	Proyectos
Camagüey	Minas	44	Reconstrucción del Sistema de Acueducto en la comunidad África y San Pablo del consejo Popular de redención apoyo a la cobertura calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales.
		45	La Bonaza Centro gestor de desechos sólidos una opción viable para la producciones, conservación y restablecimiento del medio ambiente.
		46	Módulo para producción de materiales de construcción
		47	Módulo para producción de materiales de construcción
		48	Módulo para producción de materiales de construcción
Las Tunas	Manatí	49	Laboratorio de Materiales de Construcción.
		50	Apoyo y mejoramiento de las condiciones que permitan el desarrollo de la floricultura en el municipio
		51	Módulo para producción de materiales de construcción
		52	Agua para todas y todos.
Holguín	Calixto García	53	Mini Industria de conserva incremento de la capacidad de producciones varias.
Granma	Buey Arriba	54	La CUCHUFLETA Micro-Hidrogenerador de electricidad-Alternativos y sustentable en viviendas aisladas del Plan Turquino.
		55	Reanimación de la Industria Materiales de la construcción de la EPCRSV
Santiago de Cuba	Palma Soriano	56	Mini Industria alimentaria incremento y diversificación de los volúmenes de producción de embutidos para apoyar a la seguridad alimentaria en cinco municipio.
Guantanamo	San Antonio del Sur	57	Mini Industria "El Manguito" Apoyo a la seguridad alimentaria municipal con la producción y comercialización local de dulces, pulpas y mermeladas.
		58	Fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en la zona comunal de San Antonio del Sur
	Imías	59	Fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en tres zonas comunales del municipio.
		60	Apoyo al Fortalecimiento de la formación técnica en el centro politécnico Protesta de Baraguá, para el incremento de la producción Agropecuaria.
		61	Implementación de un Centro Municipal de Gestión de Riesgos y Punto de Alerta Temprana en el municipio de Imías provincia Guantánamo".





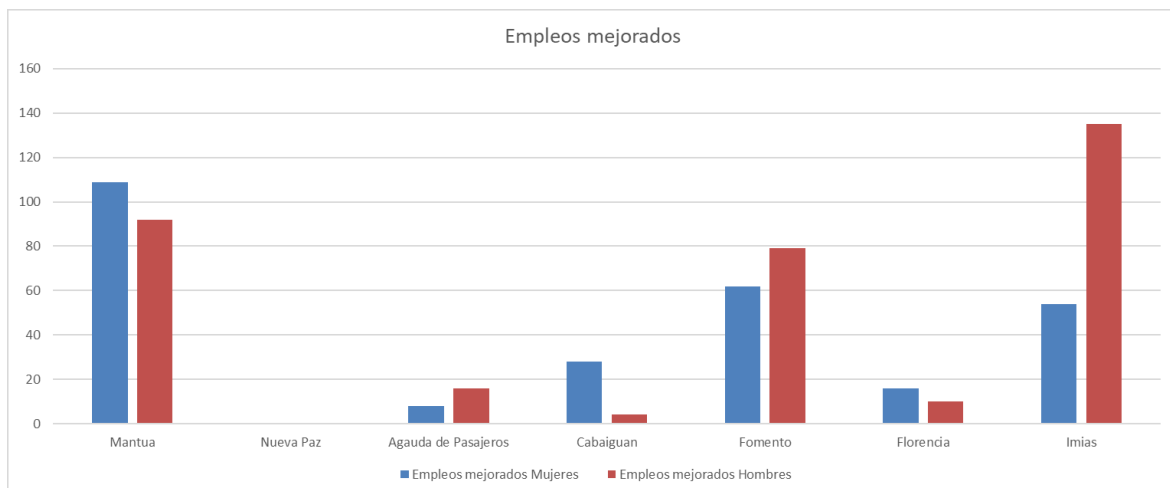
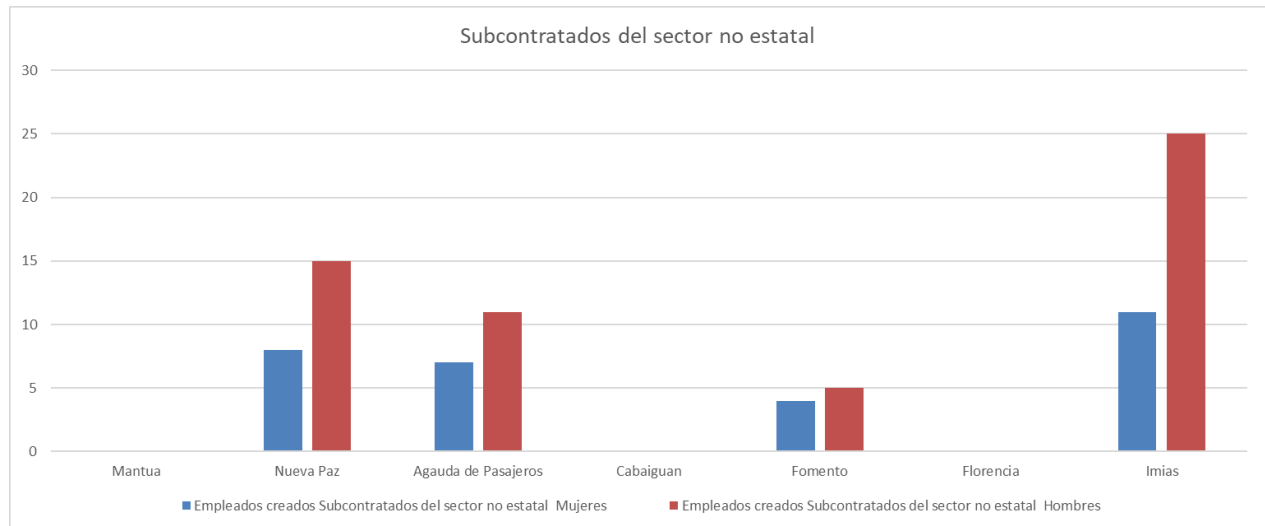
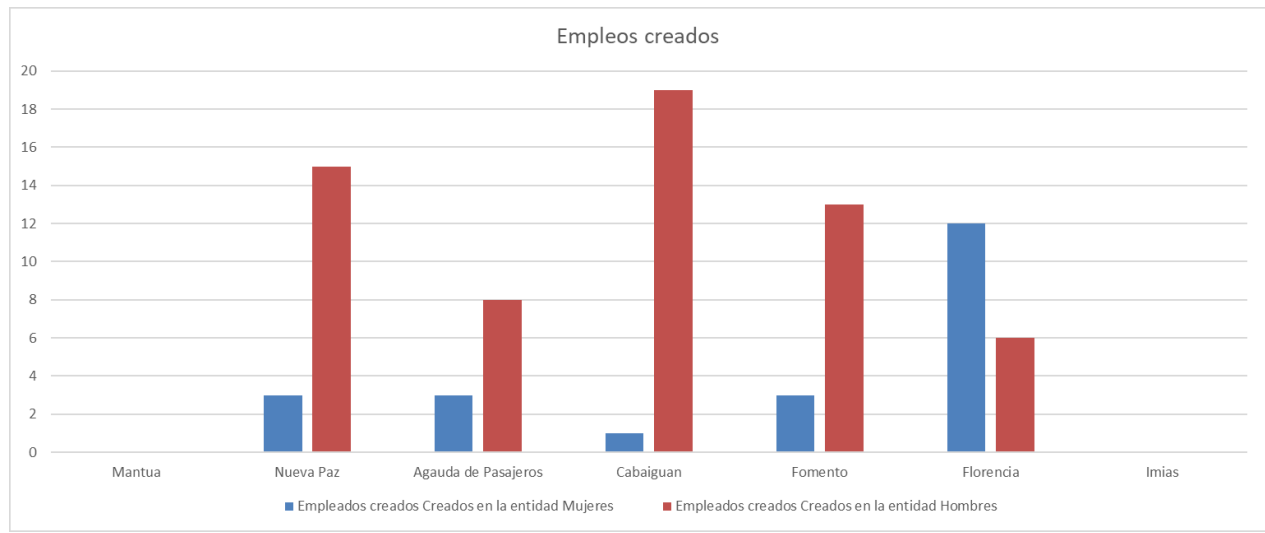
ANEXO 7: EMPLEOS CREADOS Y MEJORADOS POR PROYECTOS FASE II

PROVINCIA	MUNICIPIO	No.	PROYECTOS MUNICIPALES PRODEL	Empleados creados				Empleos mejorados	
				Creados en la entidad		Subcontratados del sector no estatal		Mujeres	Hombres
				Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		
Pinar del Río	Mantua	1	Apoyo al trabajo comunitario en consejos Populares del Municipio Mantua.					109	92
Mayabeque	Nueva Paz	2	Mini Industria alimentaria "El Panque" incremento de la calidad y la diversidad de las producciones en la dulcería.	2	4				
		3	Fortalecimiento de las tradiciones socioculturales comunitarias del municipio.			8	15		
		4	Fortalecimiento de la producción de materiales de la construcción en la brigada de mantenimiento de constructivo "El Capitolio".	1	10				
		5	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)		1				
		6	Secador solar para la elaboración de condimentos secos y plantas medicinales en la CCS Orlando Cuéllar.	6	4				
	San José de las Lajas	7	Mini Industria conservera "MAYI" en el municipio.					3	7
		8	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)		1				
	Bejucal	9	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)		1				
	Madrugá	10	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)		1				
Cienfuegos	Aguada de Pasajeros	11	Fortalecimiento de la cultura agropecuaria, energética y medioambiental en agricultores del municipio de Aguada de Pasajeros			1	3		

PROVINCIA	MUNICIPIO	No.	PROYECTOS MUNICIPALES PRODEL	Empleados creados				Empleos mejorados	
				Creados en la entidad		Subcontratados del sector no estatal		Mujeres	Hombres
				Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		
Sancti Spiritus		12	Apoyo a la gestión y producción de materiales de construcción como parte de la estrategia de desarrollo local.	3	8	1		1	4
		13	Continuidad al apoyo de la producción pecuaria de ganado menor en áreas de la agricultura suburbana.			5	8	7	12
	Cabaiguán	14	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)	1	2				
		15	Fortalecimiento de las capacidades de producción de medicamentos naturales del municipio.					28	4
	Fomento	16	Fomentando, Proyecto de comunicación para el desarrollo del municipio.					25	7
		17	Reanimación de la producción de materiales de la UEB de la construcción.		5			3	57
		18	Mini-industria para el reciclaje de desechos de mármol.	3	8				
		19	Mini-industria para la producción de materiales de la construcción a partir del reciclaje de neumáticos en Fomento.			4	5	3	8
		20	Revitalización del sistema automatizado de la Red biblioteca pública.					31	7

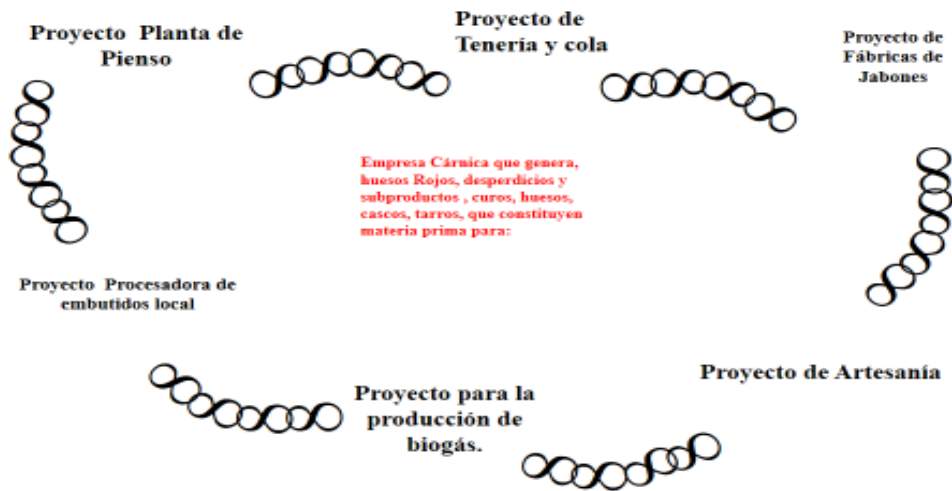
PROVINCIA	MUNICIPIO	No.	PROYECTOS MUNICIPALES PRODEL	Empleados creados				Empleos mejorados	
				Creados en la entidad		Subcontratados del sector no estatal		Mujeres	Hombres
				Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		
	Yaguajay	21	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)	2	1				
		22	Cría de caprino lechero en la finca "LA Gloria" en el Plan Turquino BAMBURANAO					1	2
		23	Desarrollo de la producción canícula en la UEB Arnaldo Milán.	1				1	2
		24	Fortalecimiento de la gestión ambiental participativa, como contribución al desarrollo sostenible de la montaña, en el consejo popular Meneses, en la región especial de desarrollo sostenible (REDS) BAMBURANAO.					33	6
	Jatibonico	25	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)	1	2				
		26	Mejoramiento tecnológico del centro de elaboración municipal para incrementar la producción y apoyar la seguridad alimentaria utilizando recursos endógenos en el municipio. (MINI INDUSTRIA)					5	4
	Florencia	27	Producción de elementos plásticos para el programa de producción local de materiales de la construcción, a partir de materiales recuperados.	5	3			5	3
		28	Desarrollo de capacidades en el uso de las fuentes renovables de energía en el municipio.					4	4
		29	Mini Industria alimentaria producción sostenible de helados en el municipio.	5	2			5	2
		30	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)	2	1			2	1
Guantánamo	San Antonio del Sur	31	Fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en la zona comunal de San Antonio del Sur.	0	0	3	6	25	32
		32	Mini Industria "El Manguito" Apoyo a la seguridad alimentaria municipal con la producción y comercialización local de dulces, pulpas y mermeladas.	2	1	20	35	5	6

PROVINCIA	MUNICIPIO	No.	PROYECTOS MUNICIPALES PRODEL	Empleados creados				Empleos mejorados	
				Creados en la entidad		Subcontratados del sector no estatal			
				Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
	Imías	33	Fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en tres zonas comunales del municipio.				7	23	84
		34	Apoyo al Fortalecimiento de la formación técnica en el centro politécnico Portesta de Baraguá, para el incremento de la producción Agropecuaria.			11	18	30	50
		35	Centro de Gestión de Riesgos (CGR)					1	1
Subtotal				34	55	53	97	350	395
Proyectos de producción local de materiales asociados a la recuperación tras el paso del huracán Irma									
Mayabeque	Santa Cruz del Norte	36	Módulo para producción de materiales de construcción	3	13				
Villa Clara	Placetas	37	Módulo para producción de materiales de construcción	1	1				8
Sancti Spiritus	Yaguajay	38	Módulo para producción de materiales de construcción Meneses		3				7
		39	Módulo para producción de materiales de construcción Jaraueca		2				8
	Cabaiguán	40	Módulo para producción de materiales de construcción		17				
Subtotal				4	36				23
TOTAL				38	91	53	97	350	418

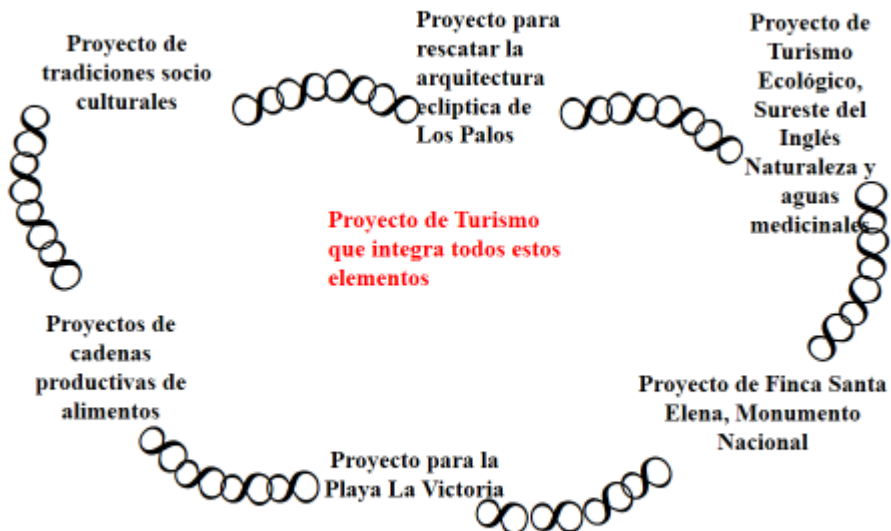


ANEXO 8: MUESTRA DEL DISEÑO DE CADENAS EN NUEVA PAZ

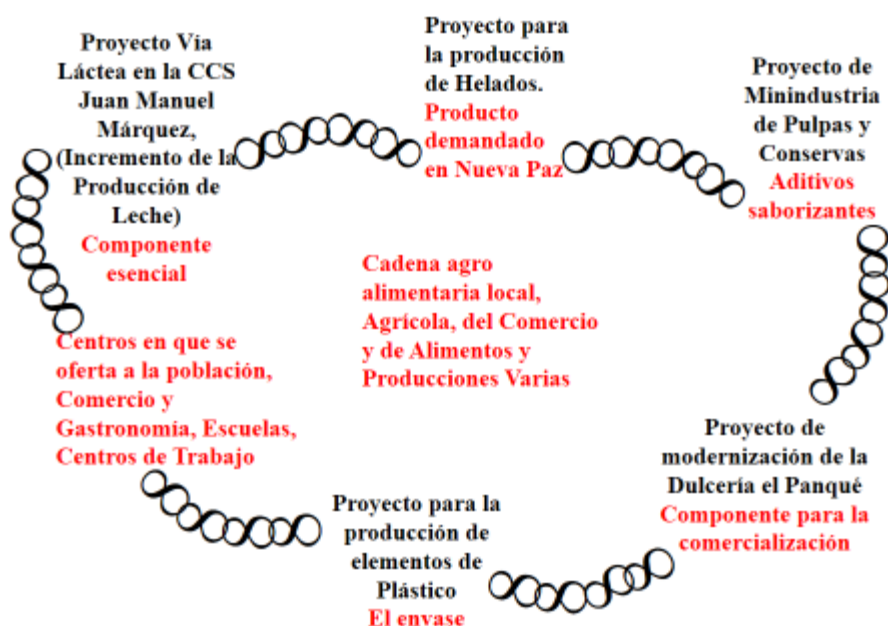
DISEÑO EN LA ESTRATEGIA DE PROPUESTAS DE USO DE RESIDUOS Y DESECHOS DE LA INDUSTRIA CARNICA Y OTRAS INDUSTRIAS DEL MUNICIPIO.



DISEÑO EN LA ESTRATEGIA DE PROPUESTAS DE TURISMO LOCAL



DISEÑO EN LA ESTRATEGIA DE PROPUESTAS DE CADENAS PRODUCTIVAS



Fuente: Presentación del coordinador PRODEL. Nueva Paz, 2019

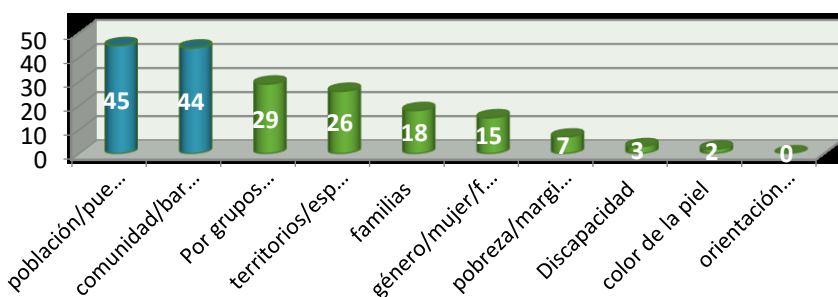
Notas

¹ AMPP; Direcciones del CAM en ámbitos de educación, salud, comunales, medio ambiente, cultura, construcción, inversiones, planificación física, agricultura; Presidente/as de Consejos Populares; Delegado/as de circunscripciones; Grupos de Trabajo Comunitario Integrado; Centros Universitarios Municipales; Comisiones temporales de trabajo; unidades empresariales básicas; cooperativas de producción agropecuaria y cooperativas de crédito y servicios.

² Herramientas identificadas en los propios talleres de PRODEL como la Estrategia Ambiental Municipal, etc. no aparece integrada.

³ Una investigación realizada entre 2015 y 2018 develó que se ha avanzado paulatinamente en el posicionamiento de este problema entre las prioridades del desarrollo local. De las 46 EDM analizadas (donde se incluyen los municipios de PRODEL), la cuarta parte aborda asuntos de género. Se destacan Güira de Melena, Nueva Paz, Cruces y Calixto García, con propuestas de transversalidad en la visión, en las líneas y los objetivos estratégicos. En otros casos se problematizan las tendencias del acceso a la propiedad y el empleo femenino (Quivicán, Placetas, Florencia, Yaguajay, Manatí, Masó, Imías y San Antonio del Sur). En las proyecciones del desarrollo, hay menor visibilidad de la discapacidad y el racismo. De esta forma, las EDM van creando bases para el diseño de políticas; pero hay diferencias territoriales. En algunos municipios se replica más el universalismo homogéneo, promovido desde el nivel central. Hay una manera de definir poblaciones meta³ que atenta contra un enfoque más crítico de la igualdad.

Gráfico 14: Cantidad de estrategias que definen su población meta en estos términos



Fuente: Fundora, 2018

⁴ Hasta el 2017, otras acciones desarrolladas son: identificación de actores y creación de grupos de trabajo (con diferentes experiencias, entre ellas, la fusión con la Comisión de Prevención, la atención por el propio grupo de desarrollo local); capacitación a los grupos; recolección de diagnósticos diversos para la construcción de la matriz de vulnerabilidades (OMEI, censo, mapa político, planteamiento de electores, encuestas, talleres, entrevistas, técnicas participativas, diagnósticos de HABITAT, PADIT, BASAL, DMTSS, FMC, ANAP, PIAL; investigaciones del CUM, Educación; proyecto Cruz Roja); definición de ejes estratégicos (donde se destacan violencia contra la mujer, adulto mayor, comunidades vulnerables, familias disfuncionales, mujer campesina); otorgamiento de subsidios; otorgamiento de materiales de construcción; diseño de IMDLs; talleres de sensibilización en comunidades vulnerables, comunidades rurales y cooperativas; capacitaciones; apertura de la cátedra de estudios de género. También se ha vinculado con el trabajo comunitario integrado, mediante diferentes proyectos: "Raíces", "De Harlem soy y soy afrocubano", promoción del repentismo infantil en niñas, creación de equipos femeninos de baseball en zonas rurales, desarrollo del teatro y la danza, entre otros.

⁵ Hasta la fecha citada destacan como principales resultados la identificación de brechas y grupos vulnerables (Artemisa, Florencia, Imías, Aguada de Pasajeros), Territorios como Madruga y Yaguajay explicitan tener en cuenta otros elementos en sus diagnósticos como los sectores vulnerables que existen en cada consejo popular y comunidad, así como las transformaciones que se van generando, tanto positivas como negativas con las nuevas formas de propiedad y empleo que se van abriendo paso con las nuevas disposiciones que adopta el país.; la construcción, actualización y aprobación de la EDM, teniendo en cuenta la equidad y la vulnerabilidad con enfoque diferenciado de hombres y mujeres (Nueva Paz, Madruga, Manicaragua, Florencia, Cabaiguán, Yaguajay); la conformación de equipos de trabajo especializados en este enfoque (Florencia, Cabaiguán, Artemisa (en el caso de Artemisa Comité de Género Municipal)); el funcionamiento de red de punto focal de género con sinergias entre la FMC, la DMTSS, Salud Pública, CUM (Aguada); la inclusión del enfoque de equidad, género, y participación en las actividades planificadas para el desarrollo municipal (Aguada de Pasajeros, Imías, Jatibonico); la articulación entre el PMEG y HABITAT 2 para una mejor focalización de los grupos vulnerables, con énfasis en zonas rurales (Fomento, Aguada de

Pasajeros); la activación de seis Consejos vecinales y el grupo municipal de trabajo comunitario integrado para dar tratamiento a las inequidades en las comunidades (Aguada); la asesoría especializada en potenciar los procesos de equidad y participación (Aguada); la creación de comisiones administrativas, articuladas con actores comunitarios, para evaluar el otorgamiento de subsidios a hogares y personas vulnerables (énfasis en pisos inadecuados, mujeres con varios hijos y personas con bajos ingresos); la incursión en presupuestos sensibles a género y a personas con discapacidad (Flores).)

⁶ Informes anuales municipales 2018 de 14 de los municipios y visita de campo de la evaluación en los municipios de Imías, Buey Arriba, Flores, Cabaiguán, Aguada de Pasajero, Nueva Paz y Artemisa.

⁷ Se destacan la entrega de recursos y bienes a población afectada por fenómenos hidrometeorológicos (Aguada de Pasajeros); la creación de grupos de mujeres en polos productivos agropecuarios, centros de beneficios, capacitación a trabajadoras por cuenta propia (Yaguajay); mayor incorporación de las mujeres a tareas agrícolas, en especial grupos de mujeres dedicadas al injerto de café (Manicaragua); el incremento y mejor focalización en el otorgamiento de subsidios y créditos a grupos vulnerables y a mujeres jefas de hogar (En el caso de Aguada se han entregado 3188 créditos. De ellos, 2134 se otorgaron a grupos en desventajas y 2045 a mujeres jefas de hogar. Con la política subsidiaria se han beneficiado 2062 personas vulnerables, de ellas 1010 son mujeres, con lo que se ha contribuido a la solución del 92% de los planteamientos históricos. En Cabaiguán, los proyectos han permitido la venta para subsidios de más de 90 mil bloques, contribuyendo a la erradicación de 5 cuarterías y 47 viviendas en lugares vulnerables.); atención a la salud mental de personas con discapacidad mediante la crianza de animales y adaptación de puestos laborales (Aguada de Pasajeros, Flores); aprovechamiento de medios de comunicación territorial para promover la labor de la mujer, los derechos de la niñez, la lucha contra la violencia y los conflictos intergeneracionales; encuentros de mujeres creadoras en comunidades del Plan Turquino (Imías); intercambio entre productoras (Imías, Aguada); intercambios con mujeres dirigentes y delegadas promoviendo la participación de la mujer a cargos de dirección decisorios en el municipio (Imías, Manicaragua); fortalecimiento y capacitación de la brigada de camineras (Imías); capacitaciones (ver indicador 5 del producto 3); creación de empleo para mujeres (ver indicador 8 del producto 4 e indicador 5 del efecto 2); mejoramiento del acceso a medicamentos naturales en 4 asentamientos urbanos y 52 rurales (Cabaiguán); renombramiento de espacios públicos con nombre de Mujer en el marco del llamado a la Acción para Gobiernos Locales Iberoamericanos (Flores); aprobación de políticas locales como la dignificación de la ancianidad, la promoción de cultura de paz y la elevación de la cobertura de las necesidades básicas de las familias con bajos ingresos (Flores); extensión de la cátedra de adulto mayor a localidades rurales; talleres de sensibilización (Flores); fomento de actividades físicas y deportivas en adultos mayores, con énfasis en la población masculina (Flores); desarrollo de la resiliencia para enfrentar la intensa sequía en 500 familias en condiciones de desventaja territorial (Flores); entrega de cisternas en la zona urbana sin red de acueducto, a mujeres jefas de núcleo con niños menores de un año, con niños de 1-5 años, mujeres con niños menores de 5 años, embarazadas, adultas mayores que cuidan a otros adultos mayores y/o personas con discapacidad (Flores); entrega de tanques de agua a comunidades vulnerables (Cabaiguán); creación de capacidades para emprendimientos familiares en núcleos con bajos ingresos (Flores); incorporación de jóvenes con problemas de conducta y población que vive en zonas alejadas de la cabecera municipal a proyectos socio culturales (Nueva Paz); entrega de 60 bicicletas para facilitar la movilidad a las madres solteras (Cabaiguán); entrega de neveras a grupos vulnerables (Cabaiguán); distribución de tanques y bombas de agua a zonas afectadas por la sequía; distribución de biogestores en el 50% de comunidades rurales para el acceso a las fuentes de energía renovable (Cabaiguán).

⁸ Se destacan otros proyectos como Fomentando, proyecto de comunicación para el desarrollo de Fomento; Fortalecimiento de las tradiciones socioculturales comunitarias en Nueva Paz; Fortalecimiento de la cultura agropecuaria, energética y medio ambiental en agricultores del municipio en Aguada; Fortalecimiento de la gestión ambiental participativa y el Desarrollo de la producción cunícula en la UEB Arnaldo Milán en Yaguajay; la Mini Industria alimentaria producción sostenible de helados en Flores y la Mini Industria alimentaria incremento y diversificación de los volúmenes de producción de embutidos en Palma Soriano. En ellos se incluyen acciones afirmativas para el aumento del empleo femenino, acciones de sensibilización y capacitación para transformar la distribución sexista de roles en el ámbito agrícola, sistemas de extensionismo participativos y con enfoque de género, la realización de derechos culturales con énfasis en las mujeres y los jóvenes, el desarrollo de medios de comunicación local con enfoque de género, el acceso equitativo a la tecnología; así como la elaboración de presupuestos sensibles a género.

En territorios como Flores se proyectan acciones focales de mayor profundidad como la venta de alimentos (que salen de las CCS y las mini industrias locales) con precios diferenciados a los ancianos frágiles⁹; apoyar a familias de bajos ingresos y ancianos frágiles hábitat vivienda con el servicio de tramitación, acompañamiento de subsidios, servicio de transporte de materiales de la construcción; el diseño de actividades culturales/recreativas dirigido a los comensales del Sistema de Atención a la Familia (SAF). En Madruga se proyecta la construcción de un hogar de ancianos y un círculo infantil en una comunidad rural para que la mujer se incorpore a la Cooperativa Agropecuaria que existe en esa zona.

⁹ Hasta junio de 2019, en Flores se habían realizado 7 consultas públicas con 141 participantes de una población de 19 022 (0,74%). De ellos, 36,17% jóvenes y 54,61% mujeres. En el caso de Aguada se realizaron 3 talleres con 337 personas de una población de 32098 (El por ciento en relación con el total de población se calculó a partir de los Anuarios Estadísticos Provinciales de 2018, con datos correspondientes al 2017) (1,05%), de ellas 48,96% mujeres, y 11,57% jóvenes. En Imías solo se ha realizado una consulta con 36 personas

de una población de 21111 (0,17%), de las cuales 14 son mujeres y 22 jóvenes. En Nueva Paz, estos procesos se realizaron en 4 Consejos Populares con 232 participantes de una población de 24308 (0,95%), de los cuales 50,43% son mujeres. Entre los temas llevados a consulta se hallan las potencialidades del municipio y las barreras, la visión colectiva de desarrollo, las líneas estratégicas; las necesidades del territorio; las posibles fuentes de financiamiento, los aliados para el desarrollo del municipio, los posibles emprendimientos locales para el desarrollo, el papel de la ciudadanía en la gestión; los indicadores y las formas de controlar y evaluar el desarrollo local; la calidad de las producciones y los servicios.

¹⁰ Entre ellas se encuentran talleres sobre metodología de Educación Popular para preparar facilitadores de procesos (Nueva Paz, Madruga); la elaboración de diagnósticos integrales participativos (Aguada, Nueva Paz, Cabaiguán, Florencia (lo realizó en 28 de sus 39 circunscripciones; Cabaiguán en 23 circunscripciones), Fomento, Imías); la elaboración y actualización de la EDL con enfoque multiactoral (Manicaragua); la aplicación de encuestas para evaluar satisfacción de la población con los proyectos y otros datos municipales (Manicaragua, Fomento); conversatorios sobre los temas a incorporar en la elaboración de los proyectos (Manicaragua); lluvia de ideas para elaboración de prioridades en la implementación de los programas cafetalero, ganadero, imagen y otros (Manicaragua); la divulgación de resultados y productos comunicativos elaborados a través de medios de comunicación comunitarios (Manicaragua, Cabaiguán, Santa Cruz del Norte); ampliación del Grupo de Desarrollo Local (En el caso de Artemisa hasta 34 miembros); valoración por el CAM de la implementación de los acuerdos de Beijing relativos a la participación en empresas, entidades y centros de trabajo (Minas); ferias comunitarias (Santa Cruz del Norte); la rendición de cuentas del delgado a sus electores; visita de la AMPP y el CAM a los consejos populares para intercambiar con la población (Yaguajay).

¹¹ Para fijar estos % de acceso de mujeres a nuevos empleos se consideró superar la proporción de empleo femenino generado por la fase 1 de PRODEL (solo 22% del total de nuevos empleos) así como alcanzar la proporción que PNUD considera un indicador de avance de equidad de género: 36% de presencia de mujeres en opciones de trabajo, superación, servicios, etc. de que se disponga en una sociedad. En el caso de los jóvenes, en ausencia de información anterior, se tomó la proporción promedio de este grupo en la población de los municipios de PRODEL.