

INFORME DE EVALUACIÓN PORTAFOLIO DESARROLLO LOCAL COSUDE

EQUIPO DE EVALUACIÓN
AILENA ALBERTO ÁGUILA
DAYANÉ PROENZA GONZÁLEZ
ORESTES JESÚS DÍAZ LEGÓN

Octubre 2023

CONTENIDO

1. BASES DE LA EVALUACIÓN	3
a. Antecedentes y justificación.....	3
b. Marco de la evaluación (contexto país y proyectos)	3
c. Objetivo de la evaluación	6
d. Metodología de la evaluación	7
2. EFECTIVIDAD Y ALCANCE DE LOS PROYECTOS	9
a. Valoración de la efectividad de HÁBITAT II	9
b. Valoración de la efectividad de GEPAC III	17
c. Valoración de la efectividad de PRODEL III.....	25
d. Alcance de los proyectos en su contribución a la formación de actores locales para la gestión del desarrollo local	33
e. Alcance de los proyectos en su contribución al fortalecimiento de tejido productivo y de servicios locales	35
f. Contribución de los proyectos a los procesos de urbanización inclusiva, resiliente y funcional.....	37
3. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS (2017-2023)	40
a. Capacidades fortalecidas en gobiernos e instituciones municipales para una gestión del desarrollo local participativa e inclusiva	40
b. Diversificado y fortalecido tejido productivo y de servicios a nivel local, con impactos en la mejora de condiciones de vida de comunidades vulnerables.....	47
c. Apropriadas y/o extendidas por instancias nacionales las buenas prácticas promovidas por los proyectos y son incorporadas en políticas nacionales	52
4. FACTORES Y RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD	54
a. Factores de éxito de los proyectos, bases para la sostenibilidad	54
b. Recomendaciones para la sostenibilidad de los cambios promovidos.	55
5. VALOR DE LA COOPERACIÓN SUIZA PARA CUBA	60
Relación de anexos	61

ACRÓNIMOS

ACN Agencia Cubana de Noticias	INIE Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
ADL Acciones Demostrativas Locales	INOTU Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbano
AMA Agencia de Medio Ambiente	IPF Instituto de Planificación Física
AMPP Asamblea Municipal del Poder Popular	IVF Índice de Volumen Físico Territorial
ANEC Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba	MEP Ministerio de Economía y Planificación
BPA Banco Popular de Ahorro	MES Ministerio de Educación Superior
CAM Consejo de Administración Municipal	MFP Ministerio de Finanzas y Precios
CEDEL Centro de Desarrollo Local y Comunitario	MICONS Ministerio de la Construcción
CENESEX Centro Nacional de Educación Sexual	MINAG Ministerio de la Agricultura
CIDEV Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano	MINCULT Ministerio de Cultura
CIERIC Centro de Intercambio y Referencia de Iniciativa Comunitaria	MIPYMES Micro, pequeña y mediana empresa
CMMLK Centro Memorial Martin Luther King	NAU Nueva Agenda Urbana
CNAP Consejo Nacional de Artes Plásticas	NAUC Nueva Agenda Urbana Cubana
CPL Cadenas Productivas Locales	NNUU Naciones Unidas
CIPS Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas	OACE Organismo de la Administración Central del Estado.
CITMA Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	ODL Observatorio Nacional de Gestión del Desarrollo Local
CLOC Centros Locales de Orientación y Capacitación	ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible
CLP Comité Local de Proyecto	OFA Oficina de Facilitación al pago de la contribución
COSUDE Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	OGH Observatorio de Gestión del Hábitat
CP Consejo Popular	OHCH Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana
CTDL Contribución Territorial para el Desarrollo Local	ONAT Oficina Nacional Tributaria
CUBASOLAR Sociedad Cubana para la promoción de las fuentes renovables de energía y el respeto ambiental	ONEI Oficina Nacional de Estadística e Información
CCS Cooperativa de Créditos y Servicios.	PAC Programa del Arquitecto de la Comunidad
CNA Cooperativa No Agropecuaria	PADIT Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
CUJAE Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría	PAM Programa de Adelanto de la Mujer
CUM Centro Universitario Municipal	PC Programa de Cooperación
DCI Dirección de Cooperación Internacional	PDL Proyectos de Desarrollo Local
DMEP Dirección Municipal de Economía y Planificación.	PEDI Plan Especial de Desarrollo Integral
DMOTU Dirección Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbano	PGOTU Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano
DMTSS Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social	PMEG Programa Municipal de Equidad y Género
DMV Dirección Municipal de la Vivienda	PNDES Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030
EDM Estrategia de Desarrollo Municipal	PLOMAC Producción Local de Materiales de Construcción
ENOT Esquema Nacional de Ordenamiento Territorial	PLVMC Programa de producción local y venta de materiales de la construcción
ET Escuelas Taller	POA Plan Operativo Anual
FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	PRODEL Programa "Fortalecimiento de capacidades municipales para el desarrollo local"
FMC Federación de Mujeres Cubanas	PUN Política Urbana Nacional
FLACSO Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	ROHCCP Red de Oficina del Historiador y el Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba
GEPAC Proyecto "Gestión Participativa Local en la gestión del Centro Histórico"	ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible
GUICID Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local	SGLI Sistema de Gestión Local Integrado
GNPLCMC Grupo Nacional de Producción Local y comercialización de materiales de la construcción para la vivienda	SSAN Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional
HABITAT II Programa "Implementación de Estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal"	TCP Trabajo por Cuenta Propia
	TdR Términos de Referencia
	UNAIC Asociación de Arquitectos de La Habana
	UCLV Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
	UH Universidad de la Habana
	UNAICC Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de la Construcción de Cuba
	ZPC Zona Priorizada para la Conservación

1. BASES DE LA EVALUACIÓN

a. Antecedentes y justificación

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) ha mantenido en Cuba un programa de cooperación desde el año 2000, con proyectos de desarrollo y de ayuda humanitaria de corto, mediano y largo plazo. En su etapa inicial de trabajo en el país (2000-2012), Cuba constituyó un “programa especial” de COSUDE, pasando a ser país prioritario a partir de la Estrategia de Cooperación Internacional 2013–2016. Con la Estrategia de Cooperación Internacional 2021–2024 el Parlamento suizo decide cerrar paulatinamente su cooperación bilateral en América Latina para focalizar sus esfuerzos en otras regiones. En correspondencia, se determina su salida responsable de Cuba en 2024.

En sus tres últimos Programas de Cooperación (PC 2011-2016, PC 2017-2021, PC 2022-24), el objetivo general de la cooperación suiza en Cuba ha estado orientado a contribuir a los procesos de reformas en curso en el país, con énfasis en la descentralización y el desarrollo local. El PC 2011 - 2016 se centra en el fortalecimiento de la gestión municipal participativa con énfasis en el desarrollo económico local. El PC 2017–2021 se estructura en un ámbito único de contribución al desarrollo local participativo e inclusivo, a partir de cuatro áreas temáticas: (1) gestión participativa del desarrollo local; (2) acceso a alimentos; (3) desarrollo económico local; (4) género e inclusión. El PC 2022-2024 da continuidad a esta apuesta, y como parte del proceso de salida responsable, busca fortalecer, capitalizar y difundir iniciativas con potencial en dichas áreas temáticas.

Este objetivo se ha concretado a través de los proyectos promovidos en estos ciclos programáticos, entre ellos: Programa para el fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo local (PRODEL), Gestión participativa local en la rehabilitación del Centro Histórico (GEPAC) e Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal en Cuba (HÁBITAT II); los cuales se han planteado contribuciones a los procesos de descentralización y desarrollo local participativo e inclusivo.

De cara a la salida de COSUDE de Cuba en 2024, se plantea la presente evaluación con un carácter de revisión final integrada, al tratarse, de una mirada reflexiva y articulada a estos tres proyectos que forman parte de su portafolio de cooperación; para contribuir tanto a la gestión del conocimiento de las organizaciones socias y actores involucrados en los procesos de descentralización y desarrollo local, como a la rendición de cuentas de las intervenciones suizas en esta área.

b. Marco de la evaluación (contexto país y proyectos)

El PC 2011-2016 de COSUDE en Cuba se inscribe en el momento de arranque del paquete de reformas aprobado por el Partido y el Estado cubano en el año 2011. Estas potenciales transformaciones proponen la actualización del modelo socioeconómico cubano en aras de superar la profunda crisis económica heredada y ampliarse a una democracia participativa. Entre las medidas ideadas con potencial impacto en el desarrollo de las localidades cubanas se destacan: la reestructuración de la administración pública en aras de optimizar el aparato burocrático existente, deslindar funciones públicas de las empresariales y dar mayor autonomía a los gobiernos locales; el fomento de actividades económicas no estatales; el fortalecimiento del sector empresarial y de la inversión extranjera. Vale señalar otras orientadas a la desconcentración y desestatización de servicios sociales, la reducción del gasto público y del empleo en el sector estatal, así como la acción focalizada hacia grupos vulnerables (p.ej.: subsidios a personas y no a productos).

Sin embargo, la implementación de las reformas transcurre tímidamente en este primer quinquenio, con expresión jurídica en ámbitos puntuales ([Anexo. 5. Línea de tiempo Marco](#))

político-legislativo). El crecimiento económico se mantiene modesto, sin impacto significativo en la vida de las personas. El impulso económico producto del crecimiento del turismo y la exportación de servicios en el período, es atenuado por el descenso de importantes rubros exportables y la alta dependencia de las importaciones. En esta etapa continúa la baja productividad del sector agropecuario y los altos niveles de importación de alimentos; mientras, el estancamiento de la inversión extranjera, el limitado despegue del sector empresarial y cooperativo no agropecuario dan cuenta de un proceso lento de dinamización económica.

Un hito importante en este período resulta el proceso de normalización de las relaciones entre Cuba y los EEUU (2014 - 2016), generando expectativas de dinamización de la economía doméstica; si bien, es mantenido el embargo económico al país, con sus correspondientes altos costos e impactos en la sociedad cubana. En el ámbito de los derechos se da respuesta a demandas relacionadas con la eliminación de las restricciones migratorias, la compra venta de viviendas, el acceso a internet; pero también avanzan las desigualdades y vulnerabilidades sociales y el deterioro creciente de los sistemas de salud y educación.

Durante el período siguiente (2017 – 2023) la dirección del país mantiene el compromiso con las reformas iniciadas en el 2011, refrendadas en la nueva Constitución de 2019 y en la actualización paulatina de las políticas y el cuerpo legislativo en los ámbitos de la democratización, la descentralización, el desarrollo territorial, la protección de derechos de mujeres y de minorías, la expansión del sector privado y cooperativo, la atención focalizada hacia las vulnerabilidades y la soberanía alimentaria (Anexo 5. Línea de tiempo: Marco político-legislativo).

Sin embargo, la situación socioeconómica acumulada, el anquilosamiento en paradigmas verticales y centralistas, la lentitud de las reformas y los desaciertos en la política interna; combinados con los efectos de la paralización de relaciones Cuba-EEUU y el consecuente recrudecimiento del embargo, la fragilidad de las relaciones con aliados internacionales, más los impactos de la pandemia, catalizan la inmersión del país en una severa crisis sistémica, comparable con la acontecida en la década del noventa. Los indicadores a nivel macroeconómico de estos últimos años resultan alarmantes, con desequilibrios monetarios persistentes, un crecimiento económico inferior al 2 % y un déficit fiscal entre el 8-12 % del PIB (2022), dificultando el proceso inversionista, el acceso a créditos, y la mejora de los sistemas financiero, bancario y productivo. A ellos se suman la alta inflación, la dolarización parcial de la economía, el desabastecimiento del mercado interno de alimentos, medicamentos y bienes prioritarios y la profundización de la escasez.

Cuba está viviendo un notable incremento de la pobreza¹ y una agudización de las desigualdades (de género, raciales, territoriales, clasistas). La precariedad laboral y de ingresos, las limitaciones en el acceso a la vivienda, a alimentos y productos básicos, el deterioro acelerado de los sistemas de educación y salud pública, las carencias y/o interrupciones de servicios básicos (electricidad, agua potable, transporte), las restricciones de derechos políticos, han sido detonantes de protestas sociales, descontento popular y críticas a la gestión de gobierno. La expresión más contundente de esta crisis multidimensional es el éxodo masivo sostenido en los últimos años. En este entorno crítico, se refuerza la discriminación estructural de determinados grupos sociales (p. ej.: las mujeres), con la amenaza latente del menoscabo de derechos logrados.

En ese contexto de avances y retrocesos, han sido implementados como parte del portafolio suizo de cooperación, los proyectos PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC. Ellos han funcionado como laboratorios de prácticas y espacios de preparación y arropo de procesos proclamados en las reformas a favor de la descentralización, el desarrollo local, la participación y la equidad social.

¹ 25% de la población estimado no oficial y 50 mil personas que padecen pobreza multidimensional, según informe voluntario de Cuba sobre avance ODS

Procesos que se reconocen y ratifican como pertinentes en el escenario crítico actual. Estos proyectos han actuado en tres ejes básicos, que son usados como hilo conductor de la presente evaluación:

1. Fortalecimiento de capacidades locales para la gestión descentralizada con participación ciudadana e inclusión social
2. Fomento de iniciativas locales para creación de tejido productivo y servicios urbanos, con sostenibilidad económica y mecanismos de generación de ingresos locales
3. Diálogo político para extensión de buenas prácticas y su incorporación al sistema país.

A continuación, datos generales de los proyectos objeto de evaluación:

PRODEL – Programa para el fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Local

Duración / Presupuesto: 12.5 años - CHF 9'000'000. Fase I (2012-16) - CHF 2'300'000. Fase II (2017-21) - CHF 3'700'000, Fase III (2021-2024) - CHF 3'000'000

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.

Efectos esperados:

- 1) Mejorada y extendida la gestión por EDM a las municipalidades del país
- 2) Incrementado el autoabastecimiento municipal mediante la promoción de cadenas productivas locales
- 3) Consolidada la gestión descentralizada local como parte del nuevo marco jurídico institucional del país.

Coparte principal: Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)

Cobertura geográfica: 27 municipios (Mantua, Artemisa, San Cristóbal, Güira de Melena, San José de las Lajas, Santa Cruz del Norte, Madruga, Bejucal, Nueva Paz, Jagüey Grande, Manicaragua, Placetas, Aguada de Pasajeros, Cabaiguán, Yaguajay, Jatibonico, Fomento, Florencia, Minas, Manatí, Calixto García, Bartolomé Masó, Buey Arriba, Palma Soriano, Mella, San Antonio del Sur)

Grupos beneficiarios: Gobiernos y entidades públicas locales; Entidades productivas y de servicios, del sector estatal y no estatal; población de 27 municipios, con énfasis, en personas de grupos y comunidades en situación de vulnerabilidad.

GEPAC- Gestión participativa local en la recuperación del Centro Histórico

Duración / Presupuesto: 12 años - CHF 5'450'000. Fase I (2013-17) - CHF CHF 1'700'000. Fase II (2018-22) - CHF 2'750'000. Fase III (2022-24) - CHF 1'000'000

Objetivo: Contribuir a mejorar la disponibilidad de servicios y espacios de participación ciudadana directa en localidades vinculadas al programa, a través de la extensión del modelo de gestión de la OHCH al país.

Objetivos específicos:

1. Extendidas en el país prácticas de participación ciudadana directa en la gestión pública y de fomento de la economía local no estatal
2. Incorporados en el nuevo marco jurídico e institucional nacional instrumentos de gestión participativa local directa y de apoyo al sector no estatal.

Coparte principal: Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana (OHCH y Red de Oficinas del Historiador y el Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba (ROHCCP)

Cobertura geográfica: 11 municipios (Viñales, Habana Vieja, Matanzas, Remedios, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Trinidad, Camagüey, Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa)

Grupos beneficiarios: Gobiernos territoriales, Oficinas del historiador y conservador de la ROHCCP, entidades públicas, personas emprendedoras, MIPYMES y población de ciudades patrimoniales, con énfasis en mujeres, jóvenes y grupos en desventaja.

HÁBITAT II – Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal en Cuba

Duración / Presupuesto: 10 años - CHF 6'730'000. Fase I (2013-17) - CHF 3'730'000. Fase II (2018-22) - CHF 3'000'000.

Objetivo: Elevada la calidad de vida de la población de los municipios del programa, con énfasis en los grupos vulnerables y las mujeres, a través de la generación de capacidades locales para la gestión descentralizada de vivienda y servicios urbanos.

Efectos esperados:

- 1) Fortalecida la gestión pública local del hábitat en los municipios del Programa, desde los enfoques de inclusión, participación y resiliencia.
- 2) Incrementada la oferta de productos y servicios vinculados al hábitat, con prioridad de acceso para grupos vulnerables y las mujeres.
- 3) Incorporadas en políticas nacionales herramientas y prácticas para gestión local del hábitat producidas por el programa

Coparte principal: Facultad de Construcciones de la Universidad Central de las Villas

Cobertura geográfica: 19 municipios (Manicaragua, Placetas, Camajuaní, Sagua la Grande, Remedios, Caibarién, Encrucijada, Corralillo, Quemado de Güines, Cumanayagua, Palmira, Aguada de Pasajeros, Abreus, Trinidad, Cabaiguán, Jatibonico, Taguasco, Fomento, La Sierpe)

Grupos beneficiarios: Gobiernos y entidades públicas de 19 municipios; Entidades productivas y de servicios asociados al hábitat, del sector estatal y no estatal; Directiva/os y funcionarias/os de organismos nacionales relacionados con políticas de vivienda y urbanismo; Población de 19 municipios, con énfasis, en personas de grupos y comunidades vulnerables beneficiarias de programas e iniciativas locales.

c. Objetivo de la evaluación

La evaluación tiene el propósito de identificar los principales avances alcanzados por el portafolio de desarrollo local de la cooperación suiza, a partir de la contribución de los proyectos PRODEL, HÁBITAT II y GEPAC (**valoración retrospectiva**) y las posibilidades de sostenibilidad económica y política de su enfoque de gestión del desarrollo local, en relación con las transformaciones que experimenta el país (**valoración prospectiva**).

En particular, se propone:

- Identificar los impactos sistémicos a los que han contribuido los proyectos en los tres ejes de acción referidos (período 2017-2023).
- Valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados por cada proyecto en su última fase y reflexionar sobre la eficiencia en el uso de recursos empleados².
- Determinar los servicios y prestaciones creadas y/o ampliadas por los proyectos para satisfacer demandas locales, valorando su alcance y contribución a procesos de urbanización inclusiva, resiliente y funcional (período 2017-2023).
- Identificar los factores de éxito y los obstáculos principales para la sostenibilidad de los resultados que contribuyen a la descentralización y el desarrollo local.

Este proceso debe ofrecer una **valoración retrospectiva** que permita identificar tanto los resultados más significativos de cada proyecto en particular, así como las contribuciones relevantes de la cooperación suiza a los avances del desarrollo local en el país; centrándose en los resultados de las fases finales de los proyectos sin dejar de referir experiencias acumuladas desde el inicio de estos. A su vez, debe brindar una **valoración prospectiva** en términos de recomendaciones para la sostenibilidad de los procesos que brinde claves a actores cubanos y organizaciones líderes en su consolidación, extensión e incidencia.

² Este análisis se limita a una valoración del alcance de metas y grupos beneficiarios con los recursos disponibles, pues otro tipo de análisis (p. ej.: de costo-beneficio) no sería conveniente por las distorsiones generadas en los últimos años con los procesos de ordenamiento financiero y monetario.

Para el momento de la evaluación, solo HÁBITAT II ha concluido su ejecución (diciembre de 2022), mientras que la terminación de GEPAC y PRODEL se prevé en 2024. No obstante, es posible llevar a cabo este proceso evaluativo considerando que los años de implementación transcurridos permiten identificar ya sus principales impactos, avances en la consecución de sus objetivos, así como los factores de sostenibilidad de los mismos.

d. Metodología de la evaluación

Para la valoración retrospectiva requerida, se tomó como hipótesis de la evaluación, la teoría de cambio que comparten *grosso modo* los referidos proyectos; que plantea:

- el fortalecimiento de capacidades de autoridades y actores municipales para una gestión del desarrollo local, ha favorecido la articulación de actores diversos, la utilización / potenciación de recursos endógenos y finanzas locales e involucrado la participación de la ciudadanía en función de dar respuesta a las demandas y prioridades territoriales, y en particular, de grupos sociales en desventaja (EJE 1);
- ello de conjunto con el fortalecimiento, diversificación y articulación del tejido productivo y de servicios a nivel local, ha propiciado mejoras en medios de vida, alimentación y hábitat de las poblaciones vulnerables y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo territorial (EJE 2);
- mientras que la capitalización y difusión de las experiencias promovidas, ha permitido crear una masa crítica favorecedora del diálogo y la influencia sobre actores y políticas nacionales; en consecuencia, el establecimiento de un marco político-regulatorio que refrenda y posibilita la extensión y sostenibilidad de las buenas prácticas desarrolladas. (EJE 3).

Sobre esa base, se establecieron como **preguntas orientadoras para evidenciar, valorar los impactos logrados en correspondencia con las contribuciones de los proyectos** implementados en el período 2017-2023, las siguientes:

- ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en cuanto al fortalecimiento de capacidades en gobiernos e instituciones municipales para la gestión del desarrollo local y sus impactos en procesos locales de participación ciudadana e inclusión social? (EJE 1)
- ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en relación a la diversificación y fortalecimiento del tejido productivo y de servicios a nivel local y sus impactos en la mejora de condiciones de vida de comunidades vulnerables y a un desarrollo local sostenible e inclusivo? (EJE 2)
- ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes en cuanto a la apropiación y/o extensión por instancias nacionales de las buenas prácticas promovidas y los impactos en su incorporación en políticas nacionales? (EJE 3)
- ¿Cómo han contribuido los proyectos (desde sus productos y estrategias), de conjunto con factores del contexto, a estos cambios identificados?

Para evidenciar y valorar los impactos más relevantes en relación a estos ejes de actuación, se propuso el empleo de señales de progreso / cambio³, tomando en parte los indicadores de medida trazados para el portafolio y sus proyectos. Para identificar las contribuciones plausibles de cada proyecto a los cambios identificados, se trabajó en el mapeo y relacionamiento de estrategias y productos implementados por estos, de conjunto con factores coadyuvantes y limitantes del contexto buscando evidenciar las conexiones de estos con los cambios registrados. Se complementa este primer análisis con historias de cambio en municipios seleccionados, para ilustrar / compartir la naturaleza de estas transformaciones desde las voces de actores y personas implicadas.

³ señales de progreso: conjunto de afirmaciones que describen / revelan la progresión hacia los alcances deseados ideales y reflejan la complejidad del proceso de cambio. Representan la información que puede ser reunida con el fin de hacer seguimiento a los logros obtenidos.

A la par, se trabajó en dar respuesta a otras dos preguntas orientadoras dirigidas a **focalizar en el accionar de los proyectos, para valorar la efectividad y alcance de productos y estrategias** implementadas en su última fase. A saber:

- ¿Cuál ha sido el grado de efectividad y eficacia de los proyectos para alcanzar los objetivos de cambio trazados?
- ¿Cuál ha sido el alcance de servicios y producciones locales desarrolladas en el marco de los proyectos y sus principales beneficios en función de la satisfacción de necesidades y demandas de la población, y en especial, de grupos vulnerables, y su contribución a procesos de urbanización inclusiva, resiliente y funcional?

Un último nivel de análisis se propuso en función de la valoración prospectiva requerida, orientada a **dar pistas para la sostenibilidad de los cambios promovidos en materia de descentralización y desarrollo local**, sobre la base de la siguiente pregunta orientadora:

- ¿Cuáles factores se deben considerar para asegurar la sostenibilidad de los cambios producidos? En particular en relación a: relacionamiento entre actores, financiación, desarrollo de capacidades, comunicación e incidencia

Este proceso evaluativo acontece entre junio y septiembre del 2023, según lo establecido en los Términos de Referencia y calendario acordado para la evaluación.

Para su desarrollo fueron empleados diferentes instrumentos destinados al levantamiento de información, la triangulación / complemento de datos; propiciando en alguna medida procesos participativos que posibilitaran la construcción y reflexión colectiva de los principales actores de los proyectos, y la pluralidad de voces.

Entre los principales instrumentos utilizados se destacan:

- La lectura y análisis documental, que incluyó la revisión de 251 documentos (6 de COSUDE, 40 de HÁBITAT II, 36 de GEPAC, 80 de PRODEL, 89 de municipios), entre ellos: documentos de proyecto, sistematizaciones y evaluaciones intermedias, estrategias, planes y programas locales, memorias, políticas, leyes, marcos metodológicos, anuarios estadísticos, entre otros. ([Anexo 1. Relación de documentos revisados](#)).
- Las entrevistas individuales y grupales, así como talleres y grupos de discusión, que permitieron tomar criterios a 212 personas claves (57.5 % mujeres), entre representantes de los equipos nacionales de coordinación de proyectos (26, 65.4 % mujeres), de instituciones nacionales (8, mujeres) y provinciales (4, 50 % mujeres), de gobiernos e instituciones locales (151, 58.9 % mujeres), de Consejos Populares (9, 55.5 % mujeres), y de comunidades (14, 43 % mujeres). ([Anexo 2. Relación de personas que brindaron criterios a través de entrevistas y talleres. Anexo 3. Guía de instrumentos aplicados](#)).
- La observación en el terreno, a través de recorridos y espacios de intercambios en 8 municipios (Habana Vieja, Matanzas, Aguada, Cienfuegos, Encrucijada, Fomento, Camagüey, Madruga). Como parte de estos recorridos fueron visitadas y/o tenidos intercambios con: 4 comunidades y 18 iniciativas / actores beneficiados. ([Anexo 4. Itinerario de visitas e intercambios realizados](#)).

Para la evaluación fue considerada información de los 49 municipios participantes en los proyectos (PRODEL 27, HÁBITAT 19, GEPAC 11, de coincidencia 8) en el período 2017-2023. De manera directa, a través de visitas, entrevistas e intercambios presenciales se tuvo acceso a información de 8 municipios (16.3 % del total de municipios participantes), y mediante entrevistas e intercambios virtuales con actores locales se tuvo acceso a información de 14 municipios más (28.6 % del total). A través del análisis de la documentación aportada por los equipos de coordinación y/o de fuentes oficiales se tuvo acceso a información de los 49 municipios; si bien, no siempre estuvo la data completa de la totalidad de territorios en los análisis de variables específicas.

2. EFECTIVIDAD Y ALCANCE DE LOS PROYECTOS

a. Valoración de la efectividad de HÁBITAT II

Los aportes del proyecto HABITAT II ratifican su pertinencia y contribución al mejoramiento de condiciones de vida de poblaciones vulnerables en municipios cubanos, y como plataforma de experimentación, desarrollo de capacidades e incidencia en políticas públicas a nivel local y nacional vinculadas a la gestión local del hábitat, desde enfoques de integración, participación y equidad.

Respecto a la consecución de los objetivos previstos en la Fase II, se valora como favorable tomando en cuenta las fuentes a las que se tuvo acceso. La tabla no.1 en Anexo 6 resume el cumplimiento de indicadores de efecto y productos comprometidos en esta fase; a partir de una comparación entre lo previsto y lo identificado en la evaluación (47.8 % cumplidos, 8.7 % medianamente cumplidos y 8.7 % no cumplidos de 23 total). Referir que 34.8 % de los 23 indicadores no pudo ser comprobado, pues no siempre estuvieron disponibles las fuentes de información que permitieran realizar constataciones y/o profundizar en las valoraciones. A continuación, se sintetizan los principales hallazgos en términos de logros, áreas de mejora y estrategias relevantes que dan cuenta de la efectividad alcanzada en la fase final.

Objetivo 1: Fortalecida la gestión pública del hábitat en los municipios del Programa, desde los enfoques de participación, resiliencia y equidad social.

En la primera fase del proyecto, los principales productos logrados de este objetivo dieron cuenta de: la identificación por parte de 10 gobiernos municipales de la línea estratégica del Hábitat en el marco de las EDM, la creación los Grupos Municipales de Gestión del Hábitat, la realización de diagnósticos para identificar problemas locales focalizando necesidades de población vulnerable, la creación de grupos vecinales en 6 municipios, la capacitación de 650 personas, de ellas 190 decisoras y especialistas municipales en temas de gestión participativa del hábitat local.

En la segunda fase, se identifican como señales de logro de los productos previstos a partir del análisis de las fuentes disponibles, las que se describen a continuación.

En relación a la implementación de la Línea Hábitat en la EMDL en municipios participantes, desde los enfoques de resiliencia, participación y equidad social (Resultado 1):

a) 12 municipios (63 % del total - Placetas, Camajuaní, Sagua la Grande, Cumanayagua, Palmira, Aguada de Pasajeros, Abreus, Cabaiguán, Jatibonico, Fomento, La Sierpe) tienen la Línea Hábitat incorporada de manera explícita en su EDM, y como tal, esta se gestiona y controla mediante los mecanismos instituidos en cada territorio en función de la EDM. En los 7 restantes aparece limitada a la infraestructura local, la producción y construcción de viviendas.

b) La totalidad de municipios han implementado como parte de la Línea, al menos dos programas dirigidos al mejoramiento del hábitat de comunidades vulnerables: 1) mejora en el acceso y almacenamiento de agua potable según prioridades identificadas territorialmente, beneficiando al menos a 1 comunidad vulnerable en cada municipio; 2) mejora de barrios y asentamientos precarios para un total de 23 comunidades vulnerables y 4565 personas beneficiadas. Para este último, se apoyaron en la herramienta de transformación del hábitat precario (PTHP) facilitada por el proyecto. En 14 municipios (63.2 % del total) se implementaron acciones de creación y/o rehabilitación de espacios públicos, fundamentalmente en comunidades vulnerables y en áreas de principales asentamientos. En 8 municipios (42 % del total,) se registraron también acciones de mejora y/o rehabilitación de viviendas sociales (de personas damnificadas de ciclón, beneficiarias de subsidios, madres con tres hijos). En la totalidad de municipios, el proyecto aportó a la implementación de los programas de fortalecimiento de servicios asociados al hábitat y de producción de materiales de construcción con el mejoramiento de condiciones y equipamiento de al menos tres entidades locales y un taller de producción por cada municipio. Gráfico no.1 Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.

c) En la totalidad de municipios se crearon los grupos vecinales como mecanismo *ad hoc* de participación vinculado a las acciones de mejora barrial y de distribución y control de recursos y acciones. En 14 municipios (73.7 % del total) se realizaron procesos de consultas ciudadanas durante la fase de diseño de los espacios públicos creados y/o rehabilitados, a través de los grupos vecinales y de comisiones con participación de representantes comunitarios. Mientras que en 11 municipios (57.9 %) se movilizó además el aporte directo de las y los habitantes en las acciones que se realizaron para la mejora barrial (de limpieza y saneamiento, custodia de herramientas, distribución de recursos, etc.). En 9 municipios (47.4 %) se establecieron nuevos servicios informativos a la población por medios locales de comunicación masiva. [Gráfico no.2 Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.](#)

En relación a la implementación, a través de los CLOC, de plataforma de formación e innovación para gestión local de un hábitat inclusivo y resiliente. (Resultado 2):

d) La totalidad de municipios cuenta con un Centro Local de Orientación y Capacitación (CLOC), liderado por el CUM, como espacio de asesoría y formación a los actores locales que participan en la gestión del hábitat. En el año 2021 fueron registradas 118 acciones de formación promovidas por los CLOC, 6 como promedio en cada municipio, en temas vinculados a la gestión del hábitat. Entre las acciones formativas se destacaron las relacionadas con la preparación en las herramientas del proyecto y con la implementación de la NAU, dirigidas a personal directivo y técnico de las entidades locales.

e) Como participantes en los procesos formativos realizados por los CLOC en 2021⁴ se declaran 1512 personas (40 % mujeres); de ellas, 401 (26.5 % del total) fueron personas directivas y funcionarias de las principales instituciones públicas (como DMOTU, CITMA, CUM, DMV, Comunales, Acueducto, etc.). [Gráfico no. 3. Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.](#)

Otras acciones formativas (4) realizadas por el proyecto en su fase II (entre 2019-2022), contribuyeron a la formación de 110 personas (39 % mujeres), entre representantes de gobiernos, instituciones locales (DMOTU, CUM, DMV, CAM, PAC, UNAICC, entre otras) como complemento a la labor de los CLOC. [Gráfico no. 1. Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.](#)

Respecto al logro del Objetivo 1, se valora como cumplido. De los 9 indicadores de efecto y productos se constata el cumplimiento de 75 %, 13 % medianamente cumplido y 25 % sin poder verificar ([Tabla no. 1. Anexo 6](#)). Los principales cambios constatados responden a:

a) La incorporación en la narrativa de autoridades y representantes de instituciones de 9 municipios, que fueron consultadas durante la evaluación, de un enfoque de gestión del hábitat que trasciende el enfoque productivista de la vivienda y comprende una visión más integradora, que incluye la provisión y mejora de infraestructura, servicios y espacios públicos, el ordenamiento urbano y territorial, el financiamiento a la vivienda.

b) La articulación institucional para la gestión del hábitat a través de grupos / comisiones multiactorales en funcionamiento, según lo referido durante las entrevistas e intercambios con actores locales de 9 municipios y en reportes del equipo coordinador. Estos espacios incorporaron actores que tradicionalmente han trabajado de manera sectorial; y también espacios (*ad hoc*) de consulta y diálogo con las comunidades.

c) Avances en la identificación de políticas locales focalizadas en la atención de colectivos en situación de vulnerabilidad; considerando la identificación y ejecución de acciones y financiación (proveniente del presupuesto local, de la contribución territorial para el desarrollo, de las ventas de materiales de construcción, de la cooperación internacional), en función del mejoramiento de su hábitat; según pudo ser constatado en reportes e intercambios con actores locales y de la coordinación.

⁴ No se pudo contrastar cifra, y descartar riesgo de conteo múltiple de personas.

d) Mejora de condiciones materiales y técnicas en instituciones públicas rectoras de los procesos de ordenamiento, planeamiento territorial y urbano, y servicios de trámites e información vinculados a la vivienda y hábitat (DMOTU, DMV, PAC), contribuyendo a la actualización de los planes de ordenamiento territorial y urbano e incorporación de la NAU, a la informatización del catastro y de procesos de asignación de solares, y otros trámites.

Las áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan en relación a:

→ La definición e implementación de la Línea de Hábitat y sus programas en los territorios; en tanto aún se identifican gaps metodológicos y de gestión, que han limitado el enfoque estratégico de estos instrumentos, el abordaje sistémico de vulnerabilidades e inequidades, y su articulación con otros instrumentos de planificación y gestión local. En el caso de los programas de mejora de comunidades vulnerables se observan brechas en su articulación con políticas y acciones a nivel local de incidencia en aspectos estructurales determinantes de la vulnerabilidad socioeconómica de las comunidades (p.ej.: en medios de vida); y por ende, en sus capacidades de resiliencia.

→ La instauración de mecanismos de participación en la definición e implementación de la Línea y sus Programas; considerando que las experiencias de participación implementadas no quedaron instituidas en la gestión de los territorios, sin llegar a trascender la coyuntura creada por el proyecto y, por tanto, su sostenibilidad en el tiempo.

→ La articulación entre los instrumentos de planificación económica y presupuestaria con los instrumentos estratégicos / programáticos elaborados, y en correspondencia, la disponibilidad y sostenibilidad financiera de la Línea y sus programas. Aunque fue enunciado en intercambios con actores locales y reportes del proyecto, el uso de finanzas locales con este fin (no comprobables si fue de manera incremental o no), también se enfatizó que la disponibilidad de financiación con destino al hábitat (en particular, para inversiones en infraestructura y servicios, programas habitacionales, programas de mejoramiento barrial) sigue siendo extremadamente limitada. Como tal, continúa siendo un punto carente que limita la real implementación de la Línea/Programas.

Objetivo 2: Incrementada la oferta de productos y servicios vinculados al hábitat, con prioridad de acceso para grupos vulnerables y las mujeres.

Durante la primera fase del proyecto, los resultados asociados a este objetivo dieron cuenta de: 39 Acciones Demostrativas Locales (ADL) en implementación que beneficiaron a 200,000 personas (30% mujeres y 19% personas de bajos ingresos) con nuevos productos y servicios locales de hábitat (materiales de construcción, servicios de capacitación y orientación legal y técnica para mejoramiento de vivienda obtención de subsidios y créditos. En correspondencia, la satisfacción de la población con la gestión del gobierno en vivienda y servicios urbanos tuvo un incremento del 20% más con respecto a inicios del proyecto, según encuestas realizadas a una muestra poblacional en esta fase.

En la segunda fase, se identifican como señales de logro de los productos comprometidos para este objetivo, según las fuentes consultadas las que se describen a continuación.

En relación a la implementación de ADL estratégicas orientadas a diversificar y ampliar producciones y servicios asequibles a la población de municipios del programa, con énfasis en grupos vulnerables y las mujeres (Resultado 3):

a) Según registros de la coordinación del proyecto, fueron ejecutadas 172 ADL dirigidas a mejorar el hábitat de grupos vulnerables, y diversificar y ampliar producciones y servicios a la población. De ellas, 94 ADL estuvieron en función del mejoramiento de condiciones de barrios precarios y poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, mediante: la creación y rehabilitación de espacios públicos, la mejora en el acceso, almacenamiento y tratamiento de agua potable –bombas, tanques, filtros–, la dotación de mobiliario y medios de primera necesidad a familias vulnerables –colchones, cocinas, muebles sanitarios–, así como de ciclos para mejora de la movilidad, la concesión comunitaria de herramientas y accesorios

para acciones de reparación y mantenimiento. Unas 47 ADL estuvieron en función de fortalecer entidades encargadas de brindar servicios de trámites relacionados con la vivienda y el hábitat (DMOTU, DMV, PAC, Oficina de Trámites), de asesoría, formación e información a la población y actores locales (CUM-CLOC, emisoras locales) y de servicios básicos de comunidades rurales –bodegas y casillas–. Otras 31 ADL se implementaron en función de fortalecer la producción local de materiales de la construcción beneficiando a 50 talleres de producción, con la ampliación / fortalecimiento de 32, la creación de 12 en consejos populares costeros damnificados por huracán, y el apoyo puntual al resto). [Gráfico no. 4. Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.](#)

b) Como beneficiarias de las ADL se reportaron por la coordinación del proyecto: 23 comunidades vulnerables y 4345 habitantes con las acciones de mejoramiento barrial y de abasto de agua; se estimaron más de 76.000 personas con la oferta de productos por los talleres de producción local de materiales y con los servicios públicos que fueron fortalecidos; y más de 95.000 habitantes de asentamientos / barrios con espacios públicos rehabilitados y/o creados. No obstante, no se obtuvo un desglose detallado por sexo, grupos étnicos u otras categorías de grupos beneficiarios que permita precisar la atención focalizada en colectivos en situación de desventaja o vulnerabilidad.

c) Las ADL orientadas al mejoramiento de barrios y de espacios públicos, fueron reconocidas por los actores locales consultados, como experiencias participativas, donde los grupos vecinales tuvieron un rol protagónico, y en algunos casos, también implicaron la movilización y el aporte de habitantes de la comunidad en la ejecución de las acciones.

Respecto al logro del Objetivo 2, se valora como cumplido; aunque de los 7 indicadores de efecto y productos el 71.4 % no pudo ser verificado a cabalidad. El resto fue cumplido. ([Tabla no. 1. Anexo 6](#)). Los principales cambios constatados que argumentan esta valoración a pesar de limitaciones en la comprobación de indicadores, responden a:

a) El fortalecimiento de instituciones prestadoras de servicios a la población y a actores locales (DMOTU, DMV, PAC, Oficina de trámites, CUM, Emisoras locales); que ha redundado en informatización de procesos, optimización de tiempos, mejora de condiciones para la capacitación, la información, la atención al público; según refirieron personas consultadas en entrevistas y talleres. También ratificaron que tanto la entrega de equipamiento especializado a entidades de comercio y gastronomía, de ciclos a personal de instituciones, como el apoyo a la prestación de servicios itinerantes, han permitido brindar servicios de cercanía y de calidad en comunidades de difícil acceso.

b) El incremento de la oferta de productos, servicios y soluciones constructivas para la construcción y rehabilitación de viviendas. Según reportes de la coordinación, se registró en 2021 un aumento de los renglones productivos en 13 municipios (68.5 %), con 3 nuevos renglones como promedio; y de manera general, un aumento a más de 30 renglones, respecto a una línea de base de 22. También fueron referidos incrementos productivos y de ventas con respecto al 2020, que redundaron en sobrecumplimiento de los planes productivos y de ventas y en el incremento del monto de subsidios disponible. [Gráfico no. 5. Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.](#)

c) El incremento de personas beneficiadas con los programas de subsidio estatal para la construcción y mejoramiento de viviendas. Según reportes de la coordinación, se registró un aumento en 17 municipios de 178 subsidios entregados (10 como promedio), en 2021 respecto al 2020.

d) La mejora de infraestructuras (viales, espacio público, abasto de agua) y condiciones de vida y vivienda (entrega de mobiliario, ciclos, herramientas y accesorios, entre otras) de la población de 23 comunidades beneficiadas con acciones de mejoramiento barrial, según reporte del equipo coordinador, entrevistas e intercambios a actores locales de 9 municipios, incluyendo beneficiarias de 3 comunidades.

e) El incremento del número de empleos y de actores no estatales (TCP, CNA, MIPYMES) vinculados a la cadena del hábitat (a la producción de materiales, a la construcción, fundamentalmente). Según reportes de la coordinación, se registró en 2021 un

aumento total en 19 municipios de 171 nuevos empleos (9 como promedio). Según estadísticas del MEP y ONEI, entre 2017-21 hubo un aumento en los territorios de los actores no estatales. Aunque el estímulo a estos actores, a través de las ADL y de otras acciones promovidas por el proyecto, no pudo ser constatado por el equipo evaluador. [Anexo 9. Relación de PDL por municipios, y los que tributan a Línea Hábitat](#)

Las áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan en relación a:

→ El abordaje sistémico de las ADL dirigidas a poblaciones vulnerables; considerando que en ocasiones estas ADL tuvieron un carácter asistencial y desarticulado de otras acciones con capacidad de incidir en las causas de brechas y vulnerabilidades; lo que vino a limitar su efectividad o reforzar inequidades existentes.

→ La sostenibilidad económica e institucional de las ADL orientadas a fortalecer servicios y producciones; y el trazado de estrategias con este fin. En particular, de los talleres de producción de materiales de construcción, cuyos renglones productivos principales dependen de insumos de balance supramunicipal - cemento y acero-, y sus formas organizativas de gestión son en su mayor parte, dependencias de empresas estatales provinciales. Esto fue valorado como un factor limitante para el óptimo aprovechamiento de la tecnología instalada, los incrementos de los niveles de producción y ventas, los mecanismos de pago y estimulación de quienes allí trabajan; y en algunos casos también está impactando en la contribución fiscal de estos actores productivos, al ser unidades de base cuyo aporte tributario acontece en otro territorio.

→ El estímulo / soporte a actores no estatales vinculados a la cadena del hábitat, es un aspecto que debía ser abordado por el proyecto, pero no consta que así haya sido en los registros y evidencias. No se reportan actores de este tipo que fueran favorecidos con apoyos directos, o se hayan propiciado espacios en torno a las cadenas locales de producción donde estos pudieran verse insertados o contribuir.

Objetivo 3: Incorporadas en políticas nacionales las herramientas y prácticas para gestión local de un hábitat inclusivo y resiliente.

Durante la primera fase del proyecto, los resultados asociados a este objetivo dieron cuenta de: la sistematización de 2 herramientas y 6 prácticas sistematizadas; 200 actores locales y 60 nacionales, accedieron a publicaciones y materiales de difusión sobre herramientas y prácticas producidas, e instituciones decisoras (INOTU y MICONS) conocieron y avalaron la calidad de estas herramientas.

En la segunda fase, se identifican como señales de logro de los productos comprometidos para este objetivo las que se describen a continuación, según las fuentes consultadas

En relación a la sistematización y difusión a nivel local y nacional, las herramientas y buenas prácticas producidas en el programa (Resultado 4).

a) Publicadas en formato de guía metodológica / instructivo 9 herramientas relacionadas con los procesos impulsados por el proyecto⁵, conformando caja de herramientas para su difusión en los territorios del proyecto y a nivel nacional. Elaborado y difundido en Canal YouTube (@andresolivera7020), paquete de 12 conferencias de perfil científico-técnico y 6 cápsulas audiovisuales, con los aspectos fundamentales relativos a enfoques, herramientas y experiencias del proyecto.

b) Compartida las herramientas del proyecto a actores locales a través de acciones formativas de los CLOC, y difundida la experiencia del proyecto a nivel nacional e internacional

⁵ Instructivo para el Diagnóstico integrado del hábitat municipal; Instructivo para la creación de la Línea Estratégica del Hábitat en la Estrategia de Desarrollo Municipal; Instrumento para la creación e implementación de los Grupos Municipales de Gestión del Hábitat; Instructivo para la actualización del diagnóstico del hábitat; Manual para el trabajo de las líneas de Género, Equidad y Participación en la Red de Puntos Focales para el hábitat; Guía para Programas de Transformación del hábitat precario; Instructivo para el análisis de Cadenas Productivas en los procesos de producción del hábitat; Instructivo para la Gestión Participativa de Espacios Públicos a escala local; Concepto e implementación de la Mesa de Intercambio Intermunicipal.

a través de una producción regular de publicaciones científico-técnicas (32, entre libros, artículos, tesis doctorales y de maestría) y de ponencias y conferencias (72) en eventos científico-técnicos (de ellos, 7 de carácter internacional⁶); según reportes del equipo de coordinación. El perfil científico del proyecto con el resultado “Modelo de Gestión Municipal del Hábitat”, obtuvo Mejor Resultado Científico provincial en Villa Clara en 2022 y Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba en 2013. También participó en la sesión del Consejo Nacional de Innovación dedicado a abordar el tema de Vivienda y Urbanismo, bajo la conducción del Presidente de la República (2022).

En relación a la conformación del Observatorio de Gestión del Hábitat (OGH), como plataforma multinivel para intercambiar y promover prácticas de gestión local de hábitat (Resultado 5).

c) Realizado encuentro entre representantes del sector académico con el INOTU, donde se aprobó la creación del OGH, según refieren miembros del equipo de coordinación. ello no pudo ser contrastado ni se reportan ni confirman otras acciones al respecto.

Respecto al logro del Objetivo 3, se valora como medianamente cumplido. De los 7 indicadores de efecto y productos, se constata el cumplimiento de 42.9 %, medianamente cumplido el 14.3 %, no cumplido el 28.5 %, 14.3 % sin poder verificar ([Tabla no. 1. Anexo 6](#)). Los principales cambios constatados responden a:

a) La participación o membresía de representantes del proyecto en espacios de construcción de políticas nacionales, como en el Comité Nacional Hábitat, el comité técnico del Grupo Nacional de Producción Local y Comercialización de Materiales de Construcción para la Vivienda (GNPLCMC) del MICONS y el Comité Técnico Asesor de INOTU, así como en su rol de consultantes para la elaboración de la Ley de Ordenamiento Territorial y Gestión del Suelo (2022) y la Ley de la Vivienda (a aprobar en 2024). También, han sido coautores del documento marco “Alineación de la vivienda en Cuba y la Nueva Agenda Urbana” (2018) y del instrumento “Herramienta para la Implementación de la Nueva Agenda Urbana en Cuba” (2018), producido por el entonces Instituto de Planificación Física y el Programa ONU-Hábitat.

b) El reconocimiento del proyecto por organismos nacionales, como el INOTU y el GNPLCMC del MICONS, y de sus aportes en temas prioritarios como la producción local de materiales de construcción, el fortalecimiento de servicios a la ciudadanía, la transformación de barrios precarios y comunidades vulnerables, y la implementación local de la NAU. Estos aportes fueron considerados en los procesos de conformación e implementación de la Política Urbana Nacional (PUN) a través de sus tres componentes: el Esquema Nacional de Ordenamiento Territorial (ENOT); el Plan de Estado para la implementación de la Nueva Agenda Urbana Cubana (NAUC) (2019); y la Ley 145. Del ordenamiento territorial y urbano y la gestión del suelo (2022). La experiencia participativa de mejoramiento de barrios precarios, fue incorporada en la actualización del banco de herramientas metodológicas del ordenamiento territorial y urbano del INOTU, para su réplica en otros municipios del país. De igual manera fueron utilizados como referencia para el trabajo del INOTU los indicadores para el desarrollo del hábitat construido generados por el proyecto. En el Informe Nacional Voluntario de Cuba sobre el Cumplimiento de los ODS 2030 (2021), aparecen explicitadas las contribuciones de HÁBITAT 2 a la implementación de la NAU y al ODS 11.

Las áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan en relación a:

→ La creación y puesta en funcionamiento del Nodo del Hábitat como plataforma de intercambio y promoción de prácticas de gestión del hábitat desde enfoque inclusivo y resiliente, puesto que es un resultado previsto, no cumplido.

⁶ Simposio internacional “Hábitat y Comunidades Sostenibles”) en 2019 y 2021 en la Convención Científica Internacional de la Universidad Central de Las Villas; Congreso Internacional “Medio Ambiente Construido y Desarrollo Sustentable” de la Universidad Tecnológica de La Habana en 2014, 2016 y 2018; Simposio “Hábitat, comunidad y desarrollo local” en los Congresos Internacionales de Educación Superior en 2018 y 2020.

→ La existencia, a nivel local y de proyecto, de mecanismos efectivos de monitoreo y sistematización de los procesos promovidos (p.ej.: de diseño e implementación de la Línea, Programas, ADL). Ello es valorado como deficitario, limitando al equipo de proyecto y a los municipios, disponer de información desglosada de población beneficiaria, dar cuenta y reflexionar sobre la efectividad e impactos de programas y acciones en ella, y poder cerrar los ciclos de actuación dejando aprendizajes y ajustes para próximas etapas y para las propias herramientas promovidas.

→ A nivel de proyecto, la documentación del alcance de los procesos comunicativos y de difusión realizados, también se valora como deficitaria, limitando se pueda precisar el nivel de réplica de prácticas en otros territorios a través de su promoción por instancias nacionales; tal como fue previsto en indicadores comprometidos.

Respecto a las estrategias reconocidas como relevantes para el logro de los resultados, a partir de las fuentes consultadas, se destacan:

En formación, acompañamiento y metodológicas:

- La realización de procesos formativos en cascada, combinando: a) talleres centrales (mayor frecuencia anual en fase I) dirigidos a la diversidad de municipios y actores vinculados al hábitat con temas formativos e informativos de carácter general, con b) talleres locales focalizados a temas y a actores específicos según demandas territoriales; y c) acciones formativas realizadas por los CLOC (mayor frecuencia en Fase II) ajustadas a temas de interés local junto a aquellos de interés del proyecto. Para cerrar ciclo y dar sostenibilidad a la formación continua de profesionales, técnicos y autoridades locales: d) la preparación e impartición de curso de posgrado (Diplomado sobre gestión local del hábitat).

- La articulación permanente y de doble vía entre los procesos de desarrollo de capacidades impulsados por el proyecto con los procesos formativos, de ciencia e innovación promovidos por la universidad, estrechando el vínculo academia-territorios. Ello ha tenido expresión en: a) el acompañamiento directo de docentes e investigadoras(es) a los equipos locales a través de la figura de “asesor(a) municipal” (fundamentalmente en fase I) y en experiencias de transformación comunitaria (p.ej.: mejoramiento de barrios y diseño de espacios públicos), b) la realización de investigaciones, tesis de grado y posgrado, prácticas de estudiantes, vinculadas a procesos promovidos por el proyecto y de interés de los territorios; c) la inserción de los CLOC en los CUM, como apuesta estratégica que ha permitido fortalecer su actividad formativa y su rol de asesor / acompañante a gobiernos y actores de su localidad.

- La elaboración y compilación de herramientas metodológicas dirigidas a apoyar los procesos de diagnóstico, planificación y gestión promovidos por el proyecto. Estas han sido llevadas a formatos amigables (set de guías metodológicas, conferencias digitales, cápsulas audiovisuales) y difundidas a través de diversas vías (impresos, redes sociales, espacios formativos, repositorios).

En partenariado y alianzas:

- La promoción de un equipo multidisciplinario vinculado al proyecto que aglutinó la participación de varias Facultades de la UCLV (Construcciones, Sociales, Económicas); lo cual fue esencial para el abordaje integrador promovido por el proyecto, pero también visto como referente a nivel de universidad, al vincular áreas técnicas y sociales en los procesos de ciencia e innovación que allí se gestan con aporte al desarrollo territorial.

- El vínculo estratégico con el Grupo Nacional de Producción Local y Comercialización de Materiales de Construcción para la Vivienda del MICONS, como espacio de incidencia en este ámbito, pero también de respaldo para impulsar las acciones en los territorios. En esta área, también se reconoce como relevante la alianza con la Empresa provincial de materiales de la construcción de Villa Clara, en su apoyo a programas municipales de fortalecimiento de los talleres de producción local de materiales.

- El estrecho vínculo con el INOTU (ex Instituto de Planificación Física) y con ONU-HÁBITAT, que ha favorecido, de manera paulatina, la incidencia en marcos políticos y metodológicos en el ámbito del ordenamiento, el planeamiento y la gestión urbana y territorial.

En particular se destaca el posicionamiento de la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad, con propuestas de trabajo a favor del mejoramiento de barrios precarios, regularización de tenencia, otorgamiento de subsidios. Como mecanismo de doble vía, esta relación también ha favorecido que el INOTU tome al proyecto como plataforma para la territorialización de la NAU y las directrices de la PUN.

- La sinergia con el proyecto PRODEL en el ánimo de alinear la EDM y Línea HÁBITAT, y de complementar iniciativas en los municipios de coincidencia.

- El prestigio y la legitimidad del equipo de dirección ante las diferentes instancias con las que el proyecto se vincula (gobiernos e instituciones locales, instituciones nacionales), ha favorecido el diálogo, las alianzas, la obtención de apoyo para la implementación de determinadas acciones.

En gobernanza y gestión del proyecto

- La adaptación de la estrategia de gestión de compras para ganar en agilidad en la ejecución ante dificultades presentadas en la Fase I; a partir de adquirir los recursos mediante importaciones y ajustar las ADL a propuestas más estandarizadas en su implementación, dirigidas a dar respuesta a necesidades comunes identificadas durante los diagnósticos municipales (p.ej.: en materia de abasto de agua, movilidad, equipamiento para centros de producción de materiales y de servicios, entre otras).

- El carácter multiactoral y participativo de herramientas metodológicas, como los diagnósticos territoriales y los grupos vecinales, fue clave para promover la apropiación y el liderazgo local en las acciones promovidas; asegurando en particular, la implementación de las ADL y el control de los recursos. Ello tuvo expresión en: la participación activa de los grupos vecinales en los procesos de selección de beneficiarias y distribución de recursos de las ADL de mejoramiento barrial; y en la movilización del aporte de gobiernos, instituciones y/o población para la implementación de las ADL (p.ej.: financiero, mano de obra, etc.).

En comunicación e incidencia

- La participación de los miembros del equipo de coordinación en comités asesores, comisiones y grupos de trabajo (a nivel nacional y local) vinculados a la elaboración de políticas asociadas al hábitat; ha facilitado el posicionamiento de enfoques y experiencias en estos ámbitos.

- La apuesta por el fortalecimiento de corresponsalías / emisoras locales; como espacios estratégicos para el trabajo comunicativo y de información a la ciudadanía en los territorios.

- La participación y/o promoción de eventos científico-técnicos (p.ej. Simposio Hábitat y comunidades sostenibles) y de redes universitarias sobre el tema, como espacios de intercambio y difusión de las experiencias en el ámbito profesional y académico.

b. Valoración de la efectividad de GEPAC III

Los aportes del GEPAC, verificados en la evaluación, ratifican su pertinencia en la contribución a una mayor disponibilidad de servicios y espacios de participación ciudadana directa en las localidades vinculadas al proyecto, con enfoque de equidad social, así como la relevancia de la Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de las Ciudades Patrimoniales Cubanas (ROHCCP) para extender buenas prácticas de GEPAC e introducir su uso en la gestión local en el país.

Respecto a la consecución de los resultados y objetivos previstos para la Fase III, se valora con alto potencial de logro tomando en cuenta las fuentes consultadas. En tabla no.2 de Anexo 6 se presenta que resume el avance en el cumplimiento de indicadores de efecto y productos comprometidos para la fase a partir de una comparación entre lo previstos y lo identificado en la evaluación (50 % cumplidos, 19 % con alto potencial y 6 % con bajo potencial de 16 total). Referir que 25 % de los 16 indicadores no pudo ser comprobado, pues no siempre estuvieron disponibles las fuentes de información que permitieran realizar constataciones y/o profundizar en las valoraciones.

A continuación, se resumen los principales hallazgos en términos de logros, áreas de mejora y estrategias relevantes en función de valorar la efectividad del proyecto.

Objetivo 1: Extendidas en el país prácticas de participación ciudadana directa, inclusión social y de género y de fomento de la economía no estatal en la gestión pública local.

En la anterior fase del proyecto, los principales productos logrados asociados a este objetivo dieron cuenta de: 5 instrumentos participativos de gestión implementados por la OHCH; capacitadas 2000 personas (43 % mujeres) especialistas de la ROHCCP e instituciones del país; celebradas consultas públicas y talleres participativos para la formulación de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) de La Habana Vieja; implementado en 5 localidades del país servicios de consulta y asesoría para personas emprendedoras (más 6 mil usuarios, 45% mujeres); elaboradas guías de trámites para el trabajo por cuenta propia y creado servicio de asistencia digitalizada a contribuyentes en Centro Histórico de La Habana Vieja; creadas oportunidades para jóvenes a través de las escuelas taller y becas para creación; fortalecidos emprendimientos de mujeres y servicios del Hogar Materno (540 beneficiarias).

En la actual fase, se identifican como señales de logro de los productos previstos a partir del análisis de las fuentes disponibles, las que se describen a continuación.

En relación a la implementación en toda la ROHCCP el modelo de gestión generado por GEPAC (Resultado 1)

a) La ROHCCP ha visto fortalecida su estructura institucional y su gestión, con el aporte del proyecto GEPAC. Al finalizar fase I del proyecto se encontraban funcionando de forma estable 6 oficinas (La Habana, Santiago de Cuba, Camagüey, Trinidad, Cienfuegos y Bayamo). En la fase actual ya conformaban la red 14 urbes⁷, consolidándose la estructura institucional y los mecanismos de gestión de las oficinas de las 11 participantes en GEPAC. Durante la fase II las 6 oficinas iniciales actualizaron su estructura para homologar sus competencias a partir de los lineamientos del Decreto 346/2018, sin renunciar al Decreto que les dio origen⁸. En esta etapa Camagüey, Trinidad, Cienfuegos, Bayamo fortalecieron sus direcciones de Plan Maestro y Gestión cultural y crearon departamentos en función de la comunicación, la cooperación internacional, y/o la atención a la ciudadanía, entre otros. Las otras 5 oficinas creadas bajo amparo del Decreto 346/2018 y los acuerdos de instancias de gobierno de sus respectivos

⁷ Viñales, La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Remedios, Trinidad, Sancti Spíritus, Camagüey, Bayamo, Santiago de Cuba, Baracoa, y la reciente incorporación de Sagua La Grande, Gibara y las filiales de Guanabacoa y Cárdenas.

⁸ La Habana: Decreto-Ley No.143/1993; Santiago de Cuba: Decreto 204/1996; Camagüey: Decreto 213/1997; Trinidad: Decreto 216/1997; Cienfuegos: Resolución No.319/07; Bayamo: Resolución No.93/2013.

territorios⁹, han visto en este período el fortalecimiento de sus áreas de trabajo (Plan Maestro, Gestión cultural, Cooperación internacional, Comunicación, Escuela Taller, Economía), con la habilitación y acondicionamiento de locales, dotación de equipamiento, herramientas y capacitación de los equipos de trabajo. Las oficinas han logrado aglutinar equipos de alto nivel y competencia; sus direcciones de Plan Maestro han fortalecido sus funciones de planeamiento, gestión y control de las áreas patrimoniales donde actúan; y brindan servicios de asesoría e información a actores locales. 4 de ellas están aprobadas como Unidades Especiales de Tratamiento Especial, si bien solo la OHCH se encuentra implementando el cobro del tributo para la conservación.

b) El estado de elaboración y aprobación del Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) de la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC), como instrumento rector de los procesos de transformación integral de estas áreas patrimoniales, se encuentra avanzado en 4 oficinas: La OHCH cuenta desde la Fase I con PEDI actualizado mediante procesos de concertación multiactoral y consulta ciudadana, sirviendo de inspiración a las otras oficinas pioneras y de nueva creación. Las oficinas de Trinidad, Remedios y Matanzas cuentan con PEDI recientemente elaborado por sus equipos técnicos, y en preparación proceso de consulta y concertación multiactoral para posterior aprobación por los gobiernos territoriales. La oficina de Matanzas, también elaboró de manera participativa la Estrategia Ambiental de la ZPC; y prepara proceso de consulta y validación por el gobierno local. Otras 3 oficinas (Santiago de Cuba, Camagüey, Cienfuegos), que contaban previamente con planes de desarrollo para su ZPC, se encuentran en proceso de actualización del PEDI a partir de herramienta metodológica promovida. La oficina de Baracoa refirió estar en proceso de diagnóstico de la ZPC y de preparación del equipo técnico en la metodología para la elaboración del PEDI el próximo año.

c) Realizados 5 talleres / eventos durante la Fase III, sumados a los 22 realizados en la Fase II, con el propósito de fortalecer las capacidades de gestión territorial de las ciudades patrimoniales de Cuba, armonizar los instrumentos de gestión y articular las actuaciones de las ZPC y otras escalas territoriales. Con este propósito destacan en ambos períodos: los Talleres de Ciudades Patrimoniales Cubanas en Cienfuegos (2018, 2029 y 2023), los Simposios Desafíos en el Manejo y Gestión de Ciudades en Camagüey (2019, 2020 y 2022), los Encuentros Internacionales Manejo y Gestión de Ciudades Patrimoniales en La Habana (2019, 2022), los Talleres de Arquitectura en Contextos Patrimoniales en Sancti Spíritus (2022 y 2023) y los eventos sobre economías creativas en Sancti Spíritus (2021) y en La Habana (2023). En los eventos registrados en la actual fase, las temáticas de formación e intercambio han sido: instrumentos de planeamiento y gestión del desarrollo territorial y el patrimonio, economías creativas, alianzas público-privadas, arquitectura en entornos patrimoniales, entre otros. En estos espacios, de carácter nacional e internacional, se registraron 259 participantes (49 % mujeres), entre miembros de la ROHCCP, autoridades, especialistas y personas expertas nacionales e internacionales, representantes de proyectos y emprendimientos. A ellos se suman 2 talleres realizados a nivel municipal promovidos por las Oficinas del Conservador de Matanzas (sobre emprendimientos sostenibles) y del Historiador de Camagüey (sobre arquitectura, diseño y ciudad) movilizandando la participación de 122 personas (22 en Matanzas - 45.4 % mujeres; 100 en Camagüey - 56 % mujeres). En el caso de Matanzas representantes de emprendimientos y proyectos locales fundamentalmente; mientras que en Camagüey fueron fundamentalmente de la Oficina, de DMOTU y DPOTU, y de la universidad. [Gráfico no. 2. Anexo 8. Participantes en talleres / eventos.](#)

En relación a la incorporación de las herramientas de GEPAC a los servicios de formación, capacitación y asesoría a autoridades y especialistas municipales de todo el país. (Resultado 2)

d) Las herramientas de gestión urbana participativa elaboradas y compiladas por el proyecto, responden a aquellas que fueron experimentadas en la fase I, sistematizadas y

⁹ Matanzas: Acuerdo de CAP Matanzas 2019, Sancti Spíritus: Acuerdos CAP Sancti Spíritus 200/2019 y 201/2019; Remedios: Acuerdos 74-78-79-80/2019 del CAP de Villa Clara; Baracoa: Acuerdo No.411/2019 de AMPPP Baracoa; o el Decreto 62/2022 “De la oficina del conservador del Valle de Viñales” en el caso de Viñales

difundidas a partir de la segunda fase: el presupuesto participativo, la consulta pública y la guía de elaboración de PEDI. Estas 3 herramientas están recogidas como parte de una publicación impresa y conformando una caja digital de herramientas publicada en [Publicaciones \(ohc.cu\)](#) La herramienta de presupuesto participativo fue entregada al proyecto Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) para su difusión a gobiernos locales a través de la web [Kit de herramientas para el desarrollo integral territorial | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo \(undp.org\)](#)

En relación a la promoción de programas sociales y proyectos de desarrollo territorial incorporando al pequeño sector privado en territorios de la ROHCCP (Resultado 3)

e) Acompañados y apoyados en su labor movilizativa, formativa y/o articuladora de otras iniciativas, 4 proyectos locales vinculados a industrias culturales, economías creativas y transformación comunitaria con participación y/o liderazgo del sector privado: Proyecto San Isidro y Arte Corte en Santo Ángel, ambos del Centro Histórico de La Habana, así como Planeta Moda y Casa de cultura y tradiciones chinas en Matanzas. Como parte del acompañamiento de las Oficinas del Historiador / Conservador a estas iniciativas; se han realizado talleres locales de formación e intercambio para promover la participación ciudadana en la transformación barrial (p. ej. talleres en San Isidro), y el desarrollo de emprendimientos sostenibles. Los proyectos basados en La Habana son acompañados desde la fase anterior del proyecto, junto a otras iniciativas de esta naturaleza que también fueron apoyadas directamente en ese período, como Velo Cuba, Galería Taller Gorría, y una veintena más de manera indirecta.

f) Fortalecido el Centro Habana Espacios Creativos de la OHCH como espacio de articulación pública - privada y laboratorio de emprendimientos en el ámbito de las economías creativas; con énfasis en público joven. Con el aporte del proyecto (Fases II y III) se promovieron becas de creación para personas emprendedoras (12 - 30 % mujeres), así como equipamiento e insumos para el acondicionamiento de talleres de trabajo, y la realización de acciones de promoción, sensibilización y formación, como: eventos sobre economías creativas e industrias culturales en el territorio, ferias de emprendimientos, bazares creativos liderados por mujeres jóvenes, sensibilización a personas decisoras y actores del territorio posicionando al emprendimiento creativo como un aliado e impulsor fundamental de la economía y la cultura local, talleres para personas en situación de vulnerabilidad. Por su parte, la Oficina del Conservador de Matanzas, realizó la primera Feria de emprendimientos sostenibles en Matanzas (22 participantes). Avanza, además, en el desarrollo de una aplicación digital para la visibilización de emprendimientos radicados en la calle Narváez dando continuidad al proceso de articulación pública privada iniciada en 2018 como parte de la rehabilitación de este eje cultural; y en la creación de espacio laboratorio de emprendimientos vinculados a las industrias culturales y creativas.

g) Fortalecidos servicios de orientación e información a las personas contribuyentes de la Oficina de Facilitación al pago de la Contribución (OFA), entidad de la OHCH autorizada a recaudar la Contribución a la restauración de las personas naturales y jurídicas que desarrollan alguna actividad comercial o de servicio en la ZPC. También fortalecida la Oficina de Orientación y Consulta a la población de Camagüey, creada durante la Fase II del proyecto, y potenciada como espacio de información a la población, de orientación a actores no estatales y aglutinador de grupo multiactorial encargado de hacer la inspección y el control del territorio.

h) Desarrolladas en 5 ciudades de la ROHCCP, programas, proyectos y/o acciones focalizadas en la atención de grupos en situación de vulnerabilidad (fundamentalmente personas adultas mayores, niñas(os) y adolescentes). Con apoyo del proyecto en su Fase III se reportan: en La Habana, el programa de servicios de la Unidad de Asuntos Humanitarios dirigido a población de la tercera edad (Belén), y los servicios culturales destinados a público infantil de la Dirección de Gestión Cultural (Arca Museo de Títeres). En Matanzas, el proyecto Adolescentes x Matanzas; en Camagüey los servicios educativos - culturales destinados a público infantil-joven (Aula Inteligente) y dinamizadores de la transformación de comunidades desde la revaloración del patrimonio (Centro de Interpretación del Cementerio y Museo Ferroviario). En Baracoa, el programa de la Oficina de atención a la tercera edad ante la ausencia de hogar de ancianos y el trabajo conjunto con las asociaciones de personas con

discapacidad. En Santiago, el programa de atención a niñas(os) y adolescentes vinculadas(os) a la Maqueta de la ciudad.

i) Acondicionadas en la fase actual 4 nuevas Escuelas Taller (ET) de las ciudades de la ROHCCP (Bayamo, Matanzas, Sancti Spíritus y Remedios), que se suman a las 6 primeras, fortalecidas en fases anteriores del proyecto. Las tres primeras ya cuentan con una primera graduación de estudiantes, mientras que la de Remedios inicia su primer curso en septiembre. Con apoyo de GEPAC estas escuelas han podido habilitar las especialidades de albañilería, yesería, cerámica carpintería, electricidad, jardinería, arqueología y restauración integral, entre otras; preparar al claustro vinculado a ellas mediante capacitaciones e intercambios de experiencias acerca del papel de los oficios tradicionales en la restauración de Centros Históricos. También se han promovido alianzas con el sector privado, en tanto hubo referencias a TPC (taller de soldadura) y MIPYME (SANCOF) que han brindado sus espacios de trabajo y personal para la impartición de clases en oficios afines, o la realización de las prácticas laborales de las y los estudiantes en sus sedes.

Según las fuentes consultadas, se comprueba el cumplimiento de 50 % indicadores de efecto y productos, 20 % con avance en su cumplimiento y 30 % no verificados. Se valora con alto potencial de logro el Objetivo 1 en tanto se constata:

a) La consolidación de las estructuras de la ROHCCP y de sus vínculos con gobiernos y actores locales (más afianzado en las oficinas pioneras y en desarrollo en las nuevas), que se manifiesta no solo en el desempeño de su rol de preservación del patrimonio y promoción del desarrollo en las ZPC, sino en su participación y aportes como miembros de Comités Técnicos Asesores a nivel municipal y/o provincial, en la elaboración de las EDM en sus territorios y en la movilización de presupuestos locales para las obras en la ZPC.

b) El avance paulatino en la adopción de herramientas participativas en el planeamiento y la gestión de al menos 1/3 de las oficinas de la ROHCCP, destacándose las de la OHCH, Matanzas, Cienfuegos y Camagüey, según pudo constatar en los intercambios y reportes. Ilustran:

- i) las consultas urbanas promovidas por la OHCH para el PEDI y de manera sistemática a través de "Abriendo Espacios", las realizadas en apoyo a la elaboración de la EDM de La Habana Vieja, y en el proceso de transformación barrial de San Isidro;
- ii) la concertación multiactoral y movilización de artistas, actores no estatales y comunitarios en la rehabilitación de la Calle Narváez, las consultas para la Estrategia Ambiental de la ZPC y en ejercicios de diseño participativo para la rehabilitación de plazas en ZPC, en el diseño y gestión participativa de los proyectos Adolescentes por Matanzas y Reserva de la Biosfera acompañados por la Oficina del Conservador de Matanzas;
- iii) en la consulta urbana para la rehabilitación de franja Río Hatibonico promovida por la Oficina del Historiador de Camagüey, entre otros;
- iv) en los programas informativos y de debate; promovidos por las emisoras locales de Camagüey, Cienfuegos, Trinidad, Baracoa.

c) La prestación de servicios de orientación y consulta destinados a población y actores económicos en al menos 6 oficinas (La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey, Baracoa) y de manera más puntual, de acompañamiento y soporte a emprendimientos vinculados a las industrias culturales y creativas (La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Camagüey); fortaleciendo el tejido institucional de apoyo a la promoción de actores no estatales con potencial contribución a los procesos de recuperación patrimonial y desarrollo sostenible de las ZPC, según se declara en intercambios y reportes. Destacan en este sentido: los servicios de orientación e información de la OFA, la Oficina de Orientación y Consulta a la población de Camagüey, los servicios ofrecidos por el Plan Maestro de la Oficina del Conservador de Cienfuegos a través de Centro de Información, Atención a la población y Organismo de Consulta; los servicios de acompañamiento, visibilización y promoción a emprendimientos culturales, creativos y otros ubicados en las ZPC, que ofrecen Habana Espacios Creativos y las oficinas de Matanzas, Cienfuegos, Camagüey. Según comparten miembros del equipo de coordinación del proyecto, ello ha coadyuvado a un incremento del

número de personas y actores económicos beneficiarias de estos servicios en los territorios, pero estos datos no pudieron ser contrastados con la información disponible. Según registros del MEP, se identificaron 11 proyectos acompañados por la OHCH formalizados como Proyectos de Desarrollo Local (PDL) por acuerdos del Consejo de Administración Municipal (CAM) entre 2021 - 2022.

d) El incremento del ingreso por impuestos en la OHCH, observado en los reportes de la OFA del último año. Entre diciembre de 2021 (cierre Fase II del proyecto) y diciembre de 2022 (primer año Fase III), se evidenció un incremento del 47.8 % de la recaudación (de \$19 507 688.24 a \$28 838 048.57). Este porcentaje aumentó significativamente (458.8 %) si se analiza exclusivamente el aporte de las personas trabajadoras por cuenta propia (con una variación de \$284 822.67 a \$1 591 610.14).

Como áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan:

→ La extensión de las herramientas participativas en los procesos de planeamiento y gestión, en al menos la mitad de las oficinas (aún por debajo de lo previsto en los indicadores comprometidos), y por supuesto, una apropiación de estas para trascender las prácticas puntuales y quedar más enraizadas en la actividad de las instituciones. En ese camino, también intentar escalar de prácticas de naturaleza informativa, consultiva a otras que impliquen la participación ciudadana en la toma de decisiones y/o en la fiscalización de los programas / acciones que se promueven; en particular, lograr que el Presupuesto Participativo que ya tiene marco legal que la ampara y guía metodológica, sea realizada nuevamente por la OHCH o por otra oficina de la red.

→ La adecuada preparación metodológica para la aplicación de herramientas participativas teniendo en cuenta la escala de actuación, así como, la documentación de los procesos que emplean herramientas participativas y de sus nexos con la posterior toma de decisiones, son aspectos a cuidar y evidenciar mejor en estas experiencias; para que no queden limitadas solo a la participación nominal de la ciudadanía y puedan darse mayores pistas de las fortalezas, desafíos, aportes y ajustes en la aplicación de estas.

→ La disposición de espacios formativos y de intercambio metodológico a lo interno de la red focalizados en las herramientas participativas y de promoción de equidad, debería tener mayor peso y frecuencia, no solo para continuar proceso de armonización y extensión en el resto de las oficinas de las herramientas participativas (como el PEDI), sino para continuar experimentando y clarificando las formas que pueden adoptar estos instrumentos en las diferentes escalas y momentos; y aprovechar mejor el aprendizaje de las experiencias promovidas en otras oficinas (como Matanzas y Camagüey).

→ La concepción, implementación y evaluación de los programas y acciones dirigidas a grupos vulnerables apoyados en el marco del proyecto (a través de servicios educativos y culturales fundamentalmente), deberían reforzarse más en su relación con los análisis de brechas de equidad y su impacto en estas; así como en el rigor en su abordaje según grupos identificados como vulnerables y en la documentación de las experiencias. Las acciones promovidas se han focalizado en atención a grupos infanto-juvenil y de la tercera edad, pero sería conveniente evidenciar mejor la intersección (de género, raza, estatus económico, entre otras dimensiones) en estos grupos beneficiarios y, por ende, la atención a vulnerabilidades múltiples.

→ Las coordinaciones y labor de incidencia con el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), para lograr que las oficinas de la ROHCCP (al menos Camagüey, Trinidad, Santiago que ya están aprobadas como tal) puedan ejercer como Unidades Presupuestadas con Tratamiento Especial y contar con mayor autonomía económica, al implementarse el cobro de la contribución para la conservación del patrimonio cultural en la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC).

Objetivo 2: Incorporados en el nuevo marco jurídico e institucional nacional instrumentos de gestión participativa local directa y de apoyo al sector no estatal.

Durante la anterior fase del proyecto, los resultados asociados a este objetivo dieron cuenta de: la participación de representantes de la OHCH, colocando la experiencia de GEPAC en grupos nacionales que elaboran políticas relacionadas con el perfeccionamiento del TCP y la política de desarrollo territorial.

En la actual fase, se identifican como señales de logro de los productos comprometidos para este objetivo las que se describen a continuación.

En relación a la incorporación en el nuevo marco jurídico e institucional nacional instrumentos de gestión participativa local directa y de apoyo al sector no estatal (Resultado 4)

a) Publicadas tres herramientas (presupuesto participativo, consulta pública, elaboración de PEDI) y distribuidas a través de eventos / talleres de la ROHCCP, de la página institucional de Plan Maestro de la OHCH y de espacios presenciales y virtuales promovidos de conjunto con instancias nacionales: i) presentación a las(os) gobernadoras(es) e intendentes de las ciudades patrimoniales; ii) presentación a Grupo Temporal de trabajo de MFP, a Consejo de Administración Provincial (CAP) y Municipales (CAM) de La Habana; y en reuniones de la Secretaría técnica de PADIT e inclusión de herramienta de Presupuesto Participativo en su caja de herramientas sobre desarrollo territorial.

b) Compartidas en espacios formativos promovidos por actores nacionales (curso sobre gobierno local y desarrollo económico del MEP y diplomado en Economía Social Solidaria y Desarrollo Local por el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas - CIPS) las herramientas y experiencias de gestión participativa de Centros Históricos, en particular la de Presupuesto Participativo. A través del diplomado organizado por la ROHCCP se capacitó a integrantes de las diferentes oficinas de la herramienta de elaboración del PEDI para ZPC y el modelo de acompañamiento a iniciativas y proyectos locales novedosos.

c) Especialistas de GEPAC han participado en al menos 4 comisiones estatales vinculadas a la elaboración / actualización de políticas y procedimientos sobre desarrollo territorial, actores económicos: en la Comisión que prepara la Ley de Municipios, en el Grupo Temporal de Trabajo del MFP para la Política Presupuestos Locales; en el Macro Programa Gobierno, Institucionalidad y Macroeconomía con el proyecto Fortalecimiento de capacidades e instrumentos para la gestión estratégica sostenible del MEP; en el Grupo Nacional sobre TCP del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); en el Grupo de trabajo del Plan de Acción Instrumentos Financieros del INCTV-CEPAL y en el Grupo Técnico Asesor del Ministerio de Cultura (MINCULT) para las políticas culturales. Además, forman parte del proyecto Organización y funcionamiento de los municipios cubanos en el Programa Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Desarrollo Local en Cuba y tramitan la creación de proyecto sobre ciudades patrimoniales en este marco.

d) Conformado grupo de trabajo del Gobierno Central, dirigido por la Viceprimera ministra Inés María Chapman Waugh, para dar seguimiento a las proyecciones y retos de la OHCH y de la ROHCCP.

Según las fuentes consultadas, se comprueba el cumplimiento de 50 % indicadores de efecto y productos, 33.3 % con avance en su cumplimiento y 16.7 % no verificados. Se valora como con alto potencial de logro el objetivo 2, en tanto se pudo constatar:

a) La incorporación de la experiencia del Presupuesto Participativo en el Decreto no. 33, *Para la gestión estratégica del desarrollo territorial (2021)* y en la política para el *Fortalecimiento de la gestión de los presupuestos locales (2022)*.

b) La identificación de las oficinas como instancias de consulta para TCP, MIPYMES y CnA que soliciten realizar sus actividades dentro de los límites de la ZPC, en el Decreto-Ley no. 44/2021, *Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia*; el Decreto no. 346/218 (modificado en 2021), *De las Oficinas del Historiador o del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba*; la Resolución no. 32/2021, del IPF, *Procedimiento que regula la actuación de la Dirección Municipal de Planificación Física en el proceso de aprobación del proyecto de trabajo y el*

otorgamiento de la autorización que se expide para la colocación de soportes de publicidad a los TCP, MIPYMES y CnA; la Resolución no. 63/2021, del MEP, Procedimiento para la creación, fusión, escisión y extinción de las micro, pequeñas y medianas empresas y las cooperativas no agropecuarias; y, la Resolución no. 237/2021, del MITRANS, Reglamento sobre la Licencia de Operación de Transporte.

c) La determinación de la competencia de las oficinas en diferentes ámbitos, que se expresan en: el *Decreto Ley 346 / 2018* que armoniza las funciones y competencias de las ya existentes y las que en el futuro se creen; en la *Ley no. 155 de protección al patrimonio cultural y natural de 2022* que las define como organizaciones de gestión de las ciudades patrimoniales cubanas; y en la *Ley 145 del Ordenamiento Territorial y Urbano y la gestión del suelo del 2022* que las identifica como instancias con responsabilidad específica en la elaboración y gestión de los instrumentos de ordenamiento territorial y urbano y la gestión del suelo, y en los procesos de compatibilización y aprobación de inversiones en las ZPC.

Como áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan:

→ La concepción e implementación de acciones formativas y comunicativas con el fin de socializar y escalar las prácticas y experiencias promovidas en materia de gestión participativa y fomento del tejido económico-productivo en función del desarrollo integral de las ZPC, a nivel nacional fueron productos comprometidos (como curso, campaña) pero no materializados en una lógica integrada, sino como acciones puntuales y dispersas. Podría ser conveniente que en lo que resta de ejecución del proyecto quedaran al menos diseñadas integradamente para su posterior implementación con otros soportes.

→ Las sinergias con los proyectos HÁBITAT y PRODEL en aras de extender las herramientas promovidas por GEPAC aprovechando las plataformas de trabajo de estos proyectos; y ver las alineaciones metodológicas y articulaciones entre los instrumentos de planificación que los tres proyectos promueven (EDM- Línea/Programas Hábitat - PEDI), se reconoce como aspecto deficitario y sobre el cual debería trabajar en alguna medida en este último periodo. En esta misma línea, los espacios de diálogo y trabajo conjunto con el INOTU pudieron potenciarse más.

Respecto a las estrategias reconocidas como relevantes para el logro de los resultados, a partir de las fuentes consultadas, se destacan:

En formación, acompañamiento y metodológicas:

- La concepción y experimentación de prácticas innovadoras en temas claves para las reformas en curso en el país (p.ej.: de soporte a actores económicos no estatales, descentralización, gestión participativa), que luego han sido sistematizadas y traducidas a herramientas metodológicas.

- El aprovechamiento paulatino de los espacios sistemáticos de la ROHCCP, para la formación (a lo interno de las oficinas y hacia otros actores), el intercambio y la difusión de herramientas y prácticas promovidas. Complementado con la posibilidad de aportar a los diferentes espacios de consulta, asesoría y formación a nivel territorial a través de la participación de directores y especialistas de las oficinas (p.ej.: en Comité Técnico Asesor).

- La realización de misiones y eventos internacionales, donde se ha promovido la participación de autoridades y personas vinculadas a la toma de decisión, como vía para su sensibilización y formación en temas innovadores; y más recientemente, la incorporación en espacios y redes internacionales (p.ej.: el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano) de miembros de la ROHCCP para dar sostenibilidad al intercambio de experiencias y la actualización continua de conocimientos, metodologías, etc.

- La apuesta por las Escuelas Taller como iniciativas que permiten atender ámbitos de acción del proyecto en un ciclo cerrado, al brindar: oportunidades de formación técnica de jóvenes (grupo en situación de vulnerabilidad), soporte a la inserción laboral, aporte a los procesos de restauración y conservación del patrimonio local, provisión de servicios locales y fortalecimiento del tejido productivo local

En partenariado y alianzas:

- El establecimiento de alianzas con actores externos que complementan las áreas de experticia / trabajo de las oficinas para el desarrollo de experiencias; por ejemplo: el vínculo con la Red de Educadoras y Educadores Populares del CMMLK para el Presupuesto Participativo en La Habana y consultas en ejercicios de planeamiento y proyectos en Matanzas, o los vínculos con facultades y centros de la Universidad de La Habana (de Derecho, Centro de Estudios de Economía Cubana, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) para el abordaje e incidencia en temas de equidad, economía, fiscalidad, etc.
- La articulación con actores de la cooperación internacional con intereses y objetivos comunes a los temas del proyecto (en particular, la promoción de industrias culturales y creativas, los emprendimientos sostenibles, la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad), como la Cooperación Italiana y la Agencia Vasca de Cooperación, Tecnalía, Ayuntamiento de Barcelona; y con otros proyectos de COSUDE como PADIT. Ello ha favorecido fundamentalmente el apalancamiento de recursos y la difusión de experiencias.
- La articulación de las oficinas, en especial de la OHCH, con proyectos comunitarios y emprendimientos innovadores, generando beneficios mutuos, en tanto se estrechan vínculos y canales de retroalimentación de las oficinas con las comunidades y actores no estatales, a la par que se apoyan y fortalecen capacidades y liderazgos de estos últimos.
- El reconocimiento y legitimidad ganada por las oficinas en los territorios (al menos en las 6 pioneras) ha favorecido una relación de diálogo, confianza y alianza estratégica con los gobiernos territoriales (provinciales y municipales), su participación en espacios de decisión a nivel local, y el fortalecimiento de sus funciones en relación al ordenamiento, planeamiento, regulación y control urbano, así como en la promoción del desarrollo en los Centros Históricos.

En gobernanza y gestión del proyecto:

- La estructura de gestión de proyectos que tiene la OHCH, a través de la Dirección de Cooperación Internacional (DCI), ha permitido acompañar el proyecto en todas sus etapas, articulando el acompañamiento técnico y facilitando integraciones y apalancamientos con otros donantes, a la par que centra la gestión operativa, financiero y el monitoreo. Esta se complementa con el liderazgo técnico asumido por la dirección de Plan Maestro de la OHCH y por la ROHCCP.
- La movilización de financiamiento local que asegure las inversiones necesarias para la construcción / reparación de inmuebles (Escuelas Taller, sedes de las oficinas del historiador y conservador, Centros de Interpretación, Museo Ferroviario) en territorios donde capacidad de financiación de las oficinas es muy limitada; a partir del diálogo y relacionamiento de las oficinas con los gobiernos territoriales.

En comunicación e incidencia:

- El fortalecimiento del trabajo comunicativo de las oficinas, potenciando páginas web, redes institucionales, emisoras radiales y/o productoras audiovisuales, y promoviendo el vínculo con medios de comunicación de los territorios, en función de brindar informaciones a actores locales y ciudadanía, difundir experiencias vinculadas a la gestión de las oficinas, concientizar en relación al manejo y preservación del patrimonio local, visibilizar a los proyectos y emprendimientos que operan en las ZPC, entre otros propósitos.
- El análisis de actores y espacios de influencia en temas de interés, combinado con la participación de miembros en comisiones nacionales de elaboración de políticas y procedimientos, han contribuido a la labor proactiva de la OHCH para posicionar enfoques y prácticas en dichos ámbitos.
- La publicación de herramientas metodológicas, sistematizaciones de experiencias, planes estratégicos, entre otros, en formatos amigables, para su uso en procesos de consultas (p. ej.: el PEDI), de formación y difusión de experiencias a través de la ROHCCP y vía otros aliados institucionales y proyectos (como PADIT, MEP, MFP) para su aplicación y réplica en los territorios

c. Valoración de la efectividad de PRODEL III

Los aportes del PRODEL, verificados en la evaluación, ratifican su pertinencia y contribución al fortalecimiento de la capacidad de las administraciones y actores municipales, para gestionar las estrategias y proyectos de desarrollo local, diseñados para impactar en la calidad de vida de mujeres y hombres de localidades cubanas, y su alta relevancia y reconocimiento en el país como laboratorio de prácticas innovadoras, plataforma de desarrollo de capacidades, y catalizador de articulaciones y de procesos de influencia en políticas públicas vinculadas a la descentralización y el desarrollo local.

Respecto a la consecución de los resultados y objetivos previstos para la Fase III, se valora con potencial de logro tomando en cuenta las fuentes consultadas. En [Tabla no. 3. Anexo 6](#), se resume el avance en el cumplimiento de indicadores de efecto y productos comprometidos en la fase a partir de una comparación entre lo previstos y lo identificado en la evaluación (32 % cumplidos, 32 % con alto potencial, 21 % con bajo potencial, y 4 % cancelado de 28 total). Referir que 11 % de los 28 indicadores no pudo ser comprobado, pues no siempre estuvieron disponibles las fuentes de información que permitieran realizar constataciones y/o profundizar en las valoraciones.

A continuación, se resumen los principales hallazgos en términos de logros, áreas de mejora y estrategias relevantes en función de valorar la efectividad del proyecto.

Objetivo 1: Mejorada y extendida la gestión por EDM a los municipios del país.

En la segunda fase del proyecto, los principales productos logrados para este objetivo dieron cuenta de: el 100 % de los municipios diversificaron sus fuentes de financiamiento (Plan y el Presupuesto, contribución para el desarrollo local y fondos de la cooperación internacional); la implementación de acciones orientadas a la reducción de inequidades sociales y de género (se otorgaron 661 células básicas habitacionales a población vulnerable, la incorporación de mujeres a empleos tradicionalmente ocupados por hombres), y la aplicación de herramientas participativas directas para el seguimiento de la EDM, con énfasis en mujeres y grupos vulnerables; así como el enfoque de SGLI en la implementación de la EDM.

En la actual fase, se identifican como señales de logro de los resultados previstos a partir del análisis de las fuentes disponibles, las que se describen a continuación.

En relación a la generación de capacidades para la extensión y apoyo a los municipios para gestionar las EDM.

a) Confeccionada la herramienta metodológica Sistema de Gestión Local Integrada (SGLI) para perfeccionar el proceso de gestión de las estrategias de desarrollo municipal por representantes de CEDEL, Cátedra CTS+i de la Universidad de la Habana, Centro de intercambio y referencia de iniciativas comunitarias (CIERIC) y de los equipos de coordinación local vinculados por más de 8 años a la experiencia en la gestión local. El procedimiento quedó alineado con la guía para la elaboración de las EDM; buscando articular lo vertical-sectorial y lo horizontal-territorial, superar la lógica de acciones y proyectos aislados y avanzar hacia una visión integral del desarrollo. Se ha convertido en una ruta para la acción a tener en cuenta en la implementación y evaluación de la gestión municipal en correspondencia con las EDM.

b) Realizado ejercicio metodológico de alineación de la EDM y la herramienta de diseño de la Línea Estratégica de Hábitat promovida por HÁBITAT II. Desde el INOTU, se actualiza la Guía Metodológica del plan de ordenamiento territorial para que pueda ser alineada con la EDM. Según dan cuenta las entrevistas realizadas, algunos municipios se encuentran en mejores condiciones para implementar la Política de Impulso al Desarrollo Territorial a partir de su vinculación con PADIT, ya que focalizaron en su génesis la necesidad de las EDM como instrumento de gobierno para conducir el desarrollo. Se continúa trabajando para la identificación, estandarización y alineación de las EDM con herramientas de otros proyectos de COSUDE.

c) Incorporada a la actualización de la EDM elementos relevantes de los ODS y la guía de COSUDE *No dejar a nadie atrás*. Fueron identificados un número importante de acciones

derivadas de las EDM de 13 municipios (48 % del total) alineadas con los ODS y con dicha Guía de COSUDE. Por ejemplo, aquellas relacionadas con el fortalecimiento de la gestión de riesgo para la reducción de desastres y el enfrentamiento al cambio climático o el fortalecimiento de la gestión ambiental participativa (Florencia, San Antonio del Sur, Yaguajay); en mejoras a la gestión de los desechos sólidos (Minas); en la constitución de centros para la producción de materiales de construcción con vistas al mejoramiento de la calidad del fondo habitacional (Santa Cruz del Norte, Jagüey Grande, Aguada); la conformación de mini industrias para la producción, industrialización y comercialización de alimentos (Manatí, Calixto García, Bejucal); la producción local de semillas (San José de las Lajas); la producción de medicamentos naturales (Cabaiguán); la formación, promoción y difusión de experiencias de gestión del desarrollo local (Mantua). Estas responden a líneas estratégicas de la EDM, e incorporan la atención a determinados grupos vulnerables. Los ODS más impactados a partir de estas acciones son: 1 (fin de la pobreza) 2 (hambre cero) 3 (salud y bienestar) 4 (educación de calidad) 5 (igualdad de género) 8 (trabajo decente y crecimiento económico) 9 (industria, innovación e infraestructura, 12 (producción y consumo responsables, 13 (acción por el agua), 16 (paz, justicia e instituciones sólidas), 17 (alianzas para lograr los objetivos).

d) Participantes en capacitaciones realizadas en el período un estimado de 450 personas (35.7 % de mujeres, como promedio)¹⁰, entre coordinadores municipales, autoridades, especialistas, personal académico vinculados a la gestión del desarrollo local, en temas como: SGLI, alineamiento ODS, ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria; gestión ambiental, gestión energética y fuentes renovables de energía, equidad social y género en las EDM y gestión universitaria de Ciencia, Innovación y Desarrollo. Según las entrevistas realizadas, la capacitación ha permitido la preparación de los actores para comprender mejor y aplicar de manera más integral las herramientas. [Gráfico no. 3. Anexo 8. Participantes en talleres.](#)

e) Con vistas a introducir el enfoque de equidad social y de género en las EDM han recibido en este tema capacitación 84 personas (77 % mujeres), fundamentalmente puntos focales de equidad y género, coordinadores y especialistas del CITMA, y en menor medida autoridades y miembros de otras instituciones. La capacitación promovida desde el proyecto para el análisis, revisión y actualización de la estrategia de equidad y género ha promovido e intencionado, a partir de las visitas a los territorios, la divulgación de las nuevas políticas públicas de promoción de equidad social; dígase el Programa Nacional para el adelanto de las mujeres (PAM), la Estrategia Integral de prevención y atención a la violencia de género y a la violencia en el escenario familiar; el Programa Nacional contra el racismo y la explotación; y lo relacionado con la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, a partir de la vinculación del proyecto a la política que en este sentido desarrolla el MTSS.

f) Avanza la introducción del Programa de equidad social y de género (PMEG) en las EDM, reconociéndose un salto cualitativo con relación a la Fase II pero con diferencias entre territorios en relación a la transversalidad del enfoque de género y equidad social. A partir de la lectura de las EDM se pudo constatar que este es un aspecto fortalecido en 7 municipios (25.9 % del total), en otros 4 no se declara (14.8) y en el resto aparece de manera puntual. 6 municipios (22.2 %) han constituido, actualizado y aprobado la EDM teniendo como línea estratégica el abordaje de equidad y vulnerabilidad, y otros 5 lo incorporan como eje transversal (18 %). En 1 (Florencia) se ha promovido en el territorio una asesoría especializada en temas de equidad, participación y otorgamiento de subsidios, además se han reformulado programas y proyectos de la EDM con mirada de equidad y medición del Índice de Avance Municipal.

En materia de los mecanismos instituidos para promover inclusión social y atención focalizada a grupos en situación de vulnerabilidad se registran: 7 municipios con un grupo conformado para trabajar el Programa (25.9 %); otros 9 con grupos de trabajo para la identificación de brechas y grupos vulnerables, trabajo comunitario y promoción de proyectos socioculturales y comunitarios (33.3 %); en 1 (Mantua) se declara constituida la Comisión de prevención en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social. Otras acciones puntuales, reportadas al

¹⁰ Estimado, a partir de considerar 42 % de conteo múltiple al total de 771 participaciones registradas.

respecto: se ha producido la articulación del proyecto HÁBITAT II con el PMEG para la focalización de grupos vulnerables con énfasis en zonas rurales (Fomento, Aguada); se han realizado labores comunicativas para la sensibilización sobre equidad y vulnerabilidades (Cabaiguán, Nueva Paz, Aguada, Artemisa); y otras a favor de la evaluación de la implementación de la transversalización de equidad y género en la EDM y el aseguramiento de condiciones para la realización de diagnósticos (Yaguajay, Manatí, Bejucal, Florencia, San Antonio del Sur, Jaguey). La Matriz de Vulnerabilidad ha sido una herramienta de las más utilizadas para los diagnósticos y elaboración de proyectos, y ha servido en función de las prioridades y grupos a ser atendidos, según lo referido en entrevistas.

g) Avanza programa de acompañamiento a municipios que demandan apoyo para la EDM, a través de las acciones que se implementan desde CEDEL y las instituciones nacionales vinculadas al proyecto (CUBASOLAR, ANEC, INOTU, CIERIC). Según dan cuenta los integrantes del proyecto en el Plan Operativo Anual (actualizo cada cuatro meses en las Juntas de Intercambio Nacional) quedan establecidas las acciones de capacitación para cada territorio y las instituciones responsables según las demandas formativas que sean señaladas. Se constató también que los CUM juegan un papel muy importante en el acompañamiento a los territorios en estos procesos de formación. Los procesos formativos han abarcado una diversidad de temas vinculados al desarrollo local, promoviendo espacios de intercambio, asesoría y acompañamiento y potenciando las competencias de los actores a diferentes niveles. Pudo ser comprobado la incorporación del enfoque de equidad en los discursos de varios de los actores locales en los municipios visitados.

Según las fuentes consultadas, de los 9 indicadores de efecto y productos se comprueba el cumplimiento de 44.5 %, 33.3 % con avance en su cumplimiento y 22.2 % no verificados ([tabla no. 3. Anexo 6](#)). Se valora con alto potencial de logro el objetivo 1, en tanto se pudo constatar:

a) La totalidad de los municipios del proyecto tienen sus EDM actualizadas, y de ellos 13 (48%) alineadas con ODS contribuyendo a las políticas y acciones que el país implementa en este sentido. La incorporación en los programas y proyectos de la EDM elementos de los ODS, la guía de COSUDE “*No dejar a nadie atrás*” y de la *SDL Guidance on Governance*. Este constituye un resultado aún en proceso, que se prevé sea alcanzado.

b) Evidenciada mayor integración del Programa de Equidad Social y Género en las actualizadas EDM. Del total de municipios se contabilizan 17 municipios con grupos de trabajo constituidos (62%), 10 con una diversidad de acciones sistemáticas reportadas (37%); 5 municipios que incorporan el tema de género y equidad como eje transversal dentro de su EDM (18%) y 6 como línea estratégica (22%).

Como áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan:

→ La integración del PMGE a las EDM y a los proyectos poniendo una mirada particular en aquellos territorios donde no se reconocen menciones en la EDM (14.8 %), o no se han implementado acciones puntuales en materia de equidad y género (63 %); tampoco en la aplicación de la matriz de vulnerabilidades para hacer uso estratégico de los diagnósticos que se realizan a nivel de los territorios. Es un aspecto a abordar en este último período, para lograr un trabajo focalizado con grupos en situación de vulnerabilidad.

→ La estandarización y alineación de las EDM con las herramientas de otros proyectos de COSUDE con vistas a potenciar sinergias (p. ej.: con GEPAC) e incidir en el fortalecimiento de la gestión local. Este constituye un resultado propuesto aún incompleto, que debe ser trabajo para favorecer una mayor articulación con otros instrumentos de planificación y resolver contradicciones / vacíos en el abordaje de los programas.

Nota: La extensión de las EDM al resto de los municipios del país, responde a un indicador previsto en el marco de este objetivo. Este no pudo ser constatado en la evaluación; pero tampoco se valora como atribuible al proyecto, en tanto no se identificaron acciones / recursos para incidir en ello de manera directa o indirecta; además de que ya es indicativo por norma que los municipios cubanos tengan EDM.

Objetivo 2 Incrementado el autoabastecimiento municipal mediante el fomento de cadenas productivas locales

Como parte de los resultados alcanzado en Fase II, al menos 16 municipios certifican que aumentaron su Índice de Volumen Físico de Producción, relacionado principalmente con la producción de materiales de la construcción y de alimentos; 43 proyectos fomentaron encadenamientos productivos y 34 permitieron avanzar hacia el autoabastecimiento del mercado local; 86 % de los proyectos ha generado servicios y/o productos destinados a satisfacer las necesidades de la población en cada uno de los territorios.

En la actual fase, se identifican como señales de logro de los resultados previstos a partir del análisis de las fuentes disponibles, las que se describen a continuación.

En relación al aumento de la capacidad productiva y la provisión de servicios a partir de los proyectos municipales.

a) Confeccionada la Herramienta Metodológica para el desarrollo del enfoque de cadenas de producción (CPL) por parte del equipo de trabajo de la ANEC. Dicha herramienta permite construir vínculos de cooperación e integración entre formas de gestión no estatal y empresas estatales para el desarrollo de cadenas productivas locales. Han quedado establecidas en esta herramienta, las fases y los pasos para constituir CPL y se ilustran ejemplos de cómo podría ser conformada una cadena a nivel territorial.

b) En función de la capacitación en CPL se ha desarrollado 1 taller de asesoría sobre cadenas productivas locales en 2 municipios (Fomento, Cabaiguán) donde se pretende implementar inicialmente la experiencia, y 2 talleres con autoridades locales. En total fueron capacitados 103 personas. La mayoría provienen de instituciones locales (44 personas de instituciones locales, 18 socios de cooperativas, 28 de MIPYMES, 2 de la ANEC, 3 del BPA, 8 de instituciones nacionales).

c) Como parte de la fase III fueron aprobados y financiados 25 proyectos por el Fondo PRODEL en 19 municipios (70.3 %) que se suman a los 37 proyectos en 17 municipios de la Fase II. 4 municipios tienen un 1 proyecto y 6 municipios tienen 2 proyectos. 13 proyectos se localizan en 10 de los municipios que desde la Fase II están aplicando el SGLI. En relación a sus áreas de contribución: 22 están orientados a la producción local de alimentos, 2 a la acuicultura, 1 a preservación del medio ambiente, 1 al fomento del turismo y 1 a la producción de materiales de la construcción.

d) Conformada metodología para el análisis Costos-Beneficios para las EDM. La herramienta implica la puesta en marcha de un conjunto de técnicas para la evaluación ex ante y ex post de las decisiones financieras. Con su implementación se pretende entonces evaluar no solo la eficacia sino la eficiencia de la EDM. La implementación a futuro de esta metodología permitiría sustentar la asignación y la distribución de los recursos en actividades productivas para de esta forma evaluar la repercusión de las intervenciones realizadas.

e) Los servicios técnicos de acompañamiento a los municipios declarados para este producto, corresponden a los brindados por ANEC y CUBASOLAR, como declara el equipo de coordinación. La estrategia asumida es que ambas organizaciones acompañen los procesos en los territorios: la ANEC como soporte en materia de CPL y CUBASOLAR en temas energéticos. ANEC refiere estar avanzando en la preparación de estos servicios, mientras que CUBASOLAR declara que son servicios ofrecidos ya desde la organización.

Según las fuentes consultadas, de 10 indicadores de efecto y productos se comprueba el cumplimiento de 20 % indicadores, 40 % con avance en su cumplimiento, otro 30 % con bajo avance, 10 % no verificado ([tabla no. 3. Anexo 6](#)). Se valora con medio potencial de logro el objetivo 2, en tanto se pudo percibir:

a) La aprobación de un conjunto de proyectos con contribuciones fundamentales orientadas a la producción local de alimentos. 12 de ellos están comprometidos también con contribuir a la generación / mejoramiento de empleos a mujeres y grupos en situación de

vulnerabilidad. Al momento de la evaluación parte de estos proyectos no habían comenzado a implementarse, según declaraciones del equipo de proyecto.

b) La generación de nuevos empleos para mujeres y jóvenes en 10 de los 25 proyectos en fase III, según se declara en sus formulaciones. Solo en 8 se precisan las cifras, para un total de 91 puestos de trabajo. En los 2 restantes proyectos se habla de otorgar nuevas ofertas de empleo a mujeres y a jóvenes, pero no se declara la cifra

c) Las principales articulaciones producidas en los proyectos de la Fase III, se han establecido entre las cooperativas, las empresas, el gobierno y el campesinado local. Sin embargo, estas iniciativas no han logrado fomentar encadenamientos productivos, según dan cuenta las personas entrevistadas.

Como áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan:

→ La implementación de cadenas productivas locales en la producción de alimentos y/o de materiales de la construcción en al menos 14 municipios era una de los compromisos del proyecto para este objetivo. En este sentido, se pudo constatar solo avances en el orden metodológico. Sobre ello deberá trabajar enfáticamente en su último período, aunque el equipo de evaluación valora que estos procesos tienen ritmos que superan tiempos y recursos disponibles por PRODEL. De los proyectos en implementación en última fase, se identifica 1 de manera explícita con aporte a cadena productiva local; mientras que otros 5 refieren articulaciones entre varios actores productivos, fundamentalmente entre sector empresarial con el cooperativo (CCS) y 1 caso con TCP. En el resto de proyectos (76 %) no se evidencia claramente que sean parte integrante de encadenamientos productivos, lo que resulta contradictorio dado el acento dado a las cadenas productivas locales en esta fase del proyecto. Por otra parte, en entrevistas a beneficiarias, saltaron también las alertas respecto a la factibilidad de algunas de estas iniciativas (por dificultades en la identificación de mercados, la provisión de insumos, el dominio de flujos productivos, los mecanismos de pago, el mantenimiento de equipos) que pueden atentar contra el óptimo aprovechamiento de la capacidad tecnológica instalada, la estabilidad laboral, la amortización de inversiones, entre otras cuestiones.

→ La incorporación de la línea de Equidad y Género en los proyectos es otro de los aspectos a reforzar, en lo que resta del período.

→ El incremento del Índice de Volumen Físico de Producción Territorial en el 85% de los municipios participantes, es otro de los compromisos del proyecto para este objetivo. Este tampoco pudo ser constatado a partir de la información provista por el proyecto, y de ello se infiere, que es de los esfuerzos pendientes del equipo en su última etapa.

Objetivo 3 Consolidada la línea de gestión descentralizada local como parte de nuevo marco jurídico institucional del país

En la anterior fase del proyecto, los principales productos logrados asociados a este objetivo dieron cuenta de: la incorporación al nuevo marco normativo de Cuba resultados/ propuestas de PRODEL sobre competencias locales y herramientas de planificación estratégica; la publicación de un libro y la consolidación de procesos de sensibilización sobre la autogestión local y de difusión de buenas prácticas y experiencias del proyecto.

En la actual fase, se identifican como señales de logro de los resultados previstos a partir del análisis de las fuentes disponibles, las que se describen a continuación.

En relación a las herramientas generadas por PRODEL para fortalecer la autonomía municipal son incorporadas a las políticas públicas nacionales y a los nuevos documentos legislativos.

a) El programa nacional de formación de multiplicadores para la EDM, está diseñado y aprobado por el Comité Científico de la Facultad de Derecho de la Universidad de la Habana. Se prevé comience a ser implementado en el mes de septiembre. Como acciones al respecto fueron reportadas: la confección y aplicación de un cuestionario a todos los municipios para la

identificación de las posibles personas multiplicadoras y sus necesidades formativas, y la realización de un taller de conceptualización del programa con la participación de 13 personas vinculadas al proyecto.

b) La web ([Centro de Desarrollo Local y Comutario – Web Oficial del CEDEL](#)), redes sociales del proyecto [Prodel. Desarrollo Local en Cuba \(facebook.com\)](#) más grupos internos de WhatsApp, son los espacios previstos para compartir experiencias y resultados de PRODEL en sus territorios. Desde las fases anteriores, se ha venido orientando el trabajo en plataformas digitales para complementar la socialización de la información, a la par de los productos comunicativos y los medios de comunicación tradicionales. Estos espacios se han promovido con vistas a ofrecer e intercambiar información y dar cuentas del trabajo realizado por el proyecto; y en gran medida lo han venido haciendo. No obstante, no fue posible comprobar el nivel de participación de los municipios en estos espacios.

c) Siete personas integrantes de equipo de PRODEL están vinculadas activamente a diversas comisiones y grupos de trabajo intersectoriales y de gobierno entre los que podemos mencionar: Red Nacional de Economía Social y Solidaria (3), Grupo Ejecutivo para la Revalorización de la Ruralidad en Cuba (4), Grupo Asesor de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nacional (3); Consejo Técnico Asesor del Ministerio de Economía y Planificación (1); el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente-CITMA (1); la Coordinación del Programa Sectorial de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible (3); Grupo Nacional de Producción de Materiales de la Construcción (1).

d) En proceso de diseño el Observatorio de Gestión del Desarrollo Local, que permitirá contribuir al perfeccionamiento de la gestión del desarrollo a escala municipal mediante la medición del desarrollo local en sus diferentes ámbitos, con contribución de diferentes actores municipales. Como actividades de preparación de este producto, se declararon visitas a diferentes observatorios relacionados con el ámbito local en las provincias de Pinar del Río, Camagüey y La Habana.

Según las fuentes consultadas, de los 9 indicadores de efecto y productos se comprueba el cumplimiento de 33.3 %, 22.2 % con avance en su cumplimiento, 33.3 % con bajo avance, 11.1 % cancelado ([tabla no.3 Anexo 6](#)). Se valora como con medio potencial de logro el objetivo 3, en tanto se pudo constatar:

a) Las contribuciones a la elaboración de políticas nacionales relacionados con los procesos de descentralización municipal que hoy se implementan en el país, en materia de atribuciones y relaciones de los órganos municipales en función de herramientas de planificación estratégica y proyectos (Decreto no.33). Desde el INOTU se reconoce también la relevancia de la EDM y se actualiza la Guía Metodológica para la elaboración del plan de ordenamiento territorial y urbano a nivel municipal en alineación con la EDM. La participación en grupos de trabajo vinculados a la elaboración de Política sobre Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, y de la Ley SSAN con aportes a la territorialización de la misma.

Como áreas de mejora identificadas para este objetivo y productos, se señalan:

→ La implementación del programa nacional de formación de multiplicadoras y el servicio de apoyo a las municipalidades para las EDM, como dos de los productos “estrella” de esta etapa por su aporte a la sostenibilidad de los procesos; se valoran con mediano y alto riesgo de ser cumplidos como estaban inicialmente previstos. Se declara por el equipo de coordinación que el programa de multiplicadoras realizará una primera edición en el marco del proyecto, aunque no cubrirá la cifra de personas formadas en este rol que se habían pronosticado. Se recomienda en lo posible ampliar esta formación y tener en cuenta criterios de selección rigurosos al momento de escoger las personas que serán capacitadas para asegurar que luego serán replicados estos conocimientos en la práctica.

En el caso del servicio de apoyo a las municipalidades para la gestión de las EDM, se valora pertinente que CUBASOLAR y ANEC continúen desde sus roles organizacionales

acompañando a gobiernos y actores locales en temáticas específicas que contribuyen al diseño e implementación de programas y proyectos, pero se esperaría que sea CEDEL, por su experticia y rol institucional, quien se prepare para ofrecer este servicio de acompañamiento para la gestión de la EDM. En el marco de la evaluación no se obtuvieron criterios al respecto.

→ La puesta en marcha del Observatorio Nacional de la Gestión del Desarrollo Local (ODL) en municipios de PRODEL es otro producto de los comprometidos, que se encuentra en fase de diseño que se valora con riesgo de ser cumplido en el período en su implementación en 10 localidades. En este caso también se recomienda la identificación y toma de medidas para asegurar que se mantenga en funcionamiento una vez concluya el proyecto, pues la gestión y actualización sistemático de este tipo de plataformas siempre constituye un desafío para su sostenibilidad.

En cuanto a las estrategias que se han identificado relevantes para la efectividad del proyecto, se destacan:

En formación, acompañamiento y metodológicas:

- La materialización de una nueva manera de implementar un proyecto de cooperación internacional en los territorios, focalizando la mirada hacia el municipio como centro de los procesos, y al gobierno local como el principal responsable de generar proyectos y alianzas entre los diversos actores e instituciones
- La apuesta por un modelo de gestión integral del desarrollo local, que defiende una planificación estratégica y un acompañamiento integral y sistemático a los municipios; así como la mirada multidimensional de abordar los temas de desarrollo a nivel territorial.
- La estimulación desde el conocimiento y la información, de un funcionamiento más autónomo de los municipios
- La realización y/o incorporación de espacios de formación y de intercambio de experiencias (talleres, videoconferencias, eventos y redes internacionales) donde se intenciona la participación de autoridades de gobierno, representantes de las instituciones, jefes de proyecto, que se vinculan al proyecto, posibilitando a partir de ahí la retroalimentación a otros actores con los que se trabaja a nivel municipal.
- El acompañamiento de los procesos de capacitación según áreas de experticia (por ejemplo, temas de planificación energética y fuentes renovables de energía con CUBASOLAR y CUBAENERGIA; de planificación económica con el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE)
- La elaboración de un número importante de herramientas que han posibilitado fortalecer el trabajo a nivel de los territorios y que han sido extendidas a otros municipios del país dada su utilidad y pertinencia.
- El trabajo con los CUM y su papel relevante en los procesos de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local
- La financiación de proyectos de desarrollo local a través de convocatorias realizadas para acceder al Fondo PRODEL, dirigidos a la implementación de las líneas estratégicas, políticas públicas locales y programas que vienen derivados de las EDM.
- La introducción de nuevas tecnologías para el desarrollo de los proyectos promovidos en cada fase que se traducen en mejoras a nivel de los servicios locales y en la calidad de vida de la población beneficiada.
- La formación de un número importante de multiplicadores que logran extender los conocimientos y maneras de hacer hacia otros actores del territorio

En partenariado y alianzas:

- La constitución de equipos de trabajo multiactoral para la implementación del proyecto (MES, Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), INOTU, CIERIC, INIE, CUBASOLAR) haciendo una puesta en común para contribuir a la incorporación de la

perspectiva en las EDM desde los compromisos de cada una de estas instituciones y promover procesos de formación a nivel local.

- La promoción de procesos de articulación en torno a la EDM: con diversos instrumentos de gestión, entre actores de diferentes niveles / sectores en función de elevar la capacidad productiva local y de oferta de servicios a la población.
- El intercambio y concertación de acciones con Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), con proyectos de colaboración y agencias internacionales con el objetivo de continuar avanzando en la conceptualización y práctica del desarrollo local en el país, así como posibilitar el logro de un mayor impacto en los territorios.

En gobernanza y gestión

- La utilización y gestión de los recursos aportados de una manera eficiente y estratégica, a partir de los cual se procedió a la compra de equipamiento, el fomento de iniciativas productivas y sociales en los municipios, la habilitación de nuevos espacios de trabajo y de nuevas tecnologías para efectuar las acciones con mejor calidad e incidencia en el público al cual iban dirigidas.

En gobernanza y gestión del proyecto:

- La conformación de un equipo multiactoral y multinivel vinculado a la implementación del proyecto, con una estructura (Junta de coordinación) que facilita armonizar y acordar de manera conjunta y considerando particularidades de instituciones y territorios.
- La existencia de la figura de coordinación municipal de proyectos que permite con su labor articular todos los procesos que se generan a nivel local; y de los gobiernos locales, como centro de los procesos y principales articuladores de todos los actores que confluyen a nivel de los territorios.
- La promoción de una comunicación y flujo de información dialógica-horizontal con los territorios, que parte de reconocer sus particularidades.

En comunicación e incidencia:

- La participación o membresía de representantes del proyecto en espacios de construcción de políticas nacionales, contribuyendo en temas relevantes a los procesos de descentralización, autonomía municipal, gestión local de gobierno,
- Los aportes metodológicos para la elaboración de la EDM, Programas y proyectos de desarrollo local y de varias herramientas complementarias relacionadas con la participación de autoridades y población.
- El trabajo en plataformas digitales para apoyar la socialización de la información, a la par de productos comunicativos ya existentes y de medios de comunicación tradicionales. La conformación de productos audiovisuales que devienen en soportes importantes para la socialización de la información en los territorios.
- La implementación de una estrategia comunicacional de los programas y proyectos en función de los municipios, promoviendo sus potencialidades, sus buenas prácticas y sus maneras particulares de hacer.

d. Alcance de los proyectos en su contribución a la formación de actores locales para la gestión del desarrollo local

Los procesos de formación de actores locales han representado un componente clave de las estrategias de intervención de los proyectos HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL. A lo largo de sus diferentes fases, estos han combinado acciones de diversa índole, junto a la entrega de herramientas metodológicas y materiales de apoyo a la formación en formatos diversos. Entre las acciones principales identificadas se destacan:

- talleres nacionales y regionales realizados por los proyectos, donde participan actores locales con roles claves en la implementación de procesos de desarrollo local;
- acciones formativas realizadas en los municipios por actores locales multiplicadores, con apoyo de los proyectos;
- talleres de carácter internacional (en Cuba y en el exterior) realizados con apoyo y/o con participación de los proyectos, donde se ha favorecido la presencia de actores locales y el intercambio de estos con experiencias foráneas afines;
- cursos de postgrado (diplomados, maestrías, etc.) nacionales / locales desarrollados por actores académicos con apoyo y/o con participación de los proyectos.

A continuación, se detalla el alcance a nivel institucional y territorial, de estos procesos formativos acontecidos entre 2020-2023. Este análisis no fue posible realizarlo para período 2017-2020, por falta de datos detallados.

En HÁBITAT II fase II, se registra la realización entre 2020-2022 de 4 talleres en temas claves para los resultados del proyecto (gestión local del hábitat, nueva agenda urbana, mejoramiento de barrios precarios, producción local de materiales de construcción), que convocaron la participación de 110 personas (39 % mujeres). De ellas, el 23.6 % representantes de la UCLV (incluidos miembros del equipo de coordinación), 2.7 % de instituciones de nivel nacional, 19.9 % del nivel provincial y 54.4 % del nivel municipal. Con excepción del taller dedicado a la producción local de materiales, que convocó la participación de actores provinciales, en el resto de los talleres participaron representantes de los 19 municipios del proyecto.

Entre los principales actores locales con mayor presencia en estos procesos formativos, según registros de participantes, están los CUM (19.1 %), los gobiernos municipales (13.6 %), y las DMOTU (11 %). En menor medida, el sector empresarial vinculado a la producción local de materiales (7.2 %), e instituciones públicas como DMV, CITMA y PAC (2.7 % cada una). El desglose de instituciones por taller se precisa en el [Anexo 8. Actores participantes en talleres.](#)

Complementarias a estas acciones se realizaron por los CLOC entre 2021-22, 118 actividades de formación en los municipios, según reportes del proyecto. Como participantes en ellas se registran 1512 personas (40 % mujeres)¹¹, de las cuales 401 (26.5 % del total) han sido representantes de instituciones públicas locales (como DMOTU, CITMA, CUM, DMV, Comunales, Acueducto). Se reconoce además la participación de estos actores en los cursos impartidos en el Diplomado de Gestión Local del Hábitat de la UCLV. [En el Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios](#) se detallan las acciones por territorios.

En GEPAC fase III se registra, al momento de la evaluación, la realización de 4 talleres / eventos de formación e intercambio de experiencias (tres de carácter nacional y uno internacional) promovidos por el proyecto, que se suman a los 22 promovidos en fase II. En estos espacios, se abordaron temas vinculados al planeamiento y la gestión participativa, el fomento de las industrias creativas, y las alianzas público-privadas, arquitectura en entornos patrimoniales, entre otros, con el propósito de fortalecer las capacidades de gestión territorial de las ciudades patrimoniales de Cuba, armonizar los instrumentos de gestión y articular las actuaciones de las ZPC y otras escalas territoriales.

¹¹ No se pudo contrastar cifra, y descartar riesgo de conteo múltiple de personas.

Dichos espacios convocaron la participación de 259 personas (49 % mujeres) en total. De ellas, 23.8 % fueron representantes de la OHCH (incluidos miembros del equipo de coordinación), 8.5 % de instituciones / organizaciones nacionales, 13.9 % del nivel provincial, 35.9 % de municipios y el resto, actores internacionales (incluida la cooperación internacional y sistema de NNUU).

Se han beneficiado con las acciones formativas y de intercambio de GEPAC promovidas en esta fase, actores de los 14 municipios de la ROHCCP (Viñales, La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Remedios, Trinidad, Sancti Spíritus, Camagüey, Bayamo, Santiago de Cuba, Baracoa, Sagua La Grande, Gibara, Guanabacoa y Cárdenas) y del nivel provincial, de La Habana, Sancti Spíritus y Villa Clara fundamentalmente.

Entre los principales actores territoriales con mayor presencia en dichos procesos formativos están las Oficinas del Historiador / Conservador incluida la OHCH (50.6 %) y las universidades (10 %). En menor medida, las Escuelas Taller (5 %), emprendimientos y proyectos locales (3 %), gobiernos provinciales (2 %) y municipales (1 %). El desglose de actores por cada taller se precisa en el [Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.](#)

Complementarias a estas acciones, se realizaron por las Oficinas del Conservador / Historiador en el marco de GEPAC fase III, actividades de formación e intercambio dirigidas a actores locales, como la feria de emprendimientos sostenibles promovida en la ciudad de Matanzas y el evento sobre Arquitectura, Diseño y Ciudad en Camagüey. El primero contó con la participación de 22 personas (45.4 % mujeres, 68.2 % jóvenes) entre representantes del sector privado, de proyectos locales y de la Oficina del Conservador de Matanzas. En el caso de Camagüey, participaron 100 personas (56 % mujeres) entre representantes de la OHCC, DMOTU, DPOTU, Universidad de Camagüey y medios de comunicación.

En PRODEL fase III, al momento de la evaluación, se identificaron 21 talleres de formación e intercambio de experiencias a nivel nacional y regional promovidos entre 2021 - 2023, según reportes del proyecto. Los temas abordados en estos espacios han sido diversos, como: el Sistema de Gestión Local Integral, la Ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria; gestión ambiental, fuentes renovables de energía, equidad social y género en las EDM y gestión universitaria de Ciencia, Innovación y Desarrollo, elaboración y gestión de proyectos. En dichos talleres se ha registrado un estimado de 450 personas¹² participantes, con 35.7 % de mujeres como promedio. Los actores con mayores cuotas de participación en los talleres realizados fueron: CITMA - coordinadores territoriales del proyecto (28 %), CEDEL (15 %) y gobiernos territoriales - CAM y AMPP (14 %); y en menor medida las universidades y los CUM (9 % y 5 % respectivamente), las DPOTU y DMOTU (3 % y 2%). En esta fase, también se apoyó la participación de actores locales en 12 espacios formativos y/o de intercambio de experiencias de carácter internacional realizados entre 2021 - junio de 2023. Los actores locales con mayor cuota de participación fueron: CITMA-coordinadores municipales (35 %), gobiernos (7 %) y CUM (6 %). El desglose de actores por cada taller se precisa en el [Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.](#)

Una mirada global a los espacios formativos realizados por los proyectos entre 2021-2023, indica que los 49 municipios tuvieron actores beneficiados en estos procesos. Los municipios menos favorecidos han sido Viñales (GEPAC) y Calixto García (PRODEL) con una sola participación; mientras que los más favorecidos han sido Habana Vieja y Sancti Spíritus, (GEPAC), con más de 20 participaciones; así como Güira de Melena, Florencia (PRODEL), Aguada de Pasajeros, Fomento, Jatibonico (PRODEL y HÁBITAT II) entre 15 - 19 participaciones. [Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.](#)

¹² Estimado, a partir de considerar 42 % de conteo múltiple al total de 771 participaciones registradas.

e. Alcance de los proyectos en su contribución al fortalecimiento de tejido productivo y de servicios locales

Otras de las estrategias implementadas por HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL ha sido el apoyo a actores e iniciativas locales con el propósito de potenciar el tejido productivo y de servicios locales para satisfacer demandas territoriales, brindar atención focalizada a grupos de interés (en particular, en situación de vulnerabilidad) e impactar en el mejoramiento del hábitat, los medios de vida, la alimentación de comunidades donde actúan.

Entre 2017-2023, los proyectos realizaron acciones y destinaron recursos con este fin, a través del Fondo de Proyectos Locales (PRODEL fase II y III), las Acciones Demostrativas Locales (HÁBITAT fase II) y propuestas identificadas por la OHCH y la ROHCCP (GEPAC fases II y III), en correspondencia, en alguna medida, con diagnósticos, estrategias y programas promovidos en los territorios.

Según informes y reportes de los proyectos, en este período se registraron 267 acciones / iniciativas implementadas o en implementación en 45 municipios (91.8 % del total). De ellos, 11 municipios tienen entre 10 - 18 iniciativas, destacando Habana Vieja (13), Cabaiguán (14), Aguada de Pasajeros (15) y Fomento (18). Mientras que otros 20 tienen entre 1 - 3 iniciativas, y 4 no registraron iniciativas en el período (en San Cristóbal, Jagüey Grande, Bartolomé Masó y Mella). En el [Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#) se detallan estas acciones / iniciativas realizadas en cada territorio.

Un primer grupo de ellas está relacionado con el fortalecimiento de instituciones públicas locales en función de brindar nuevos / mejorados servicios de información, orientación, formación y/o asesoría a la población y a actores locales. En este grupo se identifican 116 acciones / iniciativas en 37 municipios (75.5 % del total), que benefician de manera directa, con mejores condiciones de trabajo, movilidad y/o de atención al público, informatización y optimización de procesos y trámites, formación del personal, entre otros aspectos, a: las DMOTU (19), DMV (19), Oficinas de Trámites (19), PAC (19), Oficinas del Historiador / Conservador (11), Emisoras locales (9), CUM (19), los CAM (18) y Centros de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastres (11). Con excepción de las Oficinas del Historiador / Conservador, cuyo ámbito de acción se limita a las ZPC de las ciudades patrimoniales, el resto de las instituciones públicas brindan servicios con destino a la totalidad de la población de sus respectivos territorios. Por ende, con su fortalecimiento se benefician indirectamente la población de 28 municipios y de 9 ZPC (aproximadamente 1 450 000 personas). [Gráfico 2. Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#)

Un segundo grupo está relacionado con la creación y/o fortalecimiento de servicios educativos, culturales y de atención a grupos vulnerables, brindados por instituciones públicas locales y/o proyectos / emprendimientos locales. En este grupo se identifican 26 acciones / iniciativas en 13 municipios (26.5 % del total), que benefician de manera directa, con dotación de equipamiento, herramientas, acondicionamiento de locales, informatización de procesos, entre otros, a: entidades culturales, educativas (entre ellas las Escuelas Taller) y de asistencia humanitaria pertenecientes a las Oficinas del Historiador / Conservador (21), biblioteca pública (1), escuela politécnica (1) y proyectos/emprendimientos locales (3). Con el fortalecimiento de servicios culturales se beneficia indirectamente la población de 4 municipios (aproximadamente 450 000 personas) y con los servicios educativos un estimado de 800 personas entre docentes y estudiantes. [Gráfico 3. Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#)

Un tercer grupo está relacionado con la creación y/o mejoramiento de espacios públicos y de servicios de gestión de residuos sólidos y abasto de agua potable, que involucran a entidades locales de Servicios Comunales y Acueducto respectivamente. En este grupo se identifican 37 acciones / iniciativas en 22 municipios (44.9 % del total), que benefician de manera directa a entidades de Acueducto, Servicios Comunales y especialmente a la población de 42

comunidades / asentamientos de 22 municipios con mejoras en su acceso y almacenamiento de agua potable (20), con el disfrute de espacios públicos de proximidad (14), y con servicios de saneamiento y recogida de desechos sólidos (3), estimando 70 000 personas beneficiadas con estas iniciativas. La mayor parte de ellas también se integran a los programas de mejoramiento barrial que se impulsaron por el proyecto HÁBITAT II en 23 comunidades / asentamientos en situación de vulnerabilidad, los cuales incluyeron además otras acciones relacionadas con el mejoramiento de viales y servicios básicos (bodegas), (re)construcción de viviendas, entre otras. [Gráfico 4. Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#)

Un cuarto grupo está relacionado con la producción, procesamiento y venta de alimentos, dirigidas fundamentalmente al consumo local, y de manera puntual con producciones agropecuarias y forestales con otros fines (plantas medicinales, flores, etc.). En este grupo se identifican 32 acciones / iniciativas en 20 municipios (40.8 % del total), de ellas 13 vinculadas a la producción agropecuaria y forestal y 19 al procesamiento y elaboración de alimentos. Estas benefician de manera directa, a través de mejoras tecnológicas y de condiciones de trabajo, habilitación de locales e infraestructuras, optimización de procesos, nuevos empleos, entre otros aspectos, a: cooperativas agropecuarias (9), empresas agropecuarias (8) y de la industria alimentaria (8), entidades locales de comercio y gastronomía (4), farmacia (1) y servicios comunales (1), y TCP (1). Ellas deben redundar en incrementos productivos y un mayor acceso y disponibilidad de alimentos a nivel local, beneficiando de manera indirecta a la población de 20 municipios (con un estimado de 820 000 personas beneficiadas). [Gráfico 5. Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#)

Un quinto y último grupo está relacionado con la producción y venta de materiales de construcción, en particular, para satisfacer la demanda local asociada a la construcción y rehabilitación de viviendas. En este grupo se identifican 55 acciones / iniciativas en 24 municipios (49 % del total). En su mayor se corresponden con la creación o fortalecimiento de talleres de producción local de materiales de construcción (46), y en menor medida con la creación de nuevos puntos de venta de estos materiales (9). De manera directa han sido beneficiadas, a través de mejoras tecnológicas, dotación de herramientas, acondicionamiento de locales, nuevos empleos y formación, las unidades empresariales de base (UEB) de empresas de producción de materiales, producciones varias y de mantenimiento constructivo de 24 territorios. También a las DMV, en aquellos casos donde se ha trabajado en mejorar condiciones de venta de estas producciones a la población local, en particular, a las personas destinatarias de subsidios en estos territorios. El incremento en la disponibilidad de estas producciones y de las facilidades para su acceso benefician de manera indirecta a la población de 24 municipios, (con un estimado de 840 000 personas beneficiadas). [Gráfico 6. Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios](#)

De manera global, la concreción de estas iniciativas deja en mejor condición a entidades locales para prestar servicios de mayor calidad y proximidad y/o mejor la disponibilidad y el acceso de producciones esenciales a la población de los territorios favorecidos.

Sin embargo, cabe señalar que en muchos casos todavía es limitada la integración de estas iniciativas a procesos dinamizadores de mayor alcance (por ejemplo: en encadenamientos productivos) y, por ende, su capacidad de vigorizar el tejido productivo local. En tal sentido, es recomendable que gobiernos y actores locales aprovechen y articulen en mayor medida estas capacidades instaladas en cada territorio para potenciar sus impactos en beneficio de la población local.

La sostenibilidad de estas iniciativas (desde lo económico, tecnológico, recursos humanos, etc.) también constituye un desafío, que puede dar al traste con el funcionamiento y/o mantenimiento de actividades productivas y servicios creados / promovidos, de no ser anticipadas posibles alternativas para su solución por parte de gobiernos, actores locales y en algunos casos, también involucrando entidades supramunicipales que participan en ellas.

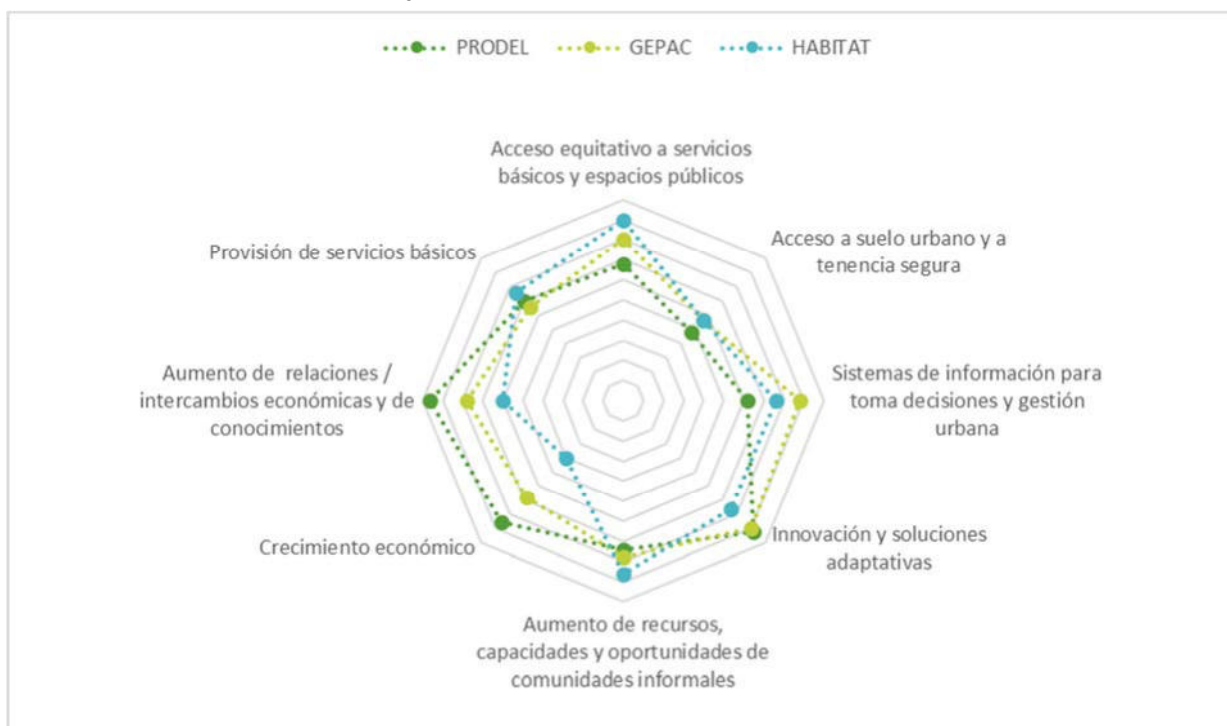
f. Contribución de los proyectos a los procesos de urbanización inclusiva, resiliente y funcional.

COSUDE se propone a través de una programación sensible a la urbanización, trabajar a favor de *sistemas urbanos*

- *inclusivos* (que no dejen a nadie atrás y que creen las condiciones para que sus habitantes y barrios más vulnerables se beneficien de sus ventajas / beneficios y formen parte activa de su configuración);
- *resilientes* (que puedan hacer frente al cambio y a las perturbaciones ambientales y socioeconómicas, mediante capacidades en personas e instituciones para mejorar sus medios de vida y preservar los recursos naturales aun en situaciones de cambio);
- *y funcionales* (que sean capaces y eficientes en el cumplimiento de su función principal, favoreciendo que las personas interactúen y se beneficien de sus servicios y dinámicas en diferentes grados).

Un acercamiento a las contribuciones de los proyectos HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL a esta programación, ha sido uno de los propósitos de la evaluación. A partir de un ejercicio conjunto con sus coordinaciones, considerando las variables¹³ que conforman este marco de COSUDE, se realiza un análisis rudimentario que da cuenta del grado de abordaje y aporte de estos a la promoción de sistemas urbanos inclusivos, resilientes y funcionales

El gráfico y criterios a continuación resumen las valoraciones obtenidas para cada proyecto en esta aproximación a su abordaje de dichas variables.



La promoción de un entorno innovador y la búsqueda de soluciones adaptativas ante situaciones de crisis / cambio que afectan a los territorios ha sido la variable que reconocen los proyectos como mayor aporte; a partir de impulsar en los territorios:

- procesos de experimentación / pilotajes de prácticas innovadoras en la gestión de las instituciones públicas locales (GEPAC, HÁBITAT II, PRODEL)
- articulaciones con los centros académicos y de ciencia para la solución de problemáticas locales (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC) y con emprendimientos/proyectos locales innovadores en los procesos de transformación territorial (GEPAC)

¹³ De las 10 variables, se tomaron 8 para el análisis.

- empleo de tecnologías apropiadas, adaptadas a los contextos locales y que contribuyan a un mejor manejo de recursos naturales y al uso de energías renovables (PRODEL)
- procesos de sistematización, difusión y apropiación de los principales aprendizajes capitalizados a partir de las prácticas desarrolladas en los territorios (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC).

La provisión y el acceso equitativo a servicios y espacios públicos, así como la creación / promoción de oportunidades, recursos, capacidades de poblaciones que se encuentran en sistemas informales, son otras tres dimensiones en las que se reconoce una contribución relevante de estos proyectos; y que, a su vez, al actuar en ellas están coadyuvando a la reducción de desigualdades sociales y territoriales (justicia espacial). En estos aspectos se reconocen sus aportes desde la promoción de:

- instrumentos de diagnóstico y planificación territorial que acogen en alguna medida los enfoques de equidad e inclusión social; y en correspondencia permiten trazar en los territorios políticas, programas y acciones para actuar en este sentido (HABITAT II, GEPAC, PRODEL)
- acompañamiento a gobiernos y entidades locales en procesos de regularización de la tenencia, que coadyuven posteriormente al acceso de estas poblaciones a servicios básicos, recursos, etc. (HÁBITAT II)
- iniciativas locales que favorecen la provisión espacios públicos y servicios de proximidad con destino a comunidades precarias, de difícil acceso (HÁBITAT II), o a colectivos en situación de desventaja y/o que demanden atención focalizada (HÁBITAT II, GEPAC)
- iniciativas locales orientadas a satisfacer demandas sentidas de las poblaciones, -como mayor disponibilidad y acceso a alimentos-, o que favorecen su acceso a recursos claves a grupos en desventaja social -como materiales de construcción para personas subsidiadas- (PRODEL, GEPAC)
- acompañamiento y articulación con organizaciones barriales, proyectos comunitarios, y/o emprendimientos locales para que desplieguen sus potenciales y liderazgo en los procesos de transformación barrial (GEPAC, HÁBITAT II)

El fomento de transacciones / relaciones económicas y de conocimientos ha sido también valorada como una dimensión de contribución de los proyectos, especialmente de PRODEL y GEPAC; a partir de la promoción de:

- procesos multiactorales de construcción de las estrategias de desarrollo (PRODEL)
- iniciativas locales de transformación barrial que movilizan el concurso y los recursos de varios actores del territorio, incluido el sector privado y la ciudadanía (HÁBITAT II, GEPAC)
- alianzas entre actores económicos diversos y entre sector público y privado en función de proyectos locales de desarrollo (PRODEL, GEPAC)
- redes entre actores y territorios para intercambiar prácticas, experiencias y saberes (PRODEL, GEPAC)

La promoción de sistemas de información que favorecen los procesos de planificación y gestión urbana y territorial, también se reconoce como una dimensión abordada por los proyectos a partir de:

- fortalecimiento de capacidades de instituciones públicas locales vinculadas al ordenamiento urbano y territorial y la toma de decisiones sobre el territorio (como gobiernos, DMOTU, Oficinas del Historiador / Conservador, Centros de Gestión de Reducción de Riesgos de Desastres) a partir de mejorar sus sistemas de información, automatizar procesos, incorporar y armonizar indicadores (PRODEL, HABITAT II, GEPAC)
- creación de servicios de consulta, información, orientación a la ciudadanía y los actores locales sobre cuestiones relevantes a los procesos de desarrollo urbano y territorial y su inserción en los mismos. (GEPAC, HABITAT II).

El desarrollo económico es una de las dimensiones que atraviesa el enfoque y accionar de los proyectos; y sobre la que han buscado incidir en alguna medida los proyectos, en especial PRODEL y GEPAC, a través de:

- promoción, formación y acompañamiento a actores e iniciativas económicas en ámbitos claves para la dinamización de los territorios basadas en el aprovechamiento de recursos endógenos. Ejemplo de ello ha sido el fomento de las industrias creativas en los entornos patrimoniales (GEPAC) y de actores e iniciativas en el sector agropecuario de localidades rurales (PRODEL)
- fomento de actores e iniciativas económicas que tributen al fortalecimiento de las finanzas locales con destino al desarrollo territorial (GEPAC, PRODEL) y en correspondencia, el mejoramiento de los mecanismos de captación tributaria y servicios a contribuyentes que son claves para aumentar esta financiación (GEPAC)
- sensibilización y formación de actores locales para el establecimiento de encadenamientos productivos que dinamicen económicamente los territorios (PRODEL)

El acceso a suelo urbano y a una tenencia segura se reconoce como una variable trabajada tímidamente por los proyectos. Su abordaje fundamental ha estado a través de:

- vínculo con entidades rectoras del ordenamiento territorial y urbano en sus diferentes escalas (INOTU, DPOTU, DMOTU) y el trabajo interno desde la ROHCCP en función de un mayor fortalecimiento de sus instrumentos de planificación y ordenamiento del territorio (PGOTU, PEDI), y del reconocimiento del suelo como un elemento de dinamización del territorio y corrector de desequilibrios socioeconómicos (GEPAC, HÁBITAT II, PRODEL)
- acompañamiento a gobiernos y entidades locales en procesos de regularización de la tenencia de poblaciones de asentamientos informales (HABITAT II)

Esta variable, junto a la de intensificación, son de las que se consideran menos abordadas, al menos de manera explícita en el accionar de los proyectos. Sin embargo, estas variables son sustantivas pues conectan de manera central con los modelos de desarrollo territorial y las políticas habitacionales y sectoriales que se promueven en cada localidad.

La sensibilización y toma de conciencia de ellas por parte de los gobiernos e instituciones nacionales y locales resulta clave no solo por la necesidad de promover el acceso a suelo y tenencia segura de la vivienda o de fomentar una diversidad de programas habitacionales más allá del insostenible programa de construcción por esfuerzo propio que se promueve en el país de manera casi exclusiva; sino por la necesidad de promover modelos urbanos y territoriales más complejos, eficientes e inclusivos.

3. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS (2017-2023)

Se resumen a continuación las señales de cambio identificadas durante el proceso evaluativo en relación a los ejes de actuación de los proyectos HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL. Estas se nutren y relacionan con los indicadores de efecto trazados por los proyectos en relación a estos ámbitos. La mirada analítica que se propone, incluye a los 49 municipios, considerando que de una forma u otra al menos uno de los proyectos ha incidido en ellos en función de estas transformaciones; y de manera global intenta brindar pistas de las conexiones entre los aportes de los proyectos y dichos cambios, teniendo en cuenta también el conjunto de factores coadyuvantes del contexto que han incidido en su concreción. Se anticipa que no siempre fue fácil o se pudo evidenciar (primero desde la data oficial, luego desde el testimonio de los actores y las informaciones de los proyectos) la evolución en estas áreas y/o su link con los proyectos.

a. Capacidades fortalecidas en gobiernos e instituciones municipales para una gestión del desarrollo local participativa e inclusiva

Señal de cambio: Municipios con mecanismos instituidos para la elaboración, implementación y rendición de cuentas de EDM, programas y proyectos de desarrollo local.

La totalidad de los municipios de los proyectos HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL cuentan con EDM aprobadas por los gobiernos municipales según base de datos oficiales del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), registros de PRODEL y referencias de HÁBITAT II y GEPAC. Más de la mitad han sido actualizadas en el último quinquenio, en particular, las de los municipios vinculados a PRODEL. Ello da cuenta del trabajo realizado fundamentalmente por este proyecto y los avances en la elaboración y empleo de este instrumento de planificación estratégica, previo a la aprobación del Decreto 33 que mandata su uso en todos los municipios del país. Destacar en este caso, también el reciente esfuerzo en estos municipios prodelianos de alineación de las EDM con los ODS (13 con EDM alineadas).

Los procesos de elaboración y/o actualización de las EDM, han tenido también una evolución positiva en esta década en cuanto a la participación de actores. Según criterios recogidos en entrevistas y talleres, han logrado convocar el concurso de diversos actores y sectores de estos territorios. La norma vigente (Decreto 33) pauta que estos sean ejercicios de carácter multiactoral, y establece la participación popular y de entidades claves, como las vinculadas al planeamiento y ordenamiento del territorio (DMOTU, DMEP, CITMA, Oficinas del historiador o Conversador) en el ánimo de coadyuvar a una mayor integración de dichos actores y sus instrumentos de planificación y gestión de territorio con la EDM.

Según las fuentes consultadas, estos actores institucionales han estado presente en los ejercicios de elaboración / actualización de las EDM. Los criterios recogidos, de manera general señalan que en estos municipios ha predominado, la participación de actores institucionales y en menor medida, actores no estatales y ciudadanía.

Las tres líneas estratégicas predominantes en las EDM consultadas¹⁴ han estado vinculadas a: hábitat / infraestructura / construcción (98 % del total), producción de alimentos (95 % del total), medio ambiente (73 % del total). En el caso de la Línea relacionada con la gestión integral del Hábitat, aparece explícitamente declarada en 21 municipios (48 % del total y 58 % de los municipios de HÁBITAT II) y en otros 22 (50 % del total y 42 % de municipios de HÁBITAT II) aparece limitada a la infraestructura local, la producción y construcción de viviendas. La preservación y promoción del patrimonio (cultural / tangible e intangible / material e inmaterial) aparece reflejada de manera explícita en 5 municipios (11 % del total y 44 % de los municipios de GEPAC). En términos de equidad, 6 municipios la identifican como línea estratégica (14 %), enfatizando la atención a grupos en desventaja en el marco de los procesos de desarrollo que se promueven. [Anexo 10. Líneas Estratégicas por municipios.](#)

¹⁴ No se tuvo acceso a las EDM de Habana Vieja, Jagüey Grande, Santiago de Cuba y Mella.

En relación al establecimiento de equipos de trabajos para la implementación de las EDM, se encuentran disímiles referencias en los testimonios recogidos, relacionados con la existencia en los municipios durante este período, de grupos multiactorales *ad hoc* de soporte y seguimiento a las líneas estratégicas, a los proyectos de desarrollo local y/o programas específicos, y al abordaje / promoción de temas como equidad y género.

La composición, sistematicidad y mecanismos de funcionamiento de estos grupos ha sido dispar en los municipios estudiados. Se deduce que sus funciones han estado más en el orden técnico, de articulación e integración, de seguimiento y aporte a la toma de decisiones de los gobiernos. En algunos casos estos equipos han estado bajo la coordinación y/o liderazgo de una autoridad de gobierno (Viceintendente), para asegurar el mayor involucramiento y control de la administración local en la implementación operativa de la EDM. En otros, se ha declarado el vínculo e incluso solape de estos grupos con los Comité Técnico Asesor, ya como órganos instituidos de consulta, emisor de recomendaciones e interfase entre la toma de decisiones y los procesos científico-técnicos y de innovación.

Con la reciente aprobación de la Dirección de Desarrollo Municipal integrada por el Departamento de Gestión del Desarrollo Territorial y el Departamento de Actores Económicos (Decreto 72/2022); se crea y profesionaliza en los municipios una estructura con la función central de ejecutar y controlar los procesos de gestión estratégica del desarrollo local, la movilización de fondos y la promoción de actores económico-productivos con este fin. Según los testimonios brindados durante los intercambios en terreno, estas aún son estructuras jóvenes que aún están completando sus plantillas y perfilando sus sistemas de trabajo. Sus vínculos y funciones en relación a los grupos vinculados a la implementación de las Líneas estratégicas y/o a temas transversales como equidad y género, aún está por definirse en cada territorio. No obstante, se reconoce su importancia al permitir profesionalizar una actividad que antes se hacía por personal técnico de los territorios de manera voluntaria, e insertarla orgánicamente en el sistema de trabajo de las administraciones municipales con funciones muy claras vinculadas a la gestión, el seguimiento e impulso de la EDM.

En relación a los proyectos de desarrollo local (PDL) reconocidos por el Decreto no. 33, fueron identificados, al momento de la evaluación, 346 en 43¹⁵ de los 49 municipios donde se desarrollan HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL. Estos representan el 32 % de los 1080 PDL aprobados en el país, que registra la Dirección Territorial del MEP (con fecha de actualización 25.08.2023). De ellos, se identificaron en estos municipios 114 PDL aprobados (32.94 % del total) con anterioridad a la entrada en vigor del Decreto no. 33, 2021¹⁶.

Los tres municipios con mayor presencia de PDL son Habana Vieja (30, GEPAC), Cienfuegos (27, GEPAC) y Placetas (25, PRODEL / HÁBITAT II). Mientras que los municipios que no cuentan PDL según esta base de datos oficial, son: Nueva Paz (PRODEL), Aguada de Pasajeros (PRODEL / HÁBITAT II), Jatibonico (PRODEL / HÁBITAT II), Fomento (PRODEL / HÁBITAT II) y La Sierpe (HÁBITAT II). Atendiendo a su naturaleza¹⁷, 274 son PDL económico-productivos (85.62 %), 28 son socioculturales (8.75 %), 10 son ambientales (3.12 %), 5 son institucionales (1.56 %) y 3 son I+D+i (0.93 %). [Anexo 9. Relación de PDL por municipios, y los que tributan a Línea Hábitat.](#)

Es importante señalar, en función de los posibles nexos de HÁBITAT II, GEPAC, PRODEL con la evolución de este proceso en los territorios, que 9 iniciativas locales financiadas por el Fondo PRODEL en su segunda y tercera fase, están formalizados como PDL (1: en Mantua, Santa Cruz del Norte, Bejucal, Placetas, Cabaiguán, Manatí, Calixto García; 2: en Buey Arriba); así como 11 de las iniciativas acompañadas por la OHCH en el marco de GEPAC. En el caso de HÁBITAT II, si bien no se puede establecer un vínculo directo con las ADL apoyadas, vale la

¹⁵Por la información disponible no se pudo precisar la existencia de PDL en Matanzas y Jagüey Grande

¹⁶ De 70 PDL no se pudo precisar fecha de aprobación al no estar disponible el dato.

¹⁷ De los 346 PDL, solo de 320 consta información con respecto a la tipología, dato que se toma como total a estos efectos.

pena referir que al menos 5 PDL de los municipios donde operó HÁBITAT II están dedicados a la producción local de materiales u otra actividad productiva y de servicios que contribuyen a esta línea en los territorios. [Anexo 9. Relación de PDL por municipios, y los que tributan a Línea Hábitat](#)

Otros dos aspectos de obligada observación en relación a lo instituido en función de la EDM, son los mecanismos de relacionamiento / articulación con otros instrumentos de planificación; y los de evaluación de la EDM. Estos son aspectos también pautados en el Decreto no.33, lo que respalda su ejecución a nivel de los municipios. También la Ley no.145 del Ordenamiento Territorial y Urbano y la gestión del suelo recién aprobada, que indica la velar por la articulación del Plan de Ordenamiento Territorial y Urbano con la EDM. No obstante, son aspectos valorados aún deficitarios según las informaciones recogidas.

Los aportes de los proyectos a esta área de cambio, se reconocen como sustantivos. La contribución “estrella” ha sido la de ofrecer la herramienta metodológica para la elaboración de la EDM (PRODEL), así como para la elaboración de políticas, programas y proyectos (PRODEL, HÁBITAT II) y su monitoreo (PRODEL), acompañar y asesorar estos procesos en los territorios (PRODEL, GEPAC, HÁBITAT II), sensibilizar y formar a autoridades y actores locales para ello (PRODEL, GEPAC, HÁBITAT II) y articularse con instancias nacionales con el doble propósito del posicionamiento de herramientas / prácticas en estos ámbitos y de retroalimentarles en relación a lo que acontece en los territorios.

Señal de cambio: Municipios que destinan anualmente porcentaje de su presupuesto municipal (con énfasis en la Contribución Territorial para el Desarrollo Local) a la implementación de programas y proyectos de DL, y de ellos, cuales incrementan porcentaje.

En la muestra de municipios sobre los que se tuvo información mediante talleres y entrevistas (22), las referencias obtenidas dan cuenta del uso del presupuesto municipal, fundamentalmente de la CTDL, para financiar acciones de la EDM, programas y PDL al menos en dichos territorios. La verificación de la cantidad de recursos financieros destinados en los municipios a la implementación de la EDM y proyectos, y de ello, cuanto proveniente de CTDL, no fue posible hacerla mediante data oficial. Tampoco vía de los proyectos, aunque esta información debía formar parte de sus sistemas de monitoreo.

Ilustran estos casos los testimonios siguientes:

- En Aguada de Pasajeros, la presidenta de la AMPP refirió que: “de los recursos financieros captados está el de la CTDL con el que se financian gastos para el desarrollo. En el año 2022 se captó un monto ascendente a 4 145.1 MP de ellos se dispuso para los PDL 1 467.5 MP (PDL PRODEL Minindustria La Milagrosa 992.5 MP y PDL PRODEL Centro de Elaboración 475.0).” Añade que se encuentran en proceso de creación de una cuenta de Fideicomiso por un importe de 800.0 MP de los cuales se les prestará bajo este régimen a la MIPYME privada AGROFOR convertida en “PDL AGROFOR” un monto de 500.0 MP para reintegrar a esta cuenta en el término de un año.

- En Calixto García, el Viceintendente expresó que: “la principal fuente de financiamiento son los ingresos captados a través de la CTDL que aportan las entidades del territorio. Por acuerdo de la AMPP se destina el 70 % de estos para financiar proyectos de desarrollo local y el 30 % para cubrir otros gastos presupuestarios. Con este financiamiento se han financiado 2 proyectos”.

- En Trinidad, se resaltó por la presidenta de la AMPP que: “en el caso específico de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Trinidad y el Valle de los Ingenios, recaudan el 1% de los ingresos de todas las entidades que operan dentro del Centro Histórico, más los aportes de los Hoteles de la Península. Por decisión del CAM y aprobación de la AMPP, se ha destinado el financiamiento recaudado por la CTDL al mejoramiento de determinadas obras de interés social que han estado dentro y fuera del Centro Histórico”.

El incremento de porcentajes del presupuesto para financiar PDL y acciones de la EDM no pudo ser comprobado. También se valora que en caso de haber incremento de estas cifras, ante el proceso inflacionario actual tampoco se podría evaluar con certeza que representan efectivamente estos montos respecto a una real capacidad adquisitiva o de inversión.

Con respecto al financiamiento ejecutado en relación a los PDL, solo se cuenta con información de 59 PDL (17 %) de un universo de 346 PDL registrados oficialmente por el MEP en 43 municipios. De ellos, 13 PDL registran operaciones de cofinanciamiento, movilizandolos recursos provenientes de la CTDL, ingresos propios, créditos bancarios con fondos de fideicomiso, créditos bancarios con fondos del banco y otras fuentes. Abreus y Bayamo son los municipios que muestran mayor utilización del mecanismo de cofinanciamiento (4 PDL), también muestran experiencia en cofinanciación Buey Arriba (3), Madruga (1) y Placetas (1). Se registra la movilización de 11 592.85 MP provenientes de la CTDL para financiar estos PDL. Los municipios que han ejecutado fondos derivados de la contribución antes citada son San José de las Lajas (1065.2), Santa Cruz del Norte (1878.64), Bejucal (48.2), Manicaragua (1320.8), Placetas (1879.8), Encrucijada (1503.4), Abreus¹⁸, Bayamo (5909.5), Bartolomé Masó (4.89) y Buey Arriba (761.82)

Un análisis similar se puede aportar en relación a las iniciativas locales ejecutadas a través del Fondo de Proyectos PRODEL en la segunda y tercera fase. Durante la segunda fase, de los 27 municipios PRODEL, en 20¹⁹ se implementaron 47 proyectos apoyadas con este fondo; mientras que en la fase III, se apoyaron 25 proyectos y 4 acciones puntuales en 20²⁰ municipios. De los 47 proyectos apoyados por el fondo en la Fase II, en 36 (76.59 %) se movilizaron recursos financieros provenientes de fuentes locales, para un monto ascendente de 1 412 170.00 MP. En la fase III, 27 (93.1 %) de las 29 iniciativas apoyadas, contaron con aporte local, logrando movilizar 64 258.97 MP.

Las contribuciones de los proyectos en este ámbito se han visto limitadas, en gran medida, por las inercias y falta de visión estratégica que caracterizan al actuar de las autoridades locales, el contexto deficitario que en los últimos años han caracterizado a la gestión presupuestaria y la escasa realización de acciones intencionadas en esta área por los proyectos. No obstante, es de significar la utilización de fondos locales para cofinanciar las iniciativas locales apoyadas por PRODEL y HÁBITAT 2. De igual manera, las oficinas del Historiador y del Conservador se han convertido en núcleos para la orientación y movilización de fondos empresariales y sectoriales para realizar inversiones o mantenimientos constructivos en los territorios, teniendo como referencia los PEDI o prioridades en las ZPC.

Señal de cambio: Municipios con mecanismos instituidos por gobiernos e instituciones municipales con el fin de reducir inequidades sociales en los territorios y/o brindar atención focalizada a grupos vulnerables.

Puede afirmarse que casi la totalidad de los 49 municipios han desarrollado en el período algún tipo de accionar en función de la reducción de inequidades sociales en los territorios y la promoción de bienestar focalizado a grupos vulnerables. Las actuaciones identificadas según grupos se resumen a continuación:

Niños, niñas y adolescentes, con las acciones de apoyo a servicios culturales destinados al público infantil y adolescente (6 municipios), o dirigidas a la atención a niños con síndrome XP (1 municipio), y a niños autistas (1 municipio).

¹⁸ El monto no está publicado.

¹⁹ No se implementaron iniciativas en San Cristóbal, Güira de Melena, Santa Cruz del Norte, Jagüey Grande, Manicaragua, Bartolomé Masó y Mella.

²⁰ No se registran apoyo en Madruga, Jagüey Grande, Manicaragua, Jatibonico, Florencia, Bartolomé Masó y Mella.

Mujeres, con la provisión de servicios de capacitación y formación para la inserción laboral y emprendimiento de mujeres (4 municipios), el otorgamiento de plazas para círculos infantiles y con ello la incorporación de las madres a empleos (2 municipios), la creación de centros de beneficios y minindustrias para la producción local de alimentos donde se intenciona el empleo de mujeres (21 municipios), la promoción de ferias de emprendimientos lideradas por mujeres (1 municipio).

Juventudes, con la formación de jóvenes sin vínculo estudiantil y laboral a partir de su inserción en las Escuelas Taller (10 municipios).

Personas adultas mayores; con el fortalecimiento de la unidad de atención a servicios humanitarios y servicios de cuidado de esta población (2 municipios), la aprobación de políticas locales como la dignificación de la ancianidad (1 municipio).

Personas con discapacidad, a través de talleres y acciones de sensibilización para la gestión de riesgos y participación en la transformación de entornos patrimoniales (1 municipio).

Población de barrios precarios, comunidades de difícil acceso o en condiciones de vulnerabilidad (ambiental, social, económica), con el desarrollo de programas de mejoras de barrios precarios y comunidades vulnerables (19 municipios, 23 comunidades), la facilitación del proceso de otorgamiento de subsidios para la construcción de viviendas (15 municipios), la creación de puntos de acceso a materiales para personas subsidiadas (9 municipios) y la mejora de trámites y permisos vinculados al hábitat (19 municipios), la entrega de depósitos para el almacenamiento de agua potable (19 municipios, 35 comunidades), las acciones de sensibilización en comunidades de alto riesgo por los efectos de eventos climatológicos (1 municipio), la creación de puntos de alerta temprana que tienen en cuenta aquellas familias en situación de vulnerabilidad ambiental por inundaciones, sequías, fuertes lluvias (10 municipios), la elevación de la cobertura de las necesidades básicas de las familias con bajos ingresos (1 municipio), la erradicación de cuarterías y viviendas en lugares vulnerables (2 municipios).

En estas acciones desarrolladas es posible observar una focalización hacia determinados colectivos como niños y niñas, mujeres y personas adultas mayores. Sin embargo, se pone menos acento a otras variables del análisis interseccional como la raza.

Al momento de la evaluación 8 municipios (16 % del total) habían incorporado las perspectivas de equidad y género, como ejes transversales dentro de su EDM (6 municipios) y como línea estratégica (2 municipios) asegurando la intencionalidad del trabajo de gobierno y actores locales en esta dirección.

Como parte de los mecanismos creados que sostienen esta línea de trabajo, es relevante destacar la existencia de grupos de trabajo en varios de los municipios que de una forma u otra ayuda a que las políticas, programas y acciones desarrolladas en función de la reducción de las desigualdades puedan tener un acompañamiento y seguimiento a nivel local. Entre estos grupos se pueden mencionar: Grupo de trabajo para la identificación de brechas y grupos en situación de vulnerabilidad (9 municipios), Grupo para el Programa Municipal de Equidad y Género (7 municipios), Comisión para temas de prevención en la DMTSS (1 municipio), Comisiones Municipales y Comités de Género para la implementación del Programa de adelanto a la mujer (5 municipios), Grupo para la Asesoría especializada para reformar los programas y proyectos con un mirada de equidad (1 municipio), Consejos vecinales vinculados a los acciones de mejoramiento barrial (19 municipios).

En resumen, se valora un predominio de acciones puntuales respecto a programas estructurados e instituidos en el funcionamiento orgánico de los gobiernos y actores locales. Según criterios expresados por las personas consultadas, la decisión de asumir el enfoque de equidad social y de género es todavía un tema pendiente que depende en gran medida del

grado de sensibilidad y voluntad política de autoridades del territorio; no siendo suficiente la disposición y preparación de personas interesadas y técnicas.

La contribución de los proyectos a esta área de cambio ha sido relevante a partir de brindar herramientas metodológicas e indicadores, en función de dar soporte a los análisis desde estos enfoques e incorporarlos en la gestión de la EDM, Programas y proyectos (PRODEL, HÁBITAT II); de compulsar a la integración de manera focalizada o transversal en EDM, Línea hábitat, PEDI (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC); y de acompañar acciones/iniciativas locales que movilizan el liderazgo de comunidades, las mujeres y las juventudes en los procesos de transformación (HÁBITAT II, GEPAC). De manera complementaria a lo anterior han brindado apoyo financiero, tecnológico, material para el mejoramiento de servicios educativos, culturales, de trámites destinados a estos grupos (HÁBITAT II, GEPAC), a iniciativas económico-productivas que favorecen su inserción laboral y autonomía económica (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC) y el mejoramiento barrial y de condiciones de vida y alimentación de colectivos en situación de vulnerabilidad (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC).

Señal de cambio: Municipios con mecanismos de participación ciudadana (de información, consulta, toma de decisión, control) instituidos por gobiernos e instituciones municipales en función de la gestión de EDM, programas y/o planes de desarrollo.

Según fuentes consultadas, en al menos una quinta parte²¹ de los 49 municipios se declararon procesos multiactorales de elaboración y/o actualización de las EDM. Aunque en ellos ha predominado la participación de actores institucionales²² y en menor medida, de actores no estatales y ciudadanía, las fuentes hablan de una evolución respecto a los primeros ejercicios de diseño de EDM donde la participación institucional y ciudadana era aún más limitada.

La participación popular en la elaboración de las EDM, mandatada con el Decreto 33 / 2021, ha estado concretada en dichos municipios a través de la convocatoria a personas de las comunidades en su rol de delegada o presidente de Consejo Popular, y de manera puntual, a representantes de iniciativas comunitarias, proyectos socioculturales y de emprendimientos privados. Cabe destacar como experiencias relevantes por abrir otros espacios de participación además de los convencionales vía Consejo Popular e involucrar a un número mayor de población:

- la actualización de la estrategia de Cabaiguán (2019) donde fueron consultadas mediante grupos focales y encuestas aproximadamente 325 personas de 9 Consejos Populares (entre vecinas y representantes del sector no estatal) tomando en cuenta sus criterios y propuestas en la definición de líneas estratégicas y proyectos locales;
- y la elaboración de la EDM de La Habana Vieja (2021), que, con soporte de la OHCH, organizó un proceso de consultas populares con representantes comunitarios y actores no estatales logrando amplia participación de habitantes del territorio.
- En otros dos municipios se declaró la realización de encuestas a la población para conocer su visión sobre el municipio deseado y sus criterios sobre las debilidades, las fortalezas y líneas de desarrollo de la localidad.

En relación a los procesos de planificación y gestión urbana promovidos en los municipios, se pueden destacar las experiencias de consultas ciudadanas y a actores comunitarios, realizadas por la OHCH, las Oficinas del Conservador de Matanzas, Camagüey, Remedios, Trinidad; sumadas a la de los Consejos Vecinales promovidos en municipios de HÁBITAT II.

De naturaleza fundamentalmente consultiva, los mecanismos participativos desarrollados por las oficinas del historiador/conservador estuvieron vinculadas a la elaboración y validación del PEDI (Habana Vieja), al planeamiento y transformación urbana de sectores de la ZPC (Habana

²¹ Mantua, Güira de Melena, Habana Vieja, Aguada, Manicaragua, Remedios, Fomento, Cabaiguán, Mella, Imías

²² fundamentalmente CAM, CUM, CITMA, DMEP, DMFP, DMOTU, DMTSS, Consejo Técnico Asesor

Vieja, Camagüey, Matanzas), a la elaboración / validación de estrategias sectoriales / programas (Habana Vieja, Matanzas). En 14 municipios de HÁBITAT II (73.7 % del total) se declararon procesos de consultas ciudadanas en función del diseño de los espacios públicos creados y/o rehabilitados. Con excepción de la experiencia de planeamiento participativo realizado por la OHCH en Habana Vieja, la cantidad de personas participantes en estos espacios, así como su representación no pudo ser verificada, tampoco la calidad de la participación popular en estos procesos.

Como mecanismo participativo vinculado a la toma de decisiones y control de acciones y recursos, se destacan las experiencias de los Consejos Vecinales creados de manera *ad hoc* en los 19 municipios de HÁBITAT II en función de la implementación de programas / acciones de mejora barrial. En 11 de estos municipios (57.9 % del total) se movilizó además la participación de las y los habitantes en la implementación de las acciones de mejora barrial (de limpieza y saneamiento, custodia de herramientas, distribución de recursos, etc.). El ejercicio de Presupuesto Participativo implementado por la OHCH constituye la experiencia más significativa de esta naturaleza, por la organización, alcance de la convocatoria, calidad de la participación. No obstante, esta no pudo ser desplegada en todo su potencial como espacio de toma de decisión ciudadana y en muy poca medida como espacio de control popular de las inversiones acordadas y ejecutadas.

Los mecanismos registrados de información a la población sobre estrategias, planes y proyectos de desarrollo, se corresponden principalmente con los ya establecidos vía Consejos Populares (rendición de cuenta de delegados a sus electores, visitas de autoridades e instituciones a las comunidades vulnerables) complementados con la labor comunicativa de los medios locales de comunicación.

En la mayor parte de los municipios consultados la actividad comunicativa a través de emisoras locales de radio y televisión (existentes en más de la mitad de los municipios), se ha visto fortalecida. En 9 municipios de HÁBITAT II, otros 14 de PRODEL y 5 de GEPAC (57.14 % del total) se declararon nuevos / revitalizados servicios informativos a la población jugando un importante rol en la sensibilización, divulgación, consulta y convocatoria en torno a procesos de desarrollo local, gestión urbana, preservación del patrimonio, visibilización de prácticas y contribución de actores y comunidades locales.

Por su parte, el uso de plataformas digitales y páginas web de las administraciones locales (gobierno en línea), ha dado pasos más limitados, aún el impulso dado desde el gobierno central a la informatización de la gestión de gobiernos locales y a los portales ciudadanos. Estos portales ofrecen información de elementos representativos de cada municipio, posibilitan la interacción con la ciudadanía en temas de interés, pero en muy pocos casos brindan información sobre la EDM, programas y proyectos de desarrollo local.

Desde punto de vista de servicios informativos a la población, en particular a los actores dinamizadores del desarrollo del territorio (sector privado, proyectos comunitarios), destaca la experiencia de otras 6 oficinas del historiador o conservador de ciudades patrimoniales (p. ej. de Matanzas, Cienfuegos, Camagüey, Trinidad, Baracoa, Remedios), además de la OHCH, que lleva la vanguardia con distintos mecanismos puestos en funcionamiento (como Abriendo Espacios, OFA). En el seno de las oficinas también se han desarrollado fundamentalmente espacios de acompañamiento y formación a iniciativas ciudadanas y comunitarias (p. ej. Arte Corte-Loma del Ángel, San Isidro, Adolescentes por Matanzas) que han dejado a determinados grupos sociales y actores comunitarios en mejor condición para participar y/o liderar procesos de transformación barrial y de desarrollo local.

El incremento y establecimiento de mecanismos participativos en torno a la gestión del desarrollo local, continúa siendo un asunto pendiente aun cuando está refrendada la participación popular en el marco legal (Constitución, Decreto 33, Ley no. 145 del Ordenamiento Urbano y Territorial). Las prácticas a las que se tuvo acceso, dan cuenta en general, de áreas

de reserva en el empleo de los canales convencionales, así como de resistencias, temores, por parte de las administraciones públicas para ampliar estas prácticas a otras más novedosas, plurales, que trasciendan lo meramente informativo, consultivo, para dar lugar a un mayor activismo ciudadano y participación popular en la toma de decisiones y fiscalización de los procesos.

Los proyectos GEPAC, HÁBITAT II y PRODEL han contribuido desde su accionar a una gestión local participativa, mediante el acompañamiento a experiencias pilotos, que luego han sido sistematizadas y difundidas como herramientas (GEPAC, HÁBITAT II) y posicionadas en espacios de toma de decisión de alto nivel (GEPAC). El fomento de estrategias comunicativas en función del desarrollo local y la activación y/o dinamización de los medios locales de comunicación ha favorecido el despliegue de acciones y servicios informativos y han contribuido a la movilización, el diálogo y la interacción entre actores locales (PRODEL, GEPAC, HÁBITAT II). Sin lugar a dudas las prácticas más innovadoras y con mayor nivel de enraizamiento en el accionar de las instituciones involucradas han sido las promovidas por la OHCH y la ROHCCP en el marco de GEPAC.

Historias de cambio institucional: Oficina del Conservador de Matanzas - GEPAC. Gestión del Desarrollo Local en Fomento - PRODEL/ HÁBITAT 2.

b. Diversificado y fortalecido tejido productivo y de servicios a nivel local, con impactos en la mejora de condiciones de vida de comunidades vulnerables

Señal de cambio: Municipios con incremento del número y diversidad de actores económicos no estatales, de ellos los que tributan a EDM (sectores claves para autoabastecimiento local) y programas de DL.

La evolución del tejido económico-productivo local ha estado fuertemente mediada por cambios en el marco legal y sociopolítico cubano. El reconocimiento y promoción de formas de gestión no estatal fue uno de los aspectos de énfasis en la “actualización del modelo económico”. La Constitución de la República, proclamada en abril de 2019, reconoció como formas de propiedad, a la cooperativa, la privada y la mixta, entre otras; mientras que en el período también ha ido madurando el marco jurídico en torno a estos actores económicos emergentes (*Anexo no. 5. Línea del tiempo marco jurídico*). Los proyectos PRODEL, GEPAC, HÁBITAT 2 han ido, en cierta medida, monitoreando y aprovechando las oportunidades que las reformas han posibilitado en este sentido en función del DL.

Un análisis de la evolución en el último quinquenio de los actores económico no estatales - en particular Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Cooperativas No Agropecuarias (CnA) y micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)- da cuenta *grosso modo* de la dinamización de los mismos en los territorios de acción de PRODEL, GEPAC, HABITAT II. En *Anexo 11. Relación de actores no estatales por municipios* pueden encontrarse los detalles.

Respecto a los TCP, para el período analizado solo se pudo contar con información de 24 municipios en el 2017 y de 44 municipios en el 2019. Para el 2019, estos 44 municipios contaban con TCP. Los municipios con mayor número eran Santiago de Cuba (22 776), Camagüey (19 337) y San José de las Lajas (17 428); mientras los valores menores los registraban Buey Arriba (259), Bejucal (413) y Florencia (487). En proporción con la población económicamente activa, los principales valores los concentraban Bejucal (33.62 %), Cienfuegos (33.02 %) y La Sierpe (20.65 %). De los 24 municipios con información en el período 2017 - 2019, se identificó un incremento de los TCP en 15 de ellos y una disminución en otros 9 municipios.

En lo que concierne a las CnA, se tuvo información de 37 municipios en el período 2017 - 2021. De ellos, solo 22 municipios disponían de CnA en 2021, siendo Artemisa, Matanzas, Camagüey, Santiago de Cuba y Bayamo los que reportaron los mayores números. En el

periodo 2017-2021, solo Artemisa tuvo aumentó (1), mientras que Santiago de Cuba registró disminución (1). Las actividades fundamentales de estas CnA se corresponden con: Hoteles y restaurantes (20), Industrias manufactureras (15), Comercio y reparación de efectos personales (13) y Construcción (11).

En el caso de las MIPYME, a principios de agosto del presente año²³, se habían aprobado 8707 en el país. De ellas, 2250 (25.8 %) han sido localizadas en municipios de PRODEL (26.26 %), HÁBITAT II (21.82 %) y GEPAC (63.28 %); siendo 22 MIPYME estatales (0.97 %) y 2228 privadas (99.02 %). La totalidad de municipios cuenta con MIPYME aprobadas. Los que registran mayores números son Santiago de Cuba (338), Bayamo (296) y Camagüey (163). Los valores inferiores lo registran Nueva Paz (3), Abreus, La Sierpe, Florencia, Manatí (4) y Quemado de Güines (5). Las actividades de mayor presencia se corresponden con: servicios gastronómicos (491 - 21.82 % del total), servicios de la construcción (434 - 19.28 %) y producción de materiales para la construcción y pinturas (136 - 6 %).

De los 49 municipios, solo 35 (71.42 %) disponen de información sobre todos los actores económicos no estatales y PDL²⁴. De estos últimos, 18 (51.42 %) tienen en su tejido productivo representatividad de todos los actores económicos y PDL dando cuenta de mayor dinamismo de este sector. Jatibonico y La Sierpe son los municipios de mayor desventaja.

Se propone una mirada particular al tejido productivo existente en los municipios en materia de producción de materiales de construcción y servicios constructivos, dado que es un tema de interés común a los 3 proyectos.

De la totalidad de municipios, 39 registran MIPYME dedicadas a la producción de materiales y 38 a servicios de construcción. Los 10 que no registran MIPYME de producción de materiales son San Cristóbal, Santa Cruz del Norte, Madruga, Nueva Paz, Corralillo, Palmira, Aguada de Pasajeros, Abreus, Jatibonico y La Sierpe. Mientras los 11 sin MIPYME dedicadas a servicios de la construcción son: Madruga, Nueva Paz, Corralillo, Quemado de Güines, Aguada de Pasajeros, Taguasco, La Sierpe, Florencia, Manatí, Mella y San Antonio del Sur. De los municipios con CnA, 7 municipios cuentan con cooperativas dedicadas a la construcción (Matanzas, Aguada de Pasajeros, Sancti Spíritus, Trinidad, Camagüey, Bayamo y Santiago de Cuba).

Por su parte, de los municipios con que se cuenta información sobre PDL, en 8 se localizan proyectos dedicados a la construcción (Bejucal, Habana Vieja, Placetas, Camajuaní, Sagua la Grande, Florencia y Bayamo). Bayamo es el único municipio del cual se pudo verificar que cuenta en el tejido productivo con representación de todos los actores y PDL en este ámbito.

De los 19 municipios de HÁBITAT II, Corralillo y La Sierpe (10.52 %) no tienen representatividad de CnA, MIPYME ni PDL vinculados con la producción de materiales, lo que da cuenta de una fragilidad en territorios donde el mejoramiento del hábitat ha sido un tema estratégico.

En relación a las principales contribuciones de los proyectos a esta área de cambio, se identifican los servicios de información, orientación y consulta a actores no estatales (GEPAC, HÁBITAT II), la formación técnico-profesional de futuras integrantes de estas figuras productivas (GEPAC), y los espacios de construcción y formación promovidos en función de encadenamientos productivos y articulaciones público-privadas (PRODEL, HÁBITAT, GEPAC)

²³ Se toma como referencia el listado marcado con fecha 08.08.2023, restándole las CnA y los tres primeros listados de aprobación en tanto no hacían referencia al municipio.

²⁴ A pesar de que no se dispone datos oficiales sobre la Habana Vieja con respecto a TCP y MIPYME, la incluimos en la relación pues se pudo constatar la presencia de ellos por otras fuentes

Señal de cambio: Municipios que perciben incrementos de los presupuestos municipales producto de actividades económicas promovidas en los territorios.

Durante el período analizado se han venido adoptando medidas desde el nivel nacional en aras del fortalecimiento de los ingresos públicos municipales, fundamentalmente en los de corte tributario. No obstante, la constatación del impacto de estas medidas y de los aportes de los proyectos en este ámbito, en particular de PRODEL y HÁBITAT II, no pudo ser posible. La información oficial disponible no permitió determinar de manera inequívoca el incremento de los ingresos municipales a partir de la dinamización de actividades económicas en los municipios. Tampoco es una data documentada por los proyectos PRODEL y HÁBITAT II.

En el caso de las Oficinas del Historiador / Conservador, con excepción de la OHCH, el resto de las oficinas declaradas como Unidades Presupuestadas con Tratamiento Especial (Camagüey, Trinidad, Santiago), aún se encuentran en proceso de autorización para recaudar la contribución a la restauración de las personas naturales y jurídicas que desarrollan alguna actividad comercial o de servicio en sus respectivas ZPC. Mecanismo tributario que daría autonomía financiera a estas instancias locales para su actividad de preservación y desarrollo de las áreas patrimoniales.

Sólo el caso del centro histórico de La Habana pudo ser analizado, sobre la base de información ofrecida por la OFA. Entre diciembre de 2021 y diciembre de 2022, se evidenció un incremento considerable de la recaudación por parte de la OHCH (47.83 %). Este porcentaje aumentó extraordinariamente al analizar exclusivamente el aporte de los TCP (458.81%), al considerar los 284 822.67 CUP captados en 2021 respecto a 1 591 610.14 CUP captados en 2022.

A pesar de no tener acceso a data relevante, se puede inferir de manera general, la persistencia de deficiencias en la gestión presupuestaria local que limitan los efectos deseados de las medidas tributarias implementadas por el gobierno central. Entre otras se señalan: el insuficiente seguimiento a la gestión y cobro del potencial de ingresos de todos los actores económicos; la falta de identificación en los registros constitutivos de todas las estructuras que deben aportar la CTDL, tengan o no personalidad jurídica; y, la insuficiente articulación entre los Órganos Locales del Poder Popular y la Oficina de Administración Tributaria (ONAT) en la gestión de los presupuestos municipales.

De lo antes expuesto se puede colegir que esta es un área de cambio donde las contribuciones de los proyectos han sido muy limitadas. Solo GEPAC ha evidenciado acciones tendentes al aumento de la captación de ingresos y a la sistematización de información. De igual manera, desde GEPAC se puede advertir la importancia de contar con un servicio de calidad de atención al contribuyente, que conozca al territorio y trabaje en aras del territorio. Extender esa práctica a otros municipios contribuiría a mapear los actores económicos, regularizar su relación con el territorio y sus aportes.

Señal de cambio: Alianzas establecidas entre actores económicos (estatales, cooperativos y privados) o entre actores de sectores públicos – privados en función de proyectos locales o cadenas con destino al consumo local.

La articulación de actores ha tenido su expresión en alguna medida en la totalidad de los municipios de acción de PRODEL, HÁBITAT II y GEPAC. Los procesos de planeamiento estratégico (EDM, PEDI) revisados, así como los programas y proyectos locales sobre los que se tuvo información, dan cuenta de un avance en el trabajo articulado y las alianzas multiactorales con este fin, promovidas en ocasiones por las administraciones locales y/o por instituciones articuladoras como las Oficinas del Historiador / Conservador y las universidades.

En función de la implementación de las EDM también se identifica la incorporación y articulación paulatina de los diferentes actores económicos (privados - estatales, provinciales - municipales). Muchos de ellos se han venido insertando en las líneas estratégicas y programas

definidos por las EDM tributando con sus resultados a: mejorar los servicios que se ofrecen, la calidad de vida de la población, el encadenamiento productivo, y como valor añadido la posibilidad de nuevas fuentes de empleo para mujeres y jóvenes.

En 17 territorios de acción de PRODEL, con proyectos locales aprobados y en vigor para fomentar la producción de alimentos con financiación del fondo de proyectos de fases II y III, se identifica el establecimiento de alianzas entre instituciones estatales (públicas, empresariales y científico-técnicas) así como alianzas público-privadas.

En relación los actores que se han articulado dentro del sector estatal se pueden mencionar a los gobiernos municipales, delegaciones municipales de la Agricultura, Unidades Empresariales de Base (UEB), CUM, CITMA, institutos como el de Ciencias Agrícolas. De las alianzas identificadas en este ámbito se reconocen entre 4 o más instituciones en 2 proyectos (municipios de Mantua y Yaguajay); y entre 3 o 2 instituciones en 14 proyectos (municipios Nueva Paz, Cabaiguán, Minas, Manatí, Calixto García, Buey Arriba, San José de las Lajas, Aguada, Placetas, Jatibonico, Florencia, Manatí, Calixto García).

Las alianzas público - privadas identificadas en este ámbito, se han producido entre 4 a 6 instituciones públicas con CCS y TCP, en 5 proyectos de 5 municipios (Artemisa, San José de las Lajas, Aguada, Placetas y Cabaiguán); y entre 2 a 3 instituciones públicas con CCS en 10 proyectos de 8 municipios (Güira de Melena, Santa Cruz del Norte, Fomento, Yaguajay, Buey Arriba, Palma Soriano, Artemisa, San José de las Lajas).

En función de la cadena productiva del hábitat se reconocen alianzas en 23 municipios (Manicaragua, Placetas, Camajuaní, Sagua la Grande, Remedios, Cabaiguán, Encrucijada, Corralillo, Quemado de Güines, Cumanayagua, Palmira, Aguada, Abreus, Trinidad, Cabaiguán, Jatibonico, Taguasco, Fomento, La Sierpe, Nueva Paz, Florencia, Manatí, Buey Arriba).

Estas se han producido entre centros de producción de materiales de la construcción (fundamentalmente UEB), productores independientes, brigadas constructivas estatales y privadas con entidades públicas vinculadas a la vivienda en función de las iniciativas apoyadas por PRODEL y HÁBITAT II, orientadas a mejorar la oferta de materiales y servicios constructivos destinados a la construcción y rehabilitación de viviendas de la población del territorio, en particular, de grupos en situación de vulnerabilidad. Los programas de mejoramiento barrial y de mejora en el abasto de agua impulsados en 19 municipios de HÁBITAT II también representan un ejemplo de articulación multiactoral, que movilizó el concurso de instituciones públicas, consejos vecinales, empresas estatales (por ej. de mantenimiento constructivo, viales, acueducto) para llevar a cabo las acciones previstas.

Otras articulaciones público-privadas a destacar en el ámbito de la rehabilitación urbana y la transformación barrial son las impulsadas por la OHCH con actores comunitarios y sector privado con potencial de dinamización: con proyecto Arte Corte en el barrio Santo Ángel, con el taller Gorriá y el proyecto comunitario San Isidro para la transformación de barrio homónimo, y con proyecto Imagen 3.

El apoyo a estas iniciativas comunitarias locales ha producido articulaciones no solo con entidades de la OHCH (Plan Maestro, Inversiones, Patrimonio Cultural, Habana Radio, San Gerónimo) sino también con otras instituciones como el Gobierno local, Consejos Populares, Empresas estatales, ANSOC, la Universidad de la Habana, el Instituto Superior de Diseño Industrial, Casas de abuelos y secundarias del territorio de la Habana Vieja. O entre varias instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil como es el caso del proyecto Imagen 3 (CIERIC, UNEAC, MINCULT).

El Centro Habana Espacios Creativos de la OHCH es a su vez un espacio insigne de articulación pública - privada dando soporte a emprendimientos en el ámbito de las economías creativas en la ciudad de La Habana.

Otras Oficinas del Historiador / Conservador también han aupado procesos de articulación similares, destacando la transformación del eje cultural Narvárez en la ciudad de Matanzas que aglutinó a emprendimientos privados, artistas, empresas del territorio bajo la conducción del gobierno provincial y la Oficina del Conservador de la ciudad. Esta oficina avanza en el desarrollo de una app para la visibilización de emprendimientos radicados en la calle Narvárez y en la creación de espacio laboratorio de emprendimientos vinculados a las industrias culturales y creativas, dando continuidad a estos procesos de articulación público-privada. Otros ejemplos son los impulsados por: la Oficina del Conservador de Cienfuegos en apoyo al proyecto Manos al Mar que convocó la articulación de varios actores en función del saneamiento de las playas y la bahía (Habana Club SA, emprendimientos privados, gobierno municipal, y direcciones de salud pública y educación); y por la Oficina del Historiador de Camagüey en la rehabilitación de franja Río Hatibonico y del entorno del Museo Ferroviario.

Se reconocen de igual forma alianzas concertadas entre varias instituciones del sector público para fomentar proyectos de diversa índole:

- entre gobiernos locales de 5 municipios para el intercambio de experiencias, constitución de equipos de trabajo y monitoreo de proyectos en la práctica (Nueva Paz, Fomento, Florencia, Manatí, Buey Arriba).
- entre gobierno, universidad - centros universitarios municipales en todos los municipios de PRODEL Y HÁBITAT II, en función de la gestión del conocimiento para lograr la implementación de programas y proyectos locales, la preparación y capacitación en una diversidad de temas a los diferentes actores locales.
- entre 3 instituciones, en 3 proyectos de gestión de riesgos, residuos sólidos y reciclaje (San Antonio del Sur, Minas, Fomento), en 9 proyectos medioambientales (Imías, San Antonio del Sur, Palma Soriano, Buey Arriba, Florencia, Yaguajay, Aguada), en 1 proyecto de Trabajo Comunitario (Mantua), en 1 de promoción de tradiciones Culturales (Nueva Paz), en 1 proyecto orientado a la calidad, cobertura y sostenibilidad de los servicios de acueducto a nivel territorial (Imías)

En relación a los PDL que se implementan en los municipios, de los 289 sobre los que se cuenta información sobre su titularidad, en 66 concurren dos o más actores locales como titulares del proyecto. Cienfuegos (16), Caibarién (8) y Remedios (7) son los municipios con mayor cantidad de asociación contractual. La asociación contractual más frecuente es la formada por actores estatales (empresa, unidad presupuestada, MIPYME u otro) y no estatales (cooperativa agropecuaria y no agropecuaria, TCP, MIPYME, personal natural y otro) con un total de 62, frente a 4 PDL formados por la conjunción de actores no estatales.

Se puede afirmar que en este período se han establecido redes y alianzas entre diferentes sectores y actores para implementar iniciativas en torno al desarrollo local, aunque es todavía incipiente el establecimiento de encadenamientos productivos a nivel local.

Las contribuciones de los proyectos a esta área de cambio han estado en el orden del acompañamiento a actores locales para el desarrollo de iniciativas articuladas (GEPAC, PRODEL, HÁBITAT II) y el soporte ofrecido a gobiernos municipales para impulsar la incorporación del sector no estatal en programas y proyectos y contribuir de manera paulatina a encadenamientos productivos en los diferentes sectores de la economía (PRODEL, HÁBITAT II, GEPAC).

Historia de cambio tejido económico-productivo: Aguada de Pasajeros - PRODEL y HÁBITAT II

c. Apropriadas y/o extendidas por instancias nacionales las buenas prácticas promovidas por los proyectos y son incorporadas en políticas nacionales

Señal de cambio: Normas jurídicas, políticas públicas y marcos metodológicos que incorporan prácticas promovidas por el proyecto, para la gestión local.

Al volcar la mirada a nuestro pasado reciente, se puede advertir que la indeterminación del radio competencial propio del municipio, los excesivos controles y la suplantación del interés municipal por la provincia y los Organismos de Administración Central del Estado (OACE), los limitados espacios de participación ciudadana, el poco margen de maniobrabilidad en cuanto a la determinación local de los recursos financieros, la ausencia de una norma jurídica que regulase de forma coherente y sistémica la vida municipal, entre otras cuestiones, han sido causantes de la disipación del actuar del municipio cubano.

La Constitución de la República, de 2019, al consagrar el principio de autonomía municipal sienta nuevas pautas para el funcionamiento del Estado en general y del municipio en particular. La vigente letra constitucional en cuanto a municipio se refiere y la legislación ordinaria (en proceso de construcción) que de ella se deriva son expresión de las nuevas circunstancias y de un proceso de perfeccionamiento de los niveles político-administrativos²⁵, pero también del análisis, reflexión y debate entre actores políticos del más alto nivel y varias instituciones con experiencia acumulada, tanto teórica como práctica, en cuestiones locales.

Como parte de la reforma económica iniciada en 2011 se abrieron canales para el diálogo gobierno-academia, lo que favoreció que instituciones como el CEDEL, la OHCH y las universidades los utilizaran como espacio de incidencia y socialización de prácticas y herramientas.

En tal sentido, se reconoce en varias normas jurídicas la incorporación de resultados obtenidos en el marco de proyectos financiados por la COSUDE y conducidos por dichas organizaciones, a saber:

- Decreto no. 33/2021, *Para la gestión estratégica del desarrollo territorial*, donde se constatan las contribuciones, de PRODEL en:
 - el reconocimiento de la EDM como instrumento integrador para orientar la gestión municipal y los proyectos de desarrollo local como vía de ejecución de la EDM;
 - el establecimiento de atribuciones de los órganos municipales y relaciones interorgánicas y multinivel en la elaboración, implementación, evaluación y actualización de la EDM;
 - el vínculo de la EDM con otros instrumentos de planificación como el Plan de ordenamiento urbano y territorial;
- de GEPAC en:
 - La participación de las oficinas del Historiador y del Conservador, cuando corresponda, en la elaboración, implementación, evaluación y actualización de las EDM y EDP.
 - El reconocimiento de la experiencia del Presupuesto Participativo.
- Resolución 29/2021, del MEP, *Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local*, que recoge resultados, de PRODEL en:
 - Los fundamentos de la Guía metodológica para el diseño y la gestión de la EDM.
 - Ley no. 145/2022, *Del ordenamiento territorial y urbano y la gestión del suelo*, que incluye aportes,

²⁵ Piénsese en el proceso de reorganización acontecido en las provincias de Artemisa y Mayabeque, entre otras cuestiones, para separar la dirección del órgano representativo del administrativo

de PRODEL en:

- El vínculo de la EDM con otros instrumentos de planificación como el Plan de ordenamiento urbano y territorial.

de GEPAC en:

- La identificación de las Oficinas del Historiador y Conservador como instancias con responsabilidad específica en la elaboración y gestión de los instrumentos de ordenamiento territorial y urbano y la gestión del suelo, y en los procesos de compatibilización y aprobación de inversiones en las ZPC.

de HÁBITAT:

- Si bien no existe un reconocimiento explícito en el marco normativo de las experiencias promovidas, se identifica por representante del INOTU que estas fueron consideradas en los procesos de conformación e implementación de la Política Urbana Nacional (PUN), en particular, en el Plan de Estado para la implementación de la Nueva Agenda Urbana Cubana (NAUC) y en la Ley no. 145/2022.

- Ley no. 148/2022, *Ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional*, que internaliza el énfasis,

de PRODEL en,

- La territorialización de las políticas y decisiones.

De igual manera, es de significar que devenido de la experiencia acumulada en territorios como Camagüey y del reconocimiento y autoridad de las oficinas del Historiador y del Conservador, se han identificado, cuando la actividad que se desea realizar sea dentro de los límites de la ZPC, como instancias de consulta en:

- el Decreto-Ley no. 44/2021, *Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia*;
- el Decreto no. 346/218 (modificado en 2021), *De las Oficinas del Historiador o del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba*;
- la Resolución no. 32/2021, del IPF, *Procedimiento que regula la actuación de la Dirección Municipal de Planificación Física en el proceso de aprobación del proyecto de trabajo y el otorgamiento de la autorización que se expide para la colocación de soportes de publicidad a los TCP, MIPYMES y CnA*;
- la Resolución no. 63/2021, del MEP, *Procedimiento para la creación, fusión, escisión y extinción de las micro, pequeñas y medianas empresas y las cooperativas no agropecuarias*;
- la Resolución no. 237/2021, del Ministerio de Transporte, *Reglamento sobre la Licencia de Operación de Transporte*.

Historias de cambio institucional: Estrategia de Desarrollo Municipal - PRODEL. Presupuesto Participativo - GEPAC.

4. FACTORES Y RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

a. Factores de éxito de los proyectos, bases para la sostenibilidad

Los proyectos HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL a lo largo de una década de trabajo, han demostrado su pertinencia y contribución sustantiva a los procesos de descentralización y desarrollo local en Cuba, como vía necesaria para garantizar el bienestar y el mejoramiento de condiciones de vida de poblaciones cubanas de contextos rurales, urbanos, patrimoniales.

Iniciaron en una coyuntura donde promover la autogestión local, la articulación multiactoral y multisectorial, la participación ciudadana y de actores no estatales en los procesos de desarrollo de los municipios, los centros históricos, las comunidades, era aún “nadar contracorriente”. En su andar junto a 49 municipios, fueron demostrando la validez de estas apuestas, y aprovechando las oportunidades del proceso de reformas en curso y las alianzas estratégicas, han logrado un posicionamiento y respaldo institucional y normativo que asegure un primer nivel de sostenibilidad de los procesos impulsados.

La solidez del trabajo desarrollado por estos proyectos a lo largo de las fases transcurridas, ha favorecido a su vez la apropiación local de las experiencias desarrolladas, posibilitando su estabilidad en el tiempo, reconocimiento y legitimidad en los territorios de acción y más allá de ellos.

¿Cuáles han sido esos factores de éxito, esas maneras de hacer, de HÁBITAT II, GEPAC y PRODEL, que se demuestran válidas en los procesos de fortalecimiento de capacidades locales y de influencia en el marco político, normativo e institucional a favor del desarrollo integral de los territorios cubanos; y apuntan a su vez a la sostenibilidad de los cambios promovidos? Algunas pistas identificadas al respecto:

1. El municipio y los actores locales en el centro: Los gobiernos locales han sido puerta de entrada y sujetos de los procesos de cambio impulsados en los municipios. El fortalecimiento de actores locales ha sido una estrategia permanente concretada a través de la formación, el acompañamiento, la mejora tecnológica y material, las articulaciones. La realización de procesos formativos adaptados a necesidades y dinámicas específicas de los municipios, combinados con otros de carácter supramunicipal que propicien redes de conocimiento e interrelaciones entre actores municipales y de diferentes escalas. El fomento de entidades locales como amplificadoras, multiplicadoras, con capacidad de dar soporte (asesoría, orientación, información, capacitación) a otros actores locales según necesidades propias y del territorio. La posibilidad de financiamiento para la implementación de iniciativas / proyectos locales, que complementan los procesos de fortalecimiento de capacidades y permitan concretar acciones de interés local definidas en la EDM, programas, proyectos.

2. El ciclo experimentación - formación - incidencia: La promoción de procesos que inician con el pilotaje / experimentación de prácticas locales incorporando enfoques y nuevas maneras de hacer, que luego son capitalizados y traducidos a herramientas metodológicas. Dichos instrumentos constituyen a su vez la base de procesos de sensibilización y formación de actores, a la par que se continúan ensayando y ajustando en la propia práctica local. Las sistematizaciones y herramientas producidas a partir de estas experiencias se publican en diferentes formatos y alimentan los diferentes espacios de incidencia: en el diálogo y trabajo conjunto con actores nacionales con capacidad de difusión y réplica, en eventos e intercambios académicos, en comisiones / comités / grupos vinculados a la elaboración de políticas.

3. El trabajo colaborativo: articulación de actores y recursos. Parte de la creación de equipos de proyectos multiactorales / interdisciplinarios, vinculados a los procesos formativos y de soporte a los territorios, buscando se complementen áreas de experticia, se logren abordajes más integradores y/o se integren herramientas metodológicas. A nivel de municipios, transcurre también por la promoción de espacios de participación y concertación multiactoral, de grupos

de trabajo multisectoriales, de experiencias de articulación público-privada, de cofinanciación de acciones con fondos provenientes del presupuesto local o propios de los actores. A nivel nacional, pasa por el establecimiento de alianzas con actores vinculados a la toma de decisión en temas claves; y con actores de la cooperación y de proyectos en función de la cogestión y/o cofinanciamiento de acciones de interés común.

4. De la mano de la ciencia, la innovación y la comunicación. La apuesta por la integración de la ciencia y la innovación a los procesos de desarrollo local ha sido un común denominador en los tres proyectos; así como el establecimiento de vínculos entre la producción científica, la labor formativa y las necesidades de los municipios. La realización de sistematizaciones, de investigaciones y estudios de casos, ha favorecido la generación de evidencias para alimentar los procesos de formación e influencia. El fomento de los CUM como actores dinamizadores del conocimiento en los territorios; así como a los medios locales (emisoras, productoras audiovisuales locales) como aliados claves para los procesos de información, consulta y movilización ciudadana y de los actores municipales. La realización de productos y procesos comunicativos orientados a sensibilizar, difundir las experiencias e involucrar a los actores en los diferentes procesos.

b. Recomendaciones para la sostenibilidad de los cambios promovidos.

La narrativa política a favor de la autonomía municipal y la gestión descentralizada del desarrollo ha tenido correlato en un marco político-normativo (Lineamientos, PNDES, Constitución, Decreto no. 33, Ley SSAN, Decreto no. 72). Sin embargo, este resulta aún insuficiente; se evidencian conflictos y brechas entre el discurso político y la práctica institucional que impiden el avance de una real reforma descentralizadora (descentralización fiscal, competencial, autonomía administrativa y financiera). El retraso en el cronograma legislativo de la prometida ley de municipios, así como cambios en la institucionalidad reforzando lo vertical / sectorial, dan cuenta de estas contradicciones. El escenario actual, todavía de predominio de lógicas verticales, sectoriales y centralizadoras, y por otra parte, de recrudecimiento de una profunda crisis socioeconómica, mantiene una fuerte presión sobre los territorios, limitando la agilidad de los cambios en sintonía con el discurso y marco político avanzado.

Los desafíos que plantea el contexto actual, junto a otras brechas identificadas durante la evaluación, dan pie a enunciar las siguientes recomendaciones para asegurar la continuidad y sostenibilidad de los cambios promovidos.

En cuanto al fortalecimiento de capacidades locales para la gestión descentralizada con participación ciudadana e inclusión social:

Los instrumentos, etapas y mecanismos para una gestión estratégica de los municipios, con participación y equidad, encuentran un respaldo en el marco jurídico e institucional promovido en el período. No obstante, se reconocen aspectos de carácter metodológico, de aplicación y de soporte que deben ser atendidos por actores locales, nacionales y líderes de proyectos para asegurar la adopción de herramientas y mecanismos promovidos y su sostenibilidad. En tal sentido, se recomienda

A autoridades municipales:

- aprovechar más las posibilidades que brinda el marco jurídico en función de la descentralización, el desarrollo territorial, la participación ciudadana;
- garantizar que las EDM sean efectivamente un instrumento movilizador y articulador de actores y recursos locales diversos en función del desarrollo;
- asegurar la integración entre las líneas estratégicas, los programas y los proyectos de desarrollo local, observando que no se pierda el carácter estratégico de la EDM y la orientación de los proyectos a las áreas de interés que ella plantea;

- velar por la articulación real de la EDM con otros instrumentos de planificación de corto y mediano plazo (de tipo económico y presupuestario, sectoriales, de ordenamiento territorial y urbano).
- clarificar las funciones y relaciones entre los diferentes grupos de trabajo vinculados a las EDM, programas y proyectos de desarrollo local, ya sea integrados a las estructuras de gobierno (Dirección de Desarrollo Municipal, Comités Técnicos Asesores) o *ad hoc* (grupos gestores de Líneas, de atención a temas transversales); para su vínculo efectivo y articulado con procesos de toma de decisión, implementación y evaluación de la EDM;
- establecer mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de la EDM, programas y proyectos de desarrollo local en clave no solo del seguimiento operativo, sino de valorar resultados, impactos y ajustar el camino según los aprendizajes;
- aprovechar más los mecanismos de participación instituidos por ley en función de la gestión del desarrollo local (p.ej.: presupuestos participativos) y animarse a incorporar otras prácticas experimentadas en el marco de los proyectos que han demostrado ser pertinentes y necesarias para la transformación de comunidades y el involucramiento de la población, actores comunitarios, y privados en estos procesos (consejos vecinales, consultas públicas, iniciativas ciudadanas, oficinas de información y consulta, articulaciones público-privadas);
- desarrollar procesos de consultas públicas que permitan mayor involucramiento / interacción de los diversos sectores (p. ej.: a través de redes sociales, grupos focales por segmentos poblacionales, ejercicios de presupuesto participativo, comisiones de trabajo) que aporten efectivamente a la toma de decisiones
- incentivar la preparación continua de autoridades, funcionariado y especialistas de instituciones públicas locales en gestión del desarrollo local con participación y equidad. Apoyar el vínculo de estas instituciones a espacios y redes de conocimiento e intercambio de experiencias en estos temas;
- aprovechar y sostener las capacidades creadas / fortalecidas por los proyectos en instituciones públicas vinculadas a los procesos de planificación y ordenamiento del territorio (DMOTU, Oficinas del Historiador / Conservador), de gestión del conocimiento, ciencia e innovación (CITMA, CUM, Oficinas del Historiador / Conservador, Centros de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastres), de comunicación y servicios de información a la población (emisoras locales, oficinas de información y consulta, centros de gestión de riesgos);
- continuar apropiándose de herramientas para el análisis y la atención de inequidades y vulnerabilidades en los territorios, y en correspondencia, poder diseñar programas y acciones con respuestas menos asistenciales, más sistémicas, con mayor capacidad de transformación de las condiciones que ubican a grupos / poblaciones en situación de desventaja social y vulnerabilidad.

A organizaciones líderes de proyectos:

- atender brechas metodológicas que aún necesitan ser abordadas para el trabajo de acompañamiento en los municipios; por ejemplo, en: la concepción de programas de la EDM en correspondencia con el carácter estratégico de esta (todavía son reflejo de la disputa sectorial-territorial); los instrumentos participativos según finalidades y escalas; los instrumentos para los análisis de equidad y el diseño de programas y proyectos desde esta perspectiva que permitan superar la lógica asistencialista;
- promover la estructuración e impartición de un programa formativo sobre gestión participativa local que articule / integre las experiencias de los tres proyectos, y pueda desplegarse en los territorios a través de diferentes plataformas institucionales fortalecidas (CUM, ROHCCP, CITMA), aliadas (Red de Educadoras y Educadores Populares del CMLL, MEP- PADIT). Valorar una versión que pueda incorporarse en plataformas digitales (de CEDEL, PADIT, Plan Maestro de la OHCH) para su descarga o consumo online;
- Consolidar los servicios de formación, asesoría y acompañamiento a territorios para la gestión del desarrollo local; y el programa de formación de personas multiplicadoras en los territorios.

- Trazar estrategia de movilización de recursos (propios y de la cooperación internacional) que permita sostener la labor de acompañamiento, asesoría y formación a los territorios;
- Continuar desarrollando capacidades en los equipos de proyecto en monitoreo y evaluación que asegure proveer una información de mayor calidad para la rendición de cuentas y la valoración de impactos de los proyectos que implementen.
- Propiciar la articulación propia y de actores locales a redes internacionales / regionales, así como fortalecer vínculos con instituciones decisoras nacionales, en particular tríada INOTU, MEP, MFP; así como con otras organizaciones con experticia en temas a profundizar.

A actores nacionales decisores de políticas:

- Velar por la coherencia en la adopción de decisiones y jerarquización de temas, así como en su expresión normativa e institucional; procurando mayor alineación metodológica, jerarquización desde el respecto a lo ya normado en materia de descentralización.

En el área de las finanzas públicas, el reconocimiento del principio de autonomía municipal, en la Constitución de la República de 2019, marca un antes y un después, al menos desde un punto de vista jurídico-formal, para el municipio. Desde la vertiente financiera, en su letra se expresa que este ámbito “cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República” y posee “la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos”. Lo anterior conlleva a cambiar las maneras de hacer y articular un proceso de descentralización fiscal que llene de contenido la autonomía prevista en lo que a hacienda pública se refiere. Si bien se pueden advertir señales de avance, al mismo tiempo existen carencias teóricas, contradicciones y limitaciones en la instrumentalización; que deben ser atendidas desde los diferentes actores para lograr procesos sostenibles de cambio. En este sentido, se recomienda

A las autoridades municipales:

- alinear los diferentes instrumentos de gobernabilidad a nivel local, entre ellos: EDM, presupuesto municipal, plan de la economía, plan de ordenamiento urbano y territorial;
- combinar la proyección anual del presupuesto con una plurianual que permita una gestión estratégica del presupuesto municipal, teniendo como referencia la EDM;
- enfatizar la utilización de la contribución territorial para el desarrollo local en función de las políticas, programas y proyectos definidas en la EDM;
- transparentar la información sobre la captación y destino de los recursos financieros del territorio, a través de vías como los portales ciudadanos, las reuniones de rendición de cuentas;
- consolidar los mecanismos de control de la captación de la Contribución territorial para el desarrollo local.

A organizaciones líderes e implementadoras de proyectos:

- enfatizar la arista de las finanzas públicas municipales en los procesos de acompañamiento, asesoría y capacitación que promuevan en los municipios, en alianza con MFP, Facultad de Derecho; así como en próximos proyectos que se propongan gestionar;
- continuar el diálogo con MFP para lograr la exigibilidad del pago de la contribución para la restauración y preservación de la zona priorizada para la conservación en oficinas de la Red con régimen de tratamiento especial.

A las autoridades nacionales:

- tener en cuenta que las modificaciones de las competencias financieras y presupuestarias deben insertarse en un marco integral del perfeccionamiento municipal;

- garantizar claridad y precisión en la legislación en cuanto a la esfera de actuación del municipio, para evitar cualquier superposición, solapamiento, duplicidad de funciones y organizar mejor los recursos necesarios para llevar adelante la gestión de las competencias;
- avanzar en la determinación de las competencias administrativas del municipio, como presupuesto para establecer los niveles de responsabilidad de las autoridades locales en materia de gastos y diseñar el modelo de financiación municipal y la incorporación de nuevas funciones, responsabilidades e instrumentos a través de la descentralización fiscal.

En cuanto al fomento de iniciativas locales para creación de tejido productivo y servicios urbanos, con sostenibilidad económica y mecanismos de generación de ingresos locales, se pueden encontrar apoyos en los documentos políticos rectores y normas jurídicas promulgadas. No obstante, en el diseño e implementación han existido decisiones con sentidos contrapuestos, existencia de posiciones ideológicas contrarias al emprendedurismo, desconocimiento de la naturaleza de los sujetos económicos, elementos que han debido y deben ser sorteados por los diferentes actores de cara a la sostenibilidad del cambio. En este sentido, se recomienda

A autoridades municipales:

- realizar y mantener mapeo de los actores económico-productivos del territorio como punto de partida para la dinamización y articulación del tejido con posibilidad de alinearse y contribuir a las líneas de la EDM;
- incentivar la titularidad de los PDL fomentando articulación público-privada y el cofinanciamiento de proyectos;
- promover una red de acompañamiento, asesoría y formación a actores económicos en el territorio, aprovechando capacidades en CUM, Oficinas de la ROHCCP;
- asegurar que los actores económico-productivos con interés / potencial de contribuir a la EDM pasen proceso de formación sobre gestión de proyectos; para asegurar la calidad y factibilidad de los proyectos;
- potenciar el uso del fondo de fideicomiso como mecanismo catalizador de proyectos económico-productivos;
- desarrollar espacios de promoción / visibilización de emprendimientos y actores económicos locales (a través de ferias de emprendimientos, de iniciativas de DL, de aplicaciones);
- continuar generando y fortaleciendo las alianzas con actores del sector privado, cooperativo, MIPYMES con vistas a generar encadenamientos que faciliten el desarrollo de las acciones, el mejor funcionamiento de los procesos.

A organizaciones líderes implementadoras de proyectos:

- enfatizar el apoyo metodológico a los territorios para potenciar las cadenas de valor.
- establecer o ampliar servicios de acompañamiento a los actores económicos; en el caso de las oficinas del Historiador y el Conservador, extender la experiencia al resto de los territorios.
- continuar el acompañamiento a las autoridades locales y actores económicos en el análisis de factibilidad económica, velando por el cumplimiento de esta en los que ellos implementan.
- adoptar el mecanismo de fondos de proyectos como manera de dinamizar el tejido productivo y de servicios a nivel local.

En cuanto al diálogo político para la extensión de buenas prácticas y su incorporación al sistema país, en el periodo se han potenciado espacios para el intercambio de ideas entre decisores políticos e instituciones con resultados científicos y experiencia práctica relevantes. Sin embargo, introducir un tema en la agenda política precisa de tiempo y de una estrategia bien

definida, por lo que es necesario contar con una hoja de ruta anticipada en aras de continuar colocando en el debate público resultados obtenidos durante la ejecución de los proyectos. En este sentido, se recomienda

A organizaciones líderes implementadoras de proyectos:

- dar continuidad a los procesos de sistematización y evaluación de las experiencias desarrolladas, para la posterior difusión de resultados y aprendizajes;
- concluir procesos de constitución de Observatorios y valorar estrategias para su mantenimiento en el tiempo.
- articular los esfuerzos de publicación y difusión de herramientas y prácticas promovidos por los proyectos COSUDE en el ámbito de la gestión local, optimizando plataformas creadas con esta finalidad (p. ej.: de PADIT, páginas institucionales de CEDEL, Plan Maestro, ROHCCP)
- mantener análisis permanente del contexto y de los actores relevantes con los que se pueden establecer alianzas en función del posicionamiento de temas y metodologías;
- continuar generando espacios de socialización de los resultados y aprendizajes; de manera más articulada a lo interno y entre las propias organizaciones implementadoras.

5. VALOR DE LA COOPERACIÓN SUIZA PARA CUBA

“Aquí nunca había agua, nunca. Somos una comunidad de 51 apartamentos, 260 habitantes, una población sumamente envejecida, que pasábamos un trabajo horrible. Gracias al proyecto y la entrega de la turbina sumergible se dio una solución y la comunidad ha dado un cambio increíble”

“Vivimos en una comunidad intrincada donde cuando llueve las casas se inundan y el agua se contamina, así que el proyecto con la entrega de los filtros alivió la situación, con la entrega de la caja de herramientas a determinadas personas que nosotros mismos hemos escogido las tengán, para ayudar siempre que necesitemos reparar alguna cosa”

“El museo ferroviario es único de su tipo en el país. El proyecto nos aportó tecnología, permitiendo que las personas puedan acceder a servicios de calidad y puedan a su vez obtener nuevos conocimientos”;

“Con la mini industria puedo producir determinados alimentos como mermeladas, vendo a precios asequibles sobre todo en las ferias, y atiendo a determinadas poblaciones más vulnerables como los niños en círculos infantiles”.

“Sin la COSUDE no se hubiera podido hacer ni la mitad de los que se pudo hacer en los territorios, las visitas, los acompañamientos, las maneras de hacer”

Aunque los discursos provienen de personas que habitan en territorios completamente alejados unos de los otros, la idea común que subyace es la importancia otorgada por la ciudadanía y las integrantes de los proyectos al apoyo de COSUDE. Se resalta entonces el valor de la cooperación suiza para Cuba y la pertinencia de su objetivo de contribuir y sustentar el conjunto de reformas que pusieron énfasis en la descentralización y la gestión participativa e inclusiva del desarrollo local.

Los apoyos financieros otorgados se han traducido en la generación de un número relevante de procesos que han impactado de manera positiva en los territorios, que han tributado al aumento de la calidad de vida de una parte de la población y a la promoción de su participación activa como condición necesaria para el alcance de los resultados previstos. La implementación del conjunto de estos proyectos ha posibilitado la conformación e implementación de un número importante de herramientas de gestión participativa validadas a nivel territorial e incorporadas en marcos normativos e institucionales, el desarrollo de un pensamiento estratégico y la dotación de nuevos conocimientos a una diversidad de actores en diferentes niveles, el acompañamiento a las autoridades locales para promover la equidad de género y la atención focalizada a grupos en situación de desventaja social y materializar procesos de participación ciudadana, la identificación de proyectos de desarrollo local que han logrado ser cofinanciados con aportes de presupuestos locales y de los impuestos que provienen del 1% de los recaudos a nivel municipal, la articulación de gobiernos, instituciones, centros de investigación, ministerios, organizaciones de la sociedad civil, comunidades en una apuesta común a favor del desarrollo local. La concreción entonces en la práctica de que es posible que las autoridades locales en el país puedan tomar decisiones de manera autónoma, con una visión estratégica y holística, sustentando principios de participación ciudadana, inclusión social y sustentabilidad económica a partir de hacer consciente la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas con que cuentan los territorios del país hoy.

Lo que se ha logrado ha sido posible por las maneras de hacer que fomenta la COSUDE: el diálogo horizontal, flexible con las partes facilitando la coordinación de objetivos, acciones y recursos. De igual forma la posibilidad de articulación y de sinergias que ha fomentado entre los proyectos y organizaciones socias con vistas al fortalecimiento de enfoques y líneas de trabajo, a la promoción del aprendizaje, al relacionamiento y conexión con otras contrapartes y espacios regionales que trabajan líneas afines y que resultan a futuro posibles y potenciales aliados para dar continuidad a las agendas compartidas.

Relación de anexos

Anexo 1. Relación de documentos revisados

Anexo 2. Relación de personas que brindaron criterios a través de entrevistas y talleres

Anexo 3. Guía de instrumentos aplicados

Anexo 4. Itinerario de visitas e intercambios realizados

Anexo. 5. Línea de tiempo: Marco político-legislativo

Anexo 6. Tablas resumen con cumplimiento de indicadores por proyectos

Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT por municipios.

Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.

Anexo 9. Relación de PDL por municipios, y los que tributan a Línea Hábitat

Anexo 10. Líneas Estratégicas por municipios.

Anexo 11. Relación de actores no estatales por municipios.

Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por municipios.

Anexo 1. Relación de documentos revisados

- Acciones estratégicas de desarrollo municipal alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.
- Agenda y relación de acuerdos de la 2da reunión del grupo de trabajo "Fortalecimiento de la gestión de los presupuestos locales".
- Alineación de la vivienda en Cuba y la Nueva Agenda Urbana.
 - Anuarios estadísticos 2021. Municipios: Artemisa, Güira de Melena, San Cristóbal, Florencia, Abreu, Aguada de Pasajeros, Cienfuegos, Cumanayagua, Palmira, Camagüey, Minas, Bartolomé Masó, Bayamo, Buey Arriba, Baracoa, Imías, San Antonio del Sur, Calixto García, Manatí, Bejucal, Madruga, Nueva Paz, San Antonio de Las Lajas, Santa Cruz del Norte, Jagüey Grande, Matanzas, Mantua, Viñales, Mella, Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cabaiguán, Fomento, Jatibonico, La Sierpe, Sancti Spiritus, Taguasco, Trinidad, Yaguajay, Caibarién, Camajuaní, Corralillo, Encrucijada, Manicaragua, Placetas, Quemado de Güines, Remedios, Sagua la Grande.
 - Bases para las Acciones Demostrativas Locales.
 - Beneficios e impactos de la fase II del Programa PRODEL.
 - Briefing Campaña Nacional por el Desarrollo Local
 - Campaña PRODEL "El desarrollo empieza aquí". Diseños generales
 - Carta de notificación. Premio Academia de Ciencias de Cuba
 - Check list para verificar factibilidad social Proyectos PRODEL
 - Comité Local del Proyecto Hábitat 2. Funciones. Integración. Retos.
 - Compilación legislativa Órganos Locales del Poder Popular
 - Documento de proyecto Hábitat 2,
 - Documento de proyecto PRODEL I y II
 - Equidad social y de género en PRODEL III. Reporte diciembre 2022
 - Estrategias de desarrollo municipal Municipios: Artemisa, Güira de Melena, San Cristóbal, Florencia, Abreu, Aguada de Pasajeros, Cienfuegos, Cumanayagua, Palmira, Camagüey, Minas, Bartolomé Masó, Bayamo, Buey Arriba, Baracoa, Imías, San Antonio del Sur, Calixto García, Manatí, Bejucal, Madruga, Nueva Paz, San Antonio de Las Lajas, Santa Cruz del Norte, Matanzas, Mantua, Viñales, Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cabaiguán, Fomento, Jatibonico, La Sierpe, Sancti Spiritus, Taguasco, Trinidad, Yaguajay, Caibarién, Camajuaní, Corralillo, Encrucijada, Manicaragua, Placetas, Quemado de Güines, Remedios, Sagua la Grande
 - Evaluación Intermedia de PRODEL Fase II
 - Evaluación intermedia de GEPAC Fase I
 - Evaluación intermedia de Hábitat 2 Fase I
 - Excel Cálculo del Índice de Avance Desarrollo Municipal
 - Experiencia del programa municipal de equidad y género en PRODEL, hacia la transversalización de la EDM
 - Fichas de proyectos COSUDE: GEPAC, PRODEL, Hábitat 2
 - Folleto ¿Qué es un proyecto de desarrollo local?
 - Formación para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en función del desarrollo local
 - Grupo Municipal para la Gestión del Hábitat. Funciones. Integración. Retos.
 - Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario, asociados a la EDM
 - Guías metodológicas para la localización de los objetivos de desarrollo sostenibles en municipios cubanos.
 - Guía para la gestión integral de residuos sólidos municipales.
 - Guía para programa de equidad y género.
 - Guía para programas de transformación del hábitat precario
 - Herramienta de Análisis Costos-Beneficios en EDM
 - Herramienta metodológica para el desarrollo del enfoque de cadenas locales de producción.
 - Herramienta para el diagnóstico de la gestión energética en el municipio
 - Herramientas para la equidad de género en la acción de gobiernos municipales.
 - Implementación de la Estrategia de Género en Programas de COSUDE 2020. Ficha anual de reporte PRODEL.
 - Implementación de la Estrategia de Género en Programas de COSUDE 2020. Ficha anual de reporte GEPAC
 - Indicadores para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en función del desarrollo local
 - Informes anuales de progreso 2014-2018. Programa Hábitat 2
 - Informes anuales de progreso GEPAC Fase I 2013-2017 y Fase II 2018-2021
 - Informes anuales de progreso PRODEL 2017-2022
 - Informes técnicos de fin de fases I y II GEPAC
 - Informes técnicos de fin de fases I y II PRODEL
 - Informe de recaudación de la OHCH
 - Informe de sistematización fase I PRODEL
 - Informe final del proyecto Hábitat 2

- *Informe sobre Portales ciudadanos y páginas web que brinden servicios de información a la población por municipio*
- *Informe sobre principales acciones desarrolladas por la Escuela Taller y de oficios. OCCM junio 2023*
- *Informe sobre principales acciones desarrolladas GEPAC. Fases I, II y III. OCCTVI*
- *Informe sobre principales acciones desarrolladas GEPAC. Fases I, II y III Oficina Conservador de Baracoa*
- *Informe sobre principales actividades desarrolladas por los diferentes ejes temáticos de PRODEL*
- *Instructivo metodológico para el Diagnóstico Integrado del Hábitat Local*
- *Instructivo metodológico para la definición e implementación de la línea estratégica de gestión del hábitat*
- *Instructivo metodológico para Mesa de Negociación Intermunicipal como instrumento de gestión del hábitat*
- *Instructivo para la gestión participativa de espacios públicos a escala local en Cuba*
- *La participación: eje transversal del Desarrollo Local*
- *Las cadenas productivas locales. Una experiencia derivada de la implementación del proyecto Hábitat 2*
- *Lecciones de la COVID-19 en la gestión del Hábitat. Documento final del Taller Virtual Participativo.*
- *Listado de participantes Talleres 2020 – 2022. Hábitat 2*
- *Listado de participantes Talleres 2021 – 2023 PRODEL*
- *Listado de participantes Talleres 2022 – 2023 GEPAC*
- *Los proyectos municipales como protagonistas de la implementación de las EDM.*
- *Manual para el trabajo de las líneas de género, equidad y participación en la red de puntos focales. Hábitat 2*
- *Medios de comunicación de los municipios de PRODEL.*
- *Metodología de acompañamiento a gobiernos municipales para elaborar subprogramas de autoabastecimiento energético local basados en las potencialidades locales y con enfoque de cadenas productivas.*
- *Metodología para el Cálculo Índice Avance Municipal.*
- *Metodología para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial y Urbano.*
- *Metodología para la gestión del conocimiento e innovación en los gobiernos municipales con enfoque estratégico al desarrollo local.*
- *Plan Especial de Desarrollo Integral Centro Histórico La Habana Vieja.*
- *Plan Especial de Desarrollo Integral Centro Histórico San Juan de los Remedios.*
- *Plan Especial de Desarrollo Integral Centro Histórico Trinidad.*
- *Plan Especial de Desarrollo Integral Centro Histórico Urbano de la Ciudad de Matanzas.*
- *Política de evaluación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE 2018*
- *Presentación "Las ciudades patrimoniales, las Oficinas del Historiador y del Conservador y la Red"*
- *Procedimiento localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible alineados con las estrategias de desarrollo municipal*
- *Procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión local integrada - SGLI*
- *PRODEL Resumen en cifras 2022.*
- *Programa de Cooperación COSUDE 2011-2016*
- *Programa de Cooperación COSUDE 2017-2021*
- *Programa de Cooperación COSUDE - Salida Cuba 2022-2024*
- *Programa de diplomado. Gestión local del hábitat construido*
- *Programa de diplomado. Transformación del Hábitat Precario.*
- *Programa de maestría. Producción y gestión del hábitat.*
- *Programa de diplomado: Economía social y solidaria y desarrollo local en Cuba.*
- *Proyecto PN211LH003 Organización y funcionamiento de los municipios cubanos: Bases para el proyecto de los municipios en Cuba.*
- *Red de Centros Locales para la Organización y la Capacitación en gestión del hábitat.*
- *Red de puntos focales de género, equidad y participación. Experiencia de Hábitat 2.*
- *Relación de acciones de capacitación e intercambio PRODEL.*
- *Relatorías y memorias fotográficas de talleres Arquitectura en contextos patrimoniales, Talleres Barriales de San Isidro, Taller emprendimientos sostenibles, Taller Habana Espacios Creativos.*
- *Relatorías de talleres, misiones internacionales, juntas de coordinación. Fase II y III PRODEL.*
- *Reporte Excel Desglose de servicios en el hábitat por municipios. Hábitat 2*
- *Reporte Excel Participantes actividades de capacitación y Junta nacional de coordinación PRODEL.*
- *Reporte Excel Resumen Fondo de Proyectos Fase II y III PRODEL.*
- *Reporte Excel Sistema de monitoreo 2021-2022. Hábitat 2*
- *Resumen de la propuesta a premio nacional ACC 2023*
- *Solicitudes de crédito proyecto GEPAC III, Hábitat 2 II y PRODEL III*
- *Tecnologías apropiadas de energía renovable para proyectos municipales*

Anexo 3. Guías de instrumentos aplicados

Guías de entrevistas

A) A representantes de AMPP / CAM / Instituciones locales. Municipios PRODEL

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo, Años de vínculo como gestor(a) público(a) o miembro de AMPP, Años de vínculo con proyecto PRODEL.

Preguntas:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de elaboración y actualización de la EDM en su territorio?
2. ¿Quiénes han participado fundamentalmente en cada etapa? ¿Participaron representantes de los Consejos Populares y de la población en alguna de las etapas? En caso positivo, ¿cómo lo hicieron?
3. ¿Se han integrado o articulado otras herramientas de planificación a la elaboración y/o actualización de la EDM (p. ej.: plan de ordenamiento territorial y urbano, plan de la economía, presupuesto municipal, estrategia ambiental, PLAN SAN, etc.)? En caso positivo, ¿cómo se ha hecho?
4. ¿Existe algún grupo de trabajo en el territorio para la implementación y el seguimiento de la EDM? ¿quiénes lo conforman y cómo funciona?
5. ¿Cómo se realiza el seguimiento y la rendición de la cuenta a la AMPP de la ejecución de la EDM, programas y proyectos de desarrollo local?
6. ¿Qué mecanismos o espacios de información a la población, consulta ciudadana, control popular, difusión/comunicación de la EDM se implementan en el territorio? De estos ¿cuáles resultan en su opinión los más significativos o relevantes? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se respalda desde la implementación de la EDM la atención a grupos vulnerables? ¿Se ha creado e instituido algún mecanismo por parte del gobierno y/o las instituciones locales para la atención a grupos / comunidades en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los grupos sociales que son atendidos a través de este y qué criterios específicos fueron tenidos en cuenta para su selección?
8. ¿Cuáles servicios y producciones locales creados / potenciados como parte de la EDM han beneficiado a comunidades en situación de vulnerabilidad?
9. ¿Qué fuentes de financiamiento tiene el municipio en función del desarrollo local? ¿Cuáles recursos financieros captados por el territorio son destinados a la implementación de la EDM? ¿Cuánto ha posibilitado la Contribución Territorial para el Desarrollo Local la implementación de la EDM? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de los proyectos de desarrollo local de su territorio?
10. ¿Se han realizado acciones desde el gobierno para impulsar el sector no estatal a nivel local (CnA, MIPYMES, PDL)? ¿Cómo estos actores tributan a la implementación de la EDM en su territorio?
11. ¿Qué redes, alianzas (entre diferentes actores / sectores) y/o encadenamientos productivos se han configurado a nivel territorial para implementar los programas y proyectos de desarrollo local?
12. ¿Qué cambios y/o beneficios Ud considera se han producido en el municipio a partir de la implementación de la EDM? En particular en relación a:
 - el desempeño de las instituciones públicas del municipio,
 - la integración de los diferentes actores a nivel local,
 - el fortalecimiento de actores económicos locales,
 - la mejora de las producciones y servicios locales en respuesta a demandas y necesidades de la población.
13. ¿Qué fortalezas y debilidades a partir de los resultados alcanzados, le confiere a la implementación de la EDM en su territorio?
14. ¿Cómo valora ha contribuido PRODEL a los cambios y resultados alcanzados en la gestión del desarrollo local en su territorio?
15. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en temas vinculados a la gestión territorial en el marco de PRODEL? ¿Cómo cree que ha contribuido esta capacitación a su formación y desempeño como autoridad local y gestor(a) público(a)?
16. ¿Cuáles son las principales brechas / limitaciones que Ud. considera, enfrenta en el actual contexto cubano un gobierno local para la gestión del desarrollo territorial?
17. ¿Considera que se han producido avances o retrocesos en materia fiscal, legal y/o institucional en el país a favor de la gestión municipal y el desarrollo local?
18. ¿Qué aprendizajes y recomendaciones puede compartir para continuar fortaleciendo la gestión municipal, tomando en cuenta el proceso del que ha formado parte?

B) A representantes de AMPP / CAM / Instituciones locales. Municipios HABITAT

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo, Años de vínculo como gestor(a) público(a) o miembro de AMPP, Años de vínculo con el proyecto HABITAT.

Preguntas:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de elaboración del *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* en su territorio? ¿Quiénes han participado fundamentalmente en su elaboración? ¿Participaron representantes de los Consejos Populares y de la población? En caso positivo, ¿cómo lo hicieron?
2. ¿Se han integrado o articulado el *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* a la EDM y a otras herramientas de planificación (p. ej.: plan de ordenamiento territorial y urbano, plan de la economía, presupuesto municipal, estrategia ambiental, etc.)? En caso positivo, ¿cómo se ha hecho?
3. ¿Existe algún grupo de trabajo en el territorio para la implementación y el seguimiento de la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal*? ¿quiénes lo conforman y cómo funciona?
4. ¿Cómo se realiza el seguimiento y la rendición de la cuenta a la AMPP de la ejecución de la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* y las *Acciones Demostrativas Locales*?
5. ¿Qué mecanismos o espacios de información a la población, consulta ciudadana, control popular, vinculados a la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* se implementan en el territorio? De estos ¿cuáles resultan en su opinión los más significativos o relevantes? ¿Por qué?
6. ¿Cómo se respalda desde la implementación de la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* la atención a grupos vulnerables? ¿Se ha creado e instituido algún mecanismo por parte del gobierno y/o las instituciones locales para la atención a grupos / comunidades en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los grupos sociales que son atendidos a través de este y qué criterios específicos fueron tenidos en cuenta para su selección?
7. ¿Cuáles servicios y producciones locales creados / potenciados como parte *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* y las *Acciones Demostrativas Locales* han beneficiado a comunidades en situación de vulnerabilidad?
8. ¿Cuáles recursos financieros captados por el territorio son destinados a la implementación de la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal*? ¿Cuánto ha posibilitado la Contribución Territorial para el Desarrollo Local la implementación de *Línea Estratégica del Hábitat Municipal*? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de las *Acciones Demostrativas Locales* de su territorio?
9. ¿Qué redes, alianzas (entre diferentes actores / sectores) y/o encadenamientos productivos se han configurado a nivel territorial para implementar la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* y/o las *Acciones Demostrativas Locales*?
10. ¿Qué cambios y/o beneficios Ud considera se han producido en el municipio a partir de la implementación de *Línea Estratégica del Hábitat Municipal*? En particular en relación a:
 - el desempeño de las instituciones públicas del municipio vinculadas al hábitat,
 - el fortalecimiento de la cadena de producción local del hábitat,
 - la mejora de infraestructuras, producciones, servicios locales en respuesta a demandas y necesidades de comunidades en materia de hábitat.
11. ¿Qué fortalezas y debilidades a partir de los resultados alcanzados, le confiere a la implementación de la *Línea Estratégica del Hábitat Municipal* en su territorio?
12. ¿Cómo valora ha contribuido HABITAT a los cambios y resultados alcanzados en la gestión local del hábitat en su territorio?
13. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el marco de HABITAT? ¿Cómo cree que ha contribuido esta capacitación a su formación y desempeño como autoridad local y gestor(a) público(a)?
14. ¿Cuáles son las principales brechas / limitaciones que Ud. considera, enfrenta en el actual contexto cubano un gobierno local para la gestión local del hábitat?
15. ¿Considera que se han producido avances o retrocesos en materia fiscal, legal y/o institucional en el país a favor de la gestión municipal, y en particular, la gestión local del hábitat?
16. ¿Qué aprendizajes y recomendaciones puede compartir para continuar fortaleciendo la gestión local del hábitat, tomando en cuenta el proceso del que ha formado parte?

C) A representantes de CAM / Oficinas del Historiador o Conservador. Municipios GEPAC

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo, Años de vínculo como gestor(a) público(a), Años de vínculo con proyecto GEPAC.

Preguntas:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de elaboración o actualización del *PEDI Centro Histórico / EDM*²⁶ en su territorio?
2. ¿Quiénes han participado fundamentalmente en este proceso? ¿Participaron representantes de los Consejos Populares y de la población en alguna etapa? En caso positivo, ¿cómo lo hicieron?
3. ¿Existe algún grupo de trabajo en el territorio para la implementación y el seguimiento del *PEDI Centro Histórico / EDM*? ¿quiénes lo conforman y cómo funciona?
4. ¿Qué mecanismos o espacios de información a la población, consulta ciudadana, control popular, difusión/comunicación vinculados al planeamiento y la gestión urbana (en particular, del centro histórico) se implementan en el territorio? De estos ¿cuáles resultan en su opinión los más significativos o relevantes? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se respalda desde los instrumentos de planeamiento y gestión urbana de su territorio la atención a grupos vulnerables? ¿Se ha creado e instituido algún mecanismo por parte del gobierno y/o las instituciones

²⁶ Responder en dependencia de si GEPAC en el territorio apoyó el PEDI o la EDM

- locales para la atención a grupos / comunidades en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los grupos sociales que son atendidos a través de este y qué criterios específicos fueron tenidos en cuenta para su selección?
6. ¿Cuáles servicios y producciones locales creados / potenciados como parte del planeamiento y la gestión urbana de su territorio (p. ej.: *PEDI Centro Histórico / EDM / Presupuesto participativo/ Plan Urbanístico*²⁷) han beneficiado a comunidades en situación de vulnerabilidad?
 7. ¿Qué fuentes de financiamiento tiene el municipio en función de la gestión urbana y el desarrollo del centro histórico de su territorio? ¿Cuáles recursos financieros captados por el territorio son destinados a la implementación del *PEDI Centro Histórico / EDM*? ¿Cuánto ha posibilitado la Contribución Territorial para el Desarrollo Local la implementación del *PEDI Centro Histórico / EDM*?
 8. ¿Se han realizado acciones desde el gobierno para impulsar el sector no estatal (CnA, MIPYMES, PDL) y el fomento de las industrias creativas a nivel local? ¿Cómo estos actores tributan al desarrollo integral del centro histórico en su territorio?
 9. ¿Qué redes, alianzas (entre diferentes actores / sectores) y/o encadenamientos productivos se han configurado a nivel territorial para implementar *PEDI Centro Histórico / EDM*?
 10. ¿Qué cambios y/o beneficios Ud considera se han producido en el municipio a partir de los aportes de GEPAC? En particular en relación a:
 - el desempeño de las instituciones públicas del municipio para una gestión local participativa,
 - la disponibilidad de espacios de participación ciudadana en el planeamiento y la gestión urbana,
 - el fortalecimiento de actores económicos locales,
 - la mejora de servicios locales en respuesta a demandas y necesidades locales.
 11. ¿Cómo valora ha contribuido GEPAC a los cambios y resultados alcanzados en la gestión local participativa del centro histórico en su territorio?
 12. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el marco de GEPAC? ¿Cómo cree que ha contribuido esta capacitación a su formación y desempeño como autoridad local y gestor(a) público(a)?
 13. ¿Cuáles son las principales brechas / limitaciones que Ud. considera, enfrenta en el actual contexto cubano un gobierno municipal para la gestión participativa y el desarrollo local (en particular, de centros históricos)?
 14. ¿Considera que se han producido avances o retrocesos en materia fiscal, legal y/o institucional en el país a favor de la gestión municipal y el desarrollo local?
 15. ¿Qué aprendizajes y recomendaciones puede compartir para continuar fortaleciendo la gestión municipal, tomando en cuenta el proceso del que ha formado parte?

D) A miembros de equipos de coordinación de PRODEL/HABITAT/GEPAC

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo, Años de vínculo con el proyecto.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los cambios más importantes que considera se han producido a partir de la implementación / contribución del proyecto?
2. ¿Qué estrategias han desarrollado el proyecto para lograr el conjunto de estas transformaciones? ¿Cuáles considera han funcionado bien y por qué? ¿Cuáles no tanto y por qué?
3. ¿Qué herramientas o productos considera son los más significativos ofrecidos por los proyectos en términos de
 - innovación,
 - pertinencia,
 - apropiación por parte de los actores locales y/o nacionales?
4. ¿Qué factores han contribuido a la eficacia y a la eficiencia del proyecto (en términos de partenariado / alianzas, estructura de gestión del proyecto, formación de recursos humanos, visibilidad y reputación, participación de beneficiarios, otros)?
5. En su opinión, ¿cómo el proyecto ha incidido en las políticas nacionales relativas a al fortalecimiento de la gestión municipal y el desarrollo territorial?
6. ¿Qué factores del contexto nacional considera han incidido a favor y en contra para lograr los resultados y cambios previstos por el proyecto?
7. ¿Qué factores reconoce contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de los procesos implementados por el proyecto en materia de gestión descentralizada y desarrollo local?

E) A miembros de instituciones nacionales vinculadas a políticas PRODEL/HABITAT/GEPAC (CITMA, INOTU, MICONS, ANPP)

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo,

Preguntas:

²⁷ Responder en dependencia de lo apoyado por GEPAC en el territorio

1. En su opinión ¿se han fortalecido las capacidades en los municipios cubanos para gestionar de manera descentralizada su desarrollo territorial? Argumentar ¿qué cambios considera se han producido en relación al fortalecimiento de la gestión territorial en su ámbito de acción²⁸?
2. ¿Qué factores del contexto nacional considera han incidido a favor y en contra del fortalecimiento de la gestión municipal?
3. En su opinión ¿cómo han contribuido el conjunto de herramientas y enfoques promovidos por los proyectos PRODEL, HABITAT y/o GEPAC al trabajo que realizan las instituciones nacionales en su ámbito de acción?
4. En su opinión, ¿cómo han aportado estos proyectos a las políticas nacionales en torno a la gestión municipal y el desarrollo territorial?
5. ¿Qué factores reconoce contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de los procesos promovidos por PRODEL/HABITAT/GEPAC en materia de gestión descentralizada y desarrollo local, y en su ámbito de acción en particular?

F) A miembros de instituciones nacionales y provinciales implementadoras de PRODEL

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo, Institución, Cargo, Años de vínculo con el proyecto.

Preguntas:

1. En su opinión ¿se han fortalecido las capacidades en los municipios vinculados a PRODEL para gestionar de manera descentralizada y participativa su desarrollo? Argumentar
2. ¿Cuáles son los cambios más relevantes que considera se han producido en los municipios vinculados a PRODEL, en particular en su ámbito de acción²⁹, a partir de la implementación / contribución del proyecto?
3. ¿Qué factores del contexto nacional considera han incidido a favor y en contra en el conjunto de estos cambios?
4. ¿Qué estrategias ha desarrollado PRODEL para lograr estos resultados y transformaciones? ¿Cuáles considera han funcionado bien, por qué? ¿Cuáles no tanto, por qué?
5. ¿Qué herramientas o productos ofrecidos por PRODEL considera son los más significativos en términos de
 - innovación,
 - pertinencia,
 - apropiación por parte de los actores locales y/o nacionales?
6. En su opinión ¿cómo han contribuido este conjunto de herramientas y enfoques promovidos por PRODEL al trabajo que realizan las instituciones nacionales vinculadas a su ámbito de acción?
7. En su opinión, ¿cómo PRODEL ha incidido en las políticas nacionales relativas a al fortalecimiento de la gestión municipal y el desarrollo territorial?
8. ¿Qué factores han contribuido a la eficacia y a la eficiencia de PRODEL (en términos de partenariado / alianzas, estructura de gestión del proyecto, formación de recursos humanos, visibilidad y reputación, participación de beneficiarios, otros)?
9. ¿Qué factores reconoce contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de los procesos implementados por PRODEL en materia de gestión descentralizada y desarrollo local, y en su ámbito de acción en particular?

G) Guía de entrevista a personas beneficiarias PRODEL/HABITAT/GEPAC

Datos generales: Nombre y apellidos, Edad, Sexo

Preguntas:

1. ¿Conoce Ud. el proyecto ____? ¿Qué relación tiene su institución/iniciativa con este proyecto?
2. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo por parte del proyecto? ¿Cuál?
3. A partir del apoyo recibido, ¿considera que cambió o mejoró el servicio/actividad que presta/realiza? ¿Cómo?
4. ¿Quiénes son las personas destinatarias de su servicio/actividad que fue beneficiada por el proyecto? ¿Se realizan acciones específicas con grupos vulnerables? ¿Cuáles?
5. ¿Reconoce cambios en la calidad de vida de las personas que son beneficiarias de estos servicios y de las que están vinculadas a la actividad propiamente? ¿Cuáles?
6. ¿Qué alianzas se han constituido a partir del proyecto?

²⁸ Según corresponda con la línea de trabajo de actor representado (por ejemplo: finanzas, planificación económica, gestión del conocimiento y la innovación, gestión ambiental, planificación y ordenamiento territorial, seguridad alimentaria, energía, producción local de materiales de construcción o hábitat)

²⁹ Según corresponda con la línea de trabajo de actor representado (por ejemplo: finanzas, planificación económica, gestión del conocimiento y la innovación, gestión ambiental, planificación y ordenamiento territorial, seguridad alimentaria, energía, producción local de materiales de construcción o hábitat)

Guías de talleres y entrevistas grupales

A) Taller con equipos de coordinación / implementación de PRODEL/HABITAT/GEPAC

Hora	Actividad
9:00 - 9:15 (15 min)	Presentación de participantes (¿quiénes participan? tiempo/tipo de vínculo proyecto?) y de agenda del encuentro
9:15-10:00 (45 min)	<u>Ejercicio en plenaria: Nuestra historia común.</u> Técnica Línea del tiempo: Ubicar en forma cronológica actividades/eventos significativos realizados por el proyecto, así como eventos del contexto que influyeron positiva o negativamente. diferenciados en tarjetas de colores.
10:00 - 11:00 (60 min)	<u>Ejercicio en grupos: Nuestras señales de cambio</u> En 3 grupos realizar análisis del nivel de cumplimiento de indicadores del proyecto (por Resultados/objetivos) , a través de tarjetas con indicadores, señalar avance en el cumplimiento y argumentar según fuentes de verificación utilizadas. En plenaria, compartir las valoraciones y precisar cuáles fueron los resultados más consolidados/mejor logrados y cuáles menos logrados o con una calidad diferente a la esperada
11:00 - 11:30 (30 min)	<u>Ejercicio en plenaria: Nuestras estrategias de cambio.</u> Describir sintéticamente en papelógrafo, con apoyo de tarjetas, las diferentes estrategias implementadas por el proyecto para alcanzar estos resultados (en relación a: acompañamiento - formación, partenariado, financiación, gestión - gobernanza del proyecto, comunicación - incidencia, otras.). Devolver en plenaria e identificar aquellas que fueron pertinentes y efectivas (+) y cuáles no funcionaron tanto, o valoran repetir (-)
11:30 - 12:00 (30 min)	<u>Ejercicio en grupo: Aprendizajes y recomendaciones para la sostenibilidad de los procesos.</u> Reflexionar en grupo y anotar en papelógrafo de 2 a 3 factores/cuestiones internas y 2 externas para la sostenibilidad y replicabilidad de los procesos y resultados promovidos. Compartir y fertilizar en plenaria

B) Taller con representantes de gobierno e instituciones locales

Hora	Actividad
9:00 - 9:15 (15 min)	Presentación de participantes (¿quiénes participan? ¿tiempo/tipo de vínculo proyecto?) y de agenda del encuentro
9:15-10:00 (45 min)	<u>Ejercicio en plenaria: Nuestra historia común.</u> Técnica Línea del tiempo: Ubicar en forma cronológica actividades/eventos significativos realizados por el proyecto, así como eventos del contexto que influyeron positiva o negativamente. diferenciados en tarjetas de colores.
10:00 - 11:00 (60 min)	<u>Ejercicio en grupos: Nuestras señales de cambio Fortalecimiento Institucional</u> En grupos realizar análisis de evolución en el tiempo de aspectos relacionados con esta dimensión a partir de 5 dimensiones: constitución e institucionalización de equipos de trabajo; formación y preparación de recursos humanos; articulaciones y alianzas; financiación; herramientas participativas. Periodos 2016-2019, 2020-2022, 2022-2023. En plenaria, compartir las valoraciones y precisar cuáles fueron los principales cambios operados
11:00 - 11:30 (30 min)	<u>Ejercicio en plenaria: Nuestras señales de cambio Tejido económico-productivo y condiciones de vida de comunidades</u> En grupos realizar análisis de evolución en el tiempo de aspectos relacionados con esta dimensión a partir de 3 dimensiones (considerando en caso de municipios PRODEL y KABITAT, dos líneas estratégicas, una de ellas la de HABITAT): Servicios/Producciones, SNE y oportunidades de empleo, Condiciones de vida de comunidades / grupos vulnerables. Periodos 2016-2019, 2020-2022, 2022-2023. Devolver en plenaria a través de la utilización de los papelógrafos los principales cambios operados en el tiempo
11:30 - 12:00 (30 min)	<u>Ejercicio en grupo: Aprendizajes y recomendaciones para la sostenibilidad de los procesos.</u> Reflexionar en grupo y anotar en papelógrafo de 2 a 3 factores/cuestiones internas y 2 externas para la sostenibilidad y replicabilidad de los procesos y resultados promovidos. Compartir y fertilizar en plenaria

C) Entrevista grupal vinculada a práctica innovadora (Presupuesto Participativo):

Hora	Actividad
12:30 - 12:40 (10 min)	Presentación de participantes (¿quiénes participan? tiempo/tipo de vínculo con PP?) y de agenda del encuentro
12:40-12:20 (30 min)	<u>Ejercicio en grupos: Por qué es una práctica innovadora. Aprendizajes de nuestra práctica</u> En 2 grupos:

	<p>identificar colectivamente las razones que caracterizan a la experiencia de PP como una práctica innovadora relacionar aspectos/cuestiones de esta experiencia que funcionaron bien / repetirían o podrían replicarse a futuro o en otros contextos; y de aspectos que no funcionaron tan bien y que no repetirían. Colocar ideas en papelógrafos. Rotar en grupos y fertilizar. En plenaria, compartir las valoraciones e identificar lo distintivo de esta práctica por la OHCH y consideran no replicable en otro contexto.</p>
12:20 - 1:00 (40 min)	<p><u>Ejercicio en plenario: Posicionando la experiencia</u> A través de línea de tiempo, colocar acciones realizadas y para la capitalización y difusión de la experiencia. Identificar actores contactados/movilizados y aprendizajes de este proceso de influencia.</p>

Anexo 4. Itinerario de visitas e intercambios realizados

Fecha	Sesión	Actividad
1 de agosto 2023	Mañana Tarde	Taller con Equipo de Coordinación GEPAC. Habana Vieja Taller con miembros de OHCH, y Consejo Popular Catedral vinculados a práctica innovadora Presupuesto Participativo
2 de agosto 2023	Mañana Tarde	Taller Equipo Coordinador de GEPAC. Oficina del Conservador de Matanzas Entrevistas con beneficiarias: iniciativas Tradiciones Chinas y Verdella Visita y entrevista a beneficiarias de Escuela Taller y de Oficios de restauración Daniel Dall Aglio Graude
3 de agosto 2023	Mañana Tarde	Taller con representantes de gobierno e instituciones locales vinculados a proyectos PRODEL HABITAT II. Aguada de Pasajeros. Visita y entrevistas a beneficiarias de: Comunidad Santana Minindustria Láctea Centro de Producción Local de Materiales de la Construcción
4 de agosto 2023	Mañana	Entrevista grupal a miembros de Oficina del Conservador de Cienfuegos
7 de agosto 2023	Mañana Tarde	Taller con gobierno, instituciones locales, y miembros de comunidad beneficiaria vinculados a proyecto HABITAT II. Encrucijada Visita y entrevista a beneficiarias: Centro de Producción Local de Materiales de la Construcción.
8 de agosto 2023	Mañana Taller	Taller con representantes de gobierno e instituciones locales vinculados a proyectos PRODEL HABITAT II. Fomento Visita y entrevistas a beneficiarias de: Biblioteca Pública Comunidad 26 de Julio Minindustria de Reciclaje de Neumáticos CNA de reciclaje de plástico "La Esperanza"
9 de agosto 2023	Tarde	Visita y entrevistas a beneficiarias GEPAC (Camagüey) de: Aula Inteligente de la Oficina del Historiador Centro de Interpretación del Cementerio Audiovisuales Príncipe Museo Ferroviario
10 de agosto 2023	Mañana	Taller con representantes de gobierno y de la Oficina del Historiador de la Ciudad vinculados a proyecto GEPAC. Camagüey
11 de agosto 2023	Mañana	Taller con Equipo de Coordinación de HÁBITAT II. Santa Clara
14 de agosto 2023	Mañana Tarde	Taller con representantes de gobierno, instituciones locales y beneficiarias vinculadas a PRODEL. Madruga Visita y entrevistas a beneficiarias de: Centro de Gestión de Reducción de Riesgos de Desastres Oficina de Trámites Minindustria de Conservas "El Álamo"
5 de septiembre 2023	Mañana	Taller con Equipo de Coordinación PRODEL. La Habana

Anexo. 5. Línea de tiempo: Marco político-legislativo

Año	Norma jurídica	Alcance	Gaceta Oficial	
2011	Decreto-Ley no. 284 (derogado)	Modificativo del Decreto Ley no. 278 - Del Régimen Especial de Seguridad Social para los trabajadores por cuenta propia	GOExt	no. 28/2011
	Decreto-Ley no. 289	De los créditos a las personas naturales (definidos entre ellos al trabajador por cuenta propia) y otros servicios bancarios	GOExt	no. 40/2011
2012	Decreto-Ley no. 305 (derogado)	Establece las disposiciones jurídicas relativas a las cooperativas no agropecuarias	GOEx.	no. 53/2012
	Decreto-Ley no. 306 (derogado)	Establece el régimen especial de seguridad social de los socios de las cooperativas no agropecuarias	GOEx.	no. 53/2012
	Decreto no. 309 (derogado)	Establece el reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado	GOEx.	no. 53/2012
2013	Decreto-Ley no. 315 (derogado)	Establece las infracciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia	GOext	no. 3/2014
2018	Decreto-Ley no. 353	Modifica la Ley no. 65 "Ley General de la Vivienda"	GOExt	no. 35/2018
	Decreto-Ley no. 354	Modifica la ley no. 113 "Del Sistema Tributario"	GOExt	no. 35/2018
	Decreto-Ley no. 355	Modifica el decreto-Ley no. 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios"	GOExt	no. 35/2018
	Decreto-Ley no. 356 (derogado)	Sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia	GOEE	no. 1/2020
	Decreto-Ley no. 357 (derogado)	De las contravenciones personales en el ejercicio del trabajo por cuenta propia	GOext	no. 35/2018
	Decreto-Ley no. 366 (derogado)	De las cooperativas no agropecuarias	GOO	no. 63/2019
	Decreto no. 356 (derogado)	Establece el reglamento de las cooperativas no agropecuarias	GOO	no. 63/2019
2019	Decreto-Ley no. 383 (derogado)	Modificativo del Decreto-ley no. 356 sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia	GOO	no. 85/2019
	Decreto-Ley no. 384	De la contratación de trabajadores para prestar servicios a las representaciones extranjeras	GOO	no. 85/2019
	Decreto-Ley no. 385	Modificativo de la Ley no. 113 Del Sistema Tributario, de 23 de julio de 2012	GOO	no. 85/2019
	Decreto-Ley no. 386 (derogado)	Modificativo del Decreto-Ley no. 357 "de las contravenciones personales en el ejercicio del trabajo por cuenta propia"	GOO	no. 85/2019
2020	Decreto-Ley no. 19	Del Procedimiento para el Cálculo de las Pensiones por Edad, Invalidez Total y por Muerte de los Beneficiarios de los Regímenes Especiales de Seguridad Social del Sector no Estatal	GOExt	no. 68/2020
	Decreto-Ley no. 23 (derogado)	Modificativo del Decreto-Ley 357 De las Contravenciones Personales en el Trabajo por Cuenta Propia	GOExt	no. 68/2020
	Decreto no. 6 (derogado)	Establece medidas laborales, salariales y de seguridad social, relacionadas con la prevención y enfrentamiento a la COVID-19	GOO	no. 39/2020
2021	Decreto-Ley no. 44	Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia	GOO	no. 94/2021
	Decreto-Ley no. 45	De las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia	GOO	no. 94/2021
	Decreto-Ley no. 46	Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas	GOO	no. 94/2021
	Decreto-Ley no. 47	De las Cooperativas No Agropecuarias	GOO	no. 94/2021
	Decreto-Ley no. 48	Del Régimen Especial de Seguridad Social para los trabajadores por cuenta propia, los socios de las cooperativas no agropecuarias y de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas	GOO	no. 94/2021
	Decreto no. 33	Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial	GOO	no. 40/2021
	Decreto no. 49	De las actividades a realizar por las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia	GOO	no. 94/2021
2022	Decreto-Ley no. 65	De la Seguridad Social de los titulares y los trabajadores contratados de los Proyectos de Desarrollo local	GOO	no. 103/2022

Anexo 6. Tablas resumen con cumplimiento de indicadores por proyectos

Tabla no. 1. Valoración de grado de cumplimiento de indicadores proyecto HABITAT

Jerarquía de objetivos	Indicadores clave	Grado de cumplimiento
Efectos/outcomes	Indicadores de efectos (8): 2 Alto, 1 Medio, 5 No Verificado	
Efecto 1: Fortalecida la gestión pública del hábitat en los municipios del programa, desde los enfoques de participación, resiliencia y equidad social.	1. Al menos 9 de los municipios, implementan programas y/o acciones de mejoramiento del hábitat de mujeres y grupos vulnerables, a partir de fondos propios (ej.: contribución territorial, IMDL) LB: 3/12 en Fase I	Alto
	2. Al menos 9 de los gobiernos locales participantes, institucionalizan mecanismos de consulta ciudadana para diseño y aprobación de la LEHM. Se realizan consultas específicas en comunidades vulnerables. LB: 0/12 en Fase I	Medio
	3. Se incrementa en un 15% el nivel de satisfacción de población de al menos 9 municipios, con la gestión del gobierno local en relación al hábitat. LB: 55% de la población encuestada se muestra satisfecha	No verificado
Efecto 2: Incrementada la oferta de productos y servicios vinculados al hábitat, asequibles a la población de los municipios del programa, en particular los grupos vulnerables y las mujeres.	4. Aumenta en un 10% el promedio anual de renglones y el volumen de ventas de materiales producidos con destino a la construcción y reparación de viviendas, en los 12 municipios del Programa. LB: 25 renglones como promedio anual y 1,300,000 pesos de volumen de ventas de materiales como promedio anual de 10 municipios al cierre de Fase I.	No verificado
	5. El 70% de la población vulnerable en los municipios, percibe mejoras en los servicios locales vinculados al hábitat (en tiempos, calidad, cercanía, etc.). LB: 55% de población vulnerable encuestada percibe mejoras.	No verificado
	6. Sobrepasan el 52% anual los subsidios destinados a mujeres de los 12 municipios respecto a la cantidad total de subsidios entregada. LB: 29% (445) del total de subsidios en los 10 municipios se destinaron a mujeres al cierre de Fase I.	No verificado
Efecto 3: Incorporadas en políticas nacionales, herramientas y prácticas de gestión local del hábitat inclusivo y resiliente.	7. El IPF y el MICONS incluyen en sus marcos normativos y/o metodológicos, las herramientas para la gestión local del hábitat producidas en el Programa. LB: 0	Alto
	8. Replicadas en 6 municipios, las herramientas y prácticas de gestión local del hábitat producidas en el Programa, por iniciativa de organismos nacionales y/o gobiernos provinciales. LB: 0	No verificado
Productos/outputs	Indicadores de productos (15): 9 Alto, 2 No Cumplido, 4 No Verificado	
Producto 1. Consolidada la implementación de la Línea del Hábitat de la EMDL en municipios participantes, desde los enfoques de resiliencia, participación y equidad social.	1. Se implementan en cada municipio, al menos 3 programas/planes de mejoramiento del hábitat de grupos vulnerables. LB: 1 en 10 municipios en Fase I (subsidios)	Alto
	2. Se implementan y/o consolidan en los municipios, al menos 3 mecanismos de participación social para la gestión del hábitat. LB: 6 grupos vecinales creados en Fase I	Alto
	3. Implementan y/o consolidan en cada municipio, al menos 2 servicios locales de información a la población y al sector no estatal en áreas claves para la gestión del hábitat. Los servicios incluyen opciones prioritarias para mujeres y grupos vulnerables (horarios adecuados, servicios itinerantes para comunidades alejadas, entre otras). LB: 1	Alto

Jerarquía de objetivos	Indicadores clave	Grado de cumplimiento
	servicio de información a la población en cada municipio fue creado en Fase I	
Producto 2: Implementada, a través de los CLOC, plataforma de formación e innovación para gestión local de un hábitat inclusivo y resiliente.	4. Promovidos al menos 3 programas de formación en temas claves ³⁰ vinculados a la gestión del hábitat, por cada CLOC y 1 a nivel regional. LB: 0	Alto
	5. Al menos 20 actores locales de la cadena del hábitat (40 % de sector no estatal), participan en los programas formativos promovidos por la Red CLOC. LB: 9 actores locales (gobierno, DMPF, DMV, cooperativas) participaron en talleres de capacitación de Fase I	No verificado
	6. Al menos 1200 personas (40 % mujeres) son capacitadas a través de la Red CLOC, en temas claves a la gestión del hábitat. LB: 650 personas fueron capacitadas en Fase I	Alto
Producto 3: Implementadas ADL estratégicas orientadas a diversificar y ampliar producciones y servicios asequibles a la población de municipios del programa, con énfasis en grupos vulnerables y las mujeres	7. Ejecutadas al menos 5 ADL por municipio, dirigidas a diversificar y ampliar producciones y servicios a la población. De ellas al menos el 65 % favorece a grupos vulnerables. LB: Ejecutadas 3 ADL promedio por municipio en Fase I	Alto
	8. 6.000 familias (al menos 60 % con mujeres jefas de hogar y 70% en condiciones de vulnerabilidad) mejoran condiciones de vivienda o hábitat como resultado de las ADL implementadas. LB: 2.400 familias beneficiarias en Fase I	No verificado
	9. Fortalecidas al menos 60 entidades productivas y/o de servicios vinculados a la cadena del hábitat como resultado de las ADL implementadas. LB: 40 entidades fortalecidas en Fase I.	Alto
	10. Promovidos 60 nuevos empleos (al menos 36 % ocupados por mujeres) y 15 PYMES o cooperativas de la cadena del hábitat (al menos el 36 % de estas con liderazgo de mujeres). LB: 50 empleos y 6 emprendimientos creados en Fase I.	No verificado
Producto 4: Sistematizadas y difundidas a nivel local y nacional, las herramientas y buenas prácticas producidas en el programa.	11. Sistematizadas 6 herramientas y 12 prácticas producidas en el Programa. LB: 2 herramientas y 6 prácticas sistematizadas en Fase I.	Alto
	12. Acceden 480 actores locales (15% de sector no estatal) y 200 nacionales a publicaciones y materiales de difusión sobre herramientas y prácticas producidas en el programa. LB: Accedieron 200 actores locales y 60 nacionales	Medio
Producto 5: Conformado el Observatorio de Gestión del Hábitat (OGH), como plataforma multinivel para intercambiar y promover prácticas de gestión local de hábitat.	13. Realizado al menos un taller anual para intercambio de experiencias de gestión local de hábitat con representantes locales, del sector académico y de los organismos nacionales vinculados al tema. LB: 0	Alto
	14. Creado Nodo del Hábitat dentro de una red virtual sobre gestión local/descentralización, con actores locales y nacionales que conforman el OGH. LB: 0	No cumplido
	15. Miembros del OGH implementan agenda/plan de acción, para promover prácticas de gestión del hábitat desde enfoque inclusivo y resiliente, así como la Nueva Agenda Urbana y los ODS sobre hábitat de la Agenda 2030. LB: 0	No cumplido

³⁰ Temas claves: Equidad e inclusión en el hábitat, Resiliencia y gestión de riesgos en el hábitat, Participación social, Emprendedurismo y cooperativismo, Gestión de productos y servicios accesibles.

Tabla no. 2: Valoración de grado de cumplimiento de indicadores proyecto GEPAC

Jerarquía de objetivos	Indicadores clave	Grado de cumplimiento
Objetivos	Indicadores de efecto (6): 1 Alto, 2 Medio, 3 No Verificado	
Efecto 1: Extendidas en el país prácticas de participación ciudadana directa, inclusión social y de género y de fomento de la economía no estatal en la gestión pública local	Al menos 10 localidades implementan: consultas públicas sistemáticas, servicios de asesoría y consulta, gestión por plan maestro (PM) y PEDI LB: promedio 5	Medio
	Se eleva en 20% el número de beneficiarios de servicios de asesoría y consulta LB: 100 personas al mes	No verificado
	Mujeres, jóvenes y grupos vulnerables elevan su presencia como beneficiarios de servicios en 10% LB: 45, 30 y 15 %	No verificado
	168 municipios conocen herramientas de GEPAC y reciben asesoría para su uso LB: 5	No verificado
	Se incrementa el ingreso por impuestos de las oficinas de la ROHCC a un ritmo promedio anual de 20% LB: 10%	Medio (solo OHCH)
Efecto 2: Incorporados en el nuevo marco jurídico e institucional nacional instrumentos de gestión participativa local directa y de apoyo al sector no estatal	Nuevas leyes y políticas públicas en elaboración (NAU, ley de municipios, política urbana, programa de empleo) introducen buenas prácticas de GEPAC LB: Consultas públicas, presupuesto participativo, servicios de fomento de MIPYMES, servicios focalizados para mujeres, jóvenes y grupos vulnerables	Alto
Indicadores de Productos (10): 7 Alto, 1 Medio, 1 Bajo 1 No Verificado		
Colección de herramientas de gestión urbana participativa		Alto
1.2 Fortalecidas capacidades de gestión de la Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba: Once ciudades fortalecen el Plan Maestro, Al menos 6 ciudades patrimoniales elaboran el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI). Se realizan al menos 2 talleres anuales de intercambio		Alto
Se acompañan proyectos comunitarios que articulen iniciativa ciudadana, pública y de MIPYMES, con enfoque de inclusión social y de género		Alto
1.4 Programas para población vulnerable, mujeres y jóvenes de Centros Históricos, al menos en 5 ciudades		Alto
1.5 Se acondicionan Escuelas Taller de las ciudades de la Red y se incorpora formación para creación de MIPYMES		Alto
2.1 Instrumentos publicados y distribuidos entre decisores nacionales (MEP, IOTU, ANPP, MTSS, MFP)		Alto
2.2 Curso de gestión local participativa inclusiva y de fomento de desarrollo económico en diplomados de administración pública y desarrollo local del MEP y de la Universidad de La Habana		Medio
2.3 Se realizan talleres sobre buenas prácticas de gestión participativa e inclusiva local y vínculos público-privado, para la prensa y medios nacionales y para especialistas y decisores		No verificado
2.4 Especialistas de GEPAC participan al menos en comisiones estatales de elaboración de nuevos procedimientos de descentralización (NAU, ley de municipios, política urbana, etc.)		Alto
Diseñada e implementada campaña nacional sobre el modelo de gestión de la ROHCC. Productos comunicativos		Bajo

Tabla no. 3: Valoración de grado de cumplimiento de indicadores proyecto PRODEL

Jerarquía de objetivos	Indicadores clave	Grado de cumplimiento
Objetivos	Indicadores de efecto (9): 2Alto, 3Medio, 2Bajo, 2No verificado	
Efecto 1 Mejorada y extendida la gestión por	1. 1 Los municipios del proyecto actualizan sus EDM: las alinean con ODS e incluyen mecanismos de participación ciudadana LB: 10 LM: 27	Alto

EDM a las municipalidades del país.	1.2 Los municipios incorporan acciones de atención a grupos vulnerables como parte de las EDM. LB: 10 LM: 27	Medio
	1.3 60% de los municipios del país completan sus EDM e inician implementación. LB: 88 (22%) LM: 100	No verificado
Efecto 2: Incrementado el autoabastecimiento municipal mediante el fomento de cadenas productivas locales	2.1 Al menos 14 municipios participantes implementan cadenas productivas locales en la producción de alimentos y/o de materiales de construcción, con TCP y cooperativas, y elevan disponibilidad de productos	Bajo
	2.2 85% municipios participantes incrementan el Índice de Volumen Físico de Producción Territorial en 5%; LB: 16 (60%) LM: 23 (85%)	No verificado
	Nuevos empleos creados o mejorados benefician a mujeres y grupos en desventaja LB: 48 y 26 % LM: 50% y 30% respectivamente	Medio
Efecto 3: Consolidada la gestión descentralizada local como parte del nuevo marco jurídico institucional del país	3.1 Certificados al menos 60 multiplicadores. LB: 0	Medio
	3.2 Nuevas leyes y políticas públicas incorporan autonomía municipal como modelo de gestión LB: 5 LM:	Alto
	3.3 Creado servicio de apoyo a municipalidades para la gestión por EDM LB: 0	Bajo
Indicadores de productos (19): 7 Alto, 6 Medio, 4 Bajo, 1 Cancelado, 1 No verificado		
1.1 Elaborada herramienta SLGI (que articula la EDM con los instrumentos de planificación y gestión vigentes en el país)		Alto
1.2 Identificadas, estandarizadas y alineadas con la EDM herramientas afines de otros proyectos de COSUDE (GEPAC, Hábitat, PADIT, PyE, APOCOOP, PIAL, PAAS)		Medio
1.3 Identificación e incorporación a la actualización de las EDM de elementos relevantes de la <i>SDC's Guidance on Governance, los ODS y la Guía de la COSUDE sobre No Dejar a Nadie Atrás.</i>		Medio
1.4 Capacitados los coordinadores municipales y otros especialistas de apoyo a la gestión del desarrollo local en municipios y provincias en SLGI, alineamiento ODS y herramientas y enfoques innovadores.		Alto
1.5 Realizados talleres de capacitación y revisión de EDM para introducir Programa de equidad social y de género		Alto
1.6 Municipios conocen nuevas políticas públicas de promoción de equidad social (Programas de adelanto de la mujer, atención a grupos vulnerables, lucha contra el racismo)		No verificado
2.1.1 Elaborada herramienta Cadena productiva local (CPL)		Alto
2.1.2 Capacitados coordinadores municipales para CPL		Medio
2.1.3 Diseñados cadenas productivas locales en municipios de PRODEL		Bajo
2.1.4 Implementados, al menos en 7 municipios, proyectos locales de creación de CPL en agricultura y producción de materiales, con la premisa de financiación múltiple, alianza público-privado, incorporación de FRE y enfoque de equidad y género.		Alto
2.2.1 Adaptada herramienta de análisis costo-beneficio para proyectos locales		Medio
2.2.2 Los 27 municipios reciben acompañamiento para evaluar y mejorar sus proyectos productivos locales.		Medio
2.2.3 Se incorpora línea de equidad a los proyectos locales		Bajo
3.1.1 Diseñado y en implementación el programa nacional de formación de multiplicadores para la EDM		Medio
3.1.2 Diseñado e iniciado el servicio de apoyo a municipalidades para la gestión por EDM		Bajo
3.1.3 El 100% de los municipios que forman parte de PRODEL comparten a través del sitio web de CEDEL o las redes sociales las experiencias y resultados asociados al desarrollo local y PRODEL en sus territorios.		Alto
3.2.1 Especialistas de PRODEL participan en grupos temporales de trabajo y equipos técnicos de asesoría del MTSS, MEP, comisión de lineamientos, asamblea nacional, IPF, para formulación de leyes, decretos y políticas públicas que integren la descentralización municipal		Alto
3.2.2 Diseñado Observatorio Nacional de la Gestión del Desarrollo Local (ODL). Al menos 10 municipios forman parte de la puesta en marcha del observatorio.		Bajo
3.2.3 Sistematizada la experiencia del Programa PRODEL en sus tres fases, desde las perspectivas del nivel de satisfacción de la población y el análisis de los beneficios e impactos. Elaboradas al menos 4 publicaciones.		Cancelado

Anexo 7. Desglose de resultados HÁBITAT II por municipios.

Gráfico no.1. Programas / acciones de mejoramiento de calidad de vida a grupos vulnerables (reporte HABITAT II 2022)

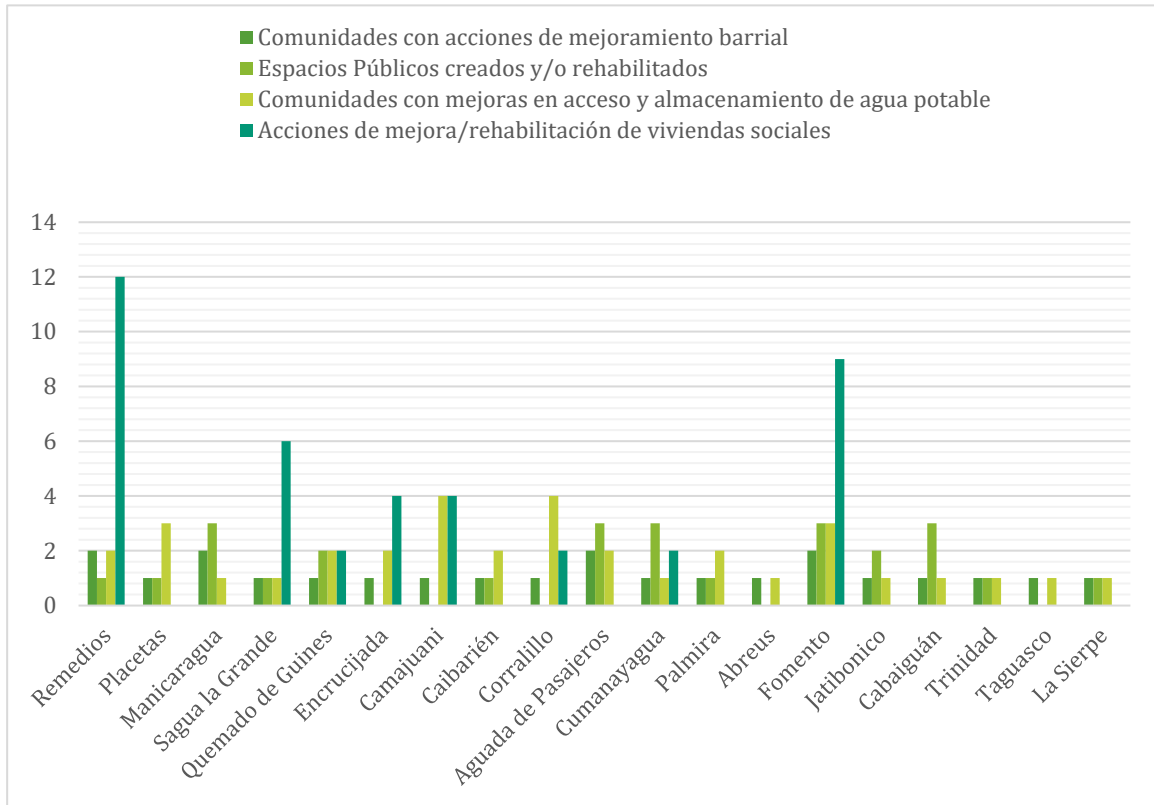
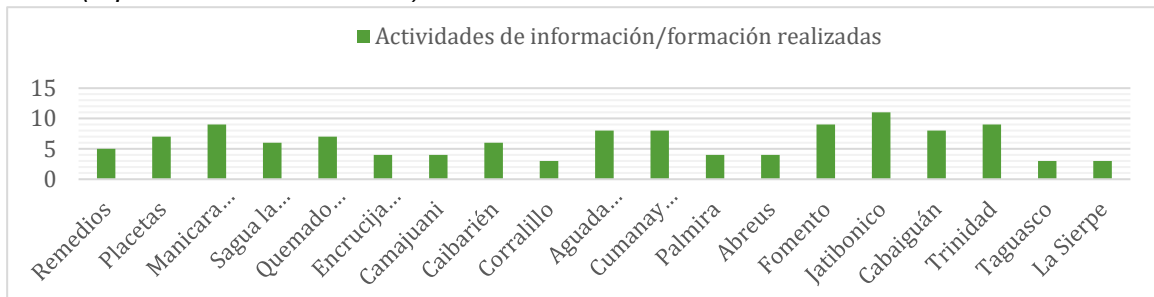


Gráfico no. 2. Mecanismos / prácticas de participación ciudadana (reporte HABITAT II 2022)



Gráfico no. 3 Acciones de capacitación realizadas por CLOC y cantidad de participaciones 2021 (reporte HABITAT II 2022)



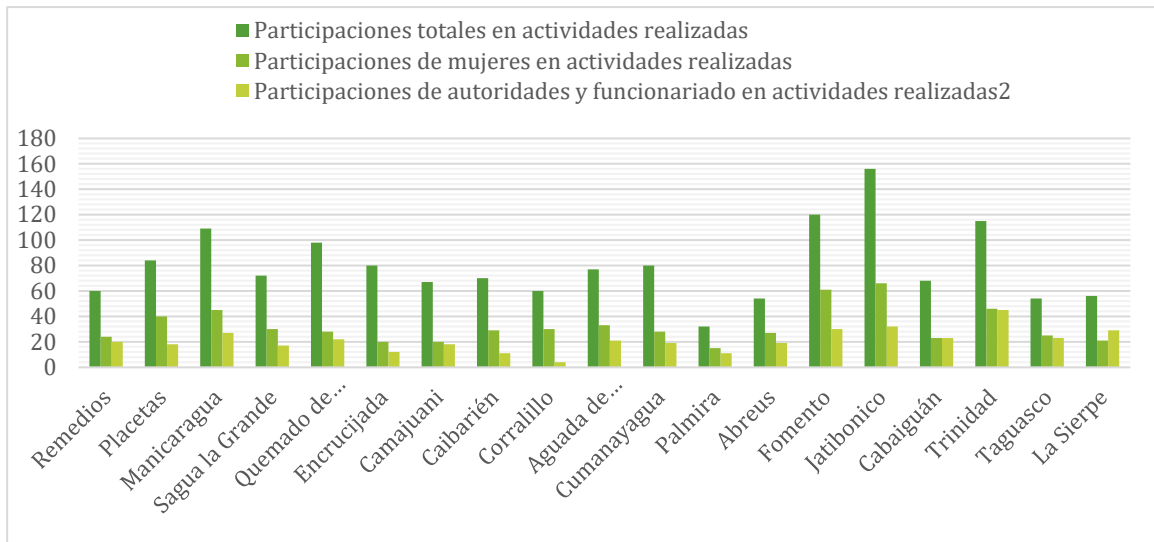


Gráfico no.4. ADL implementadas o en curso 2022 (reporte HABITAT II 2022)

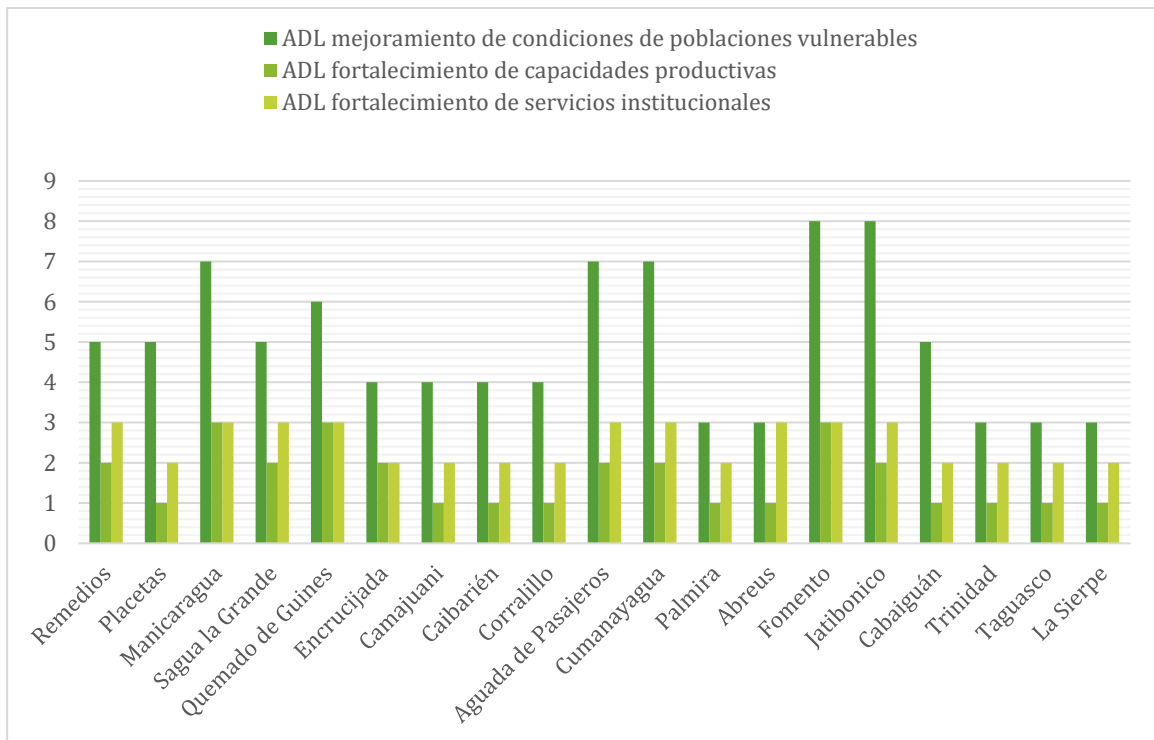
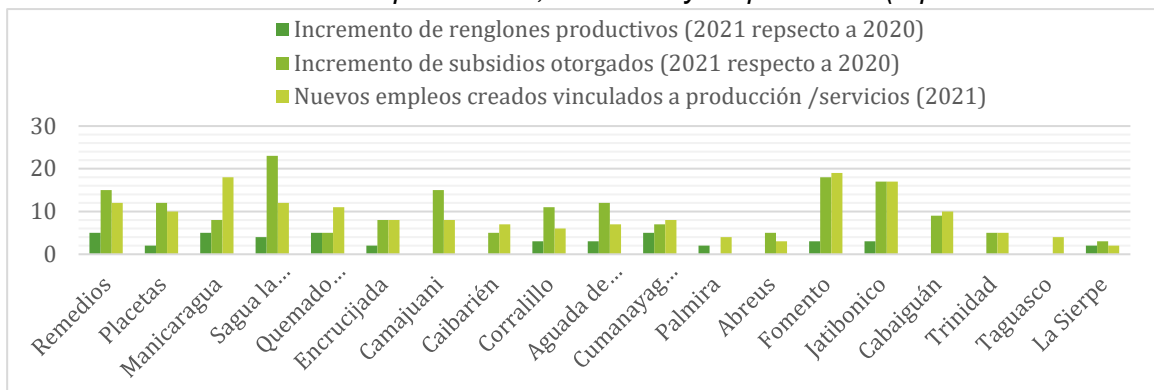


Gráfico no.5. Incrementos en producción, subsidios y empleo 2021 (reporte HABITAT II 2022)



Anexo 8. Actores participantes en talleres / eventos.

Gráfico 1. Personas / actores formados en talleres formativos de HABITAT II entre 2020-2022.

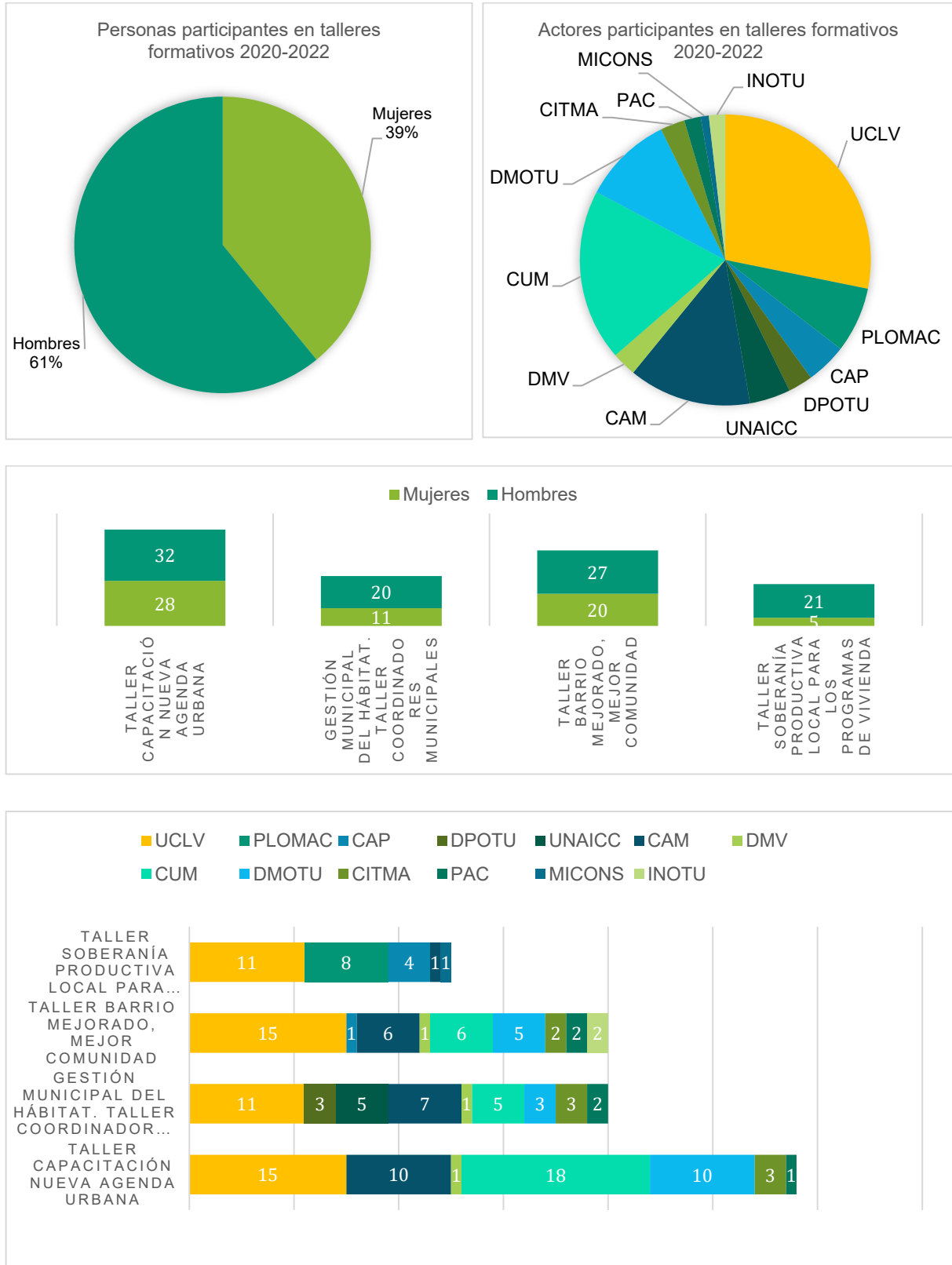


Gráfico 2. Personas / actores formados en talleres formativos de GEPAC entre 2021-2023.

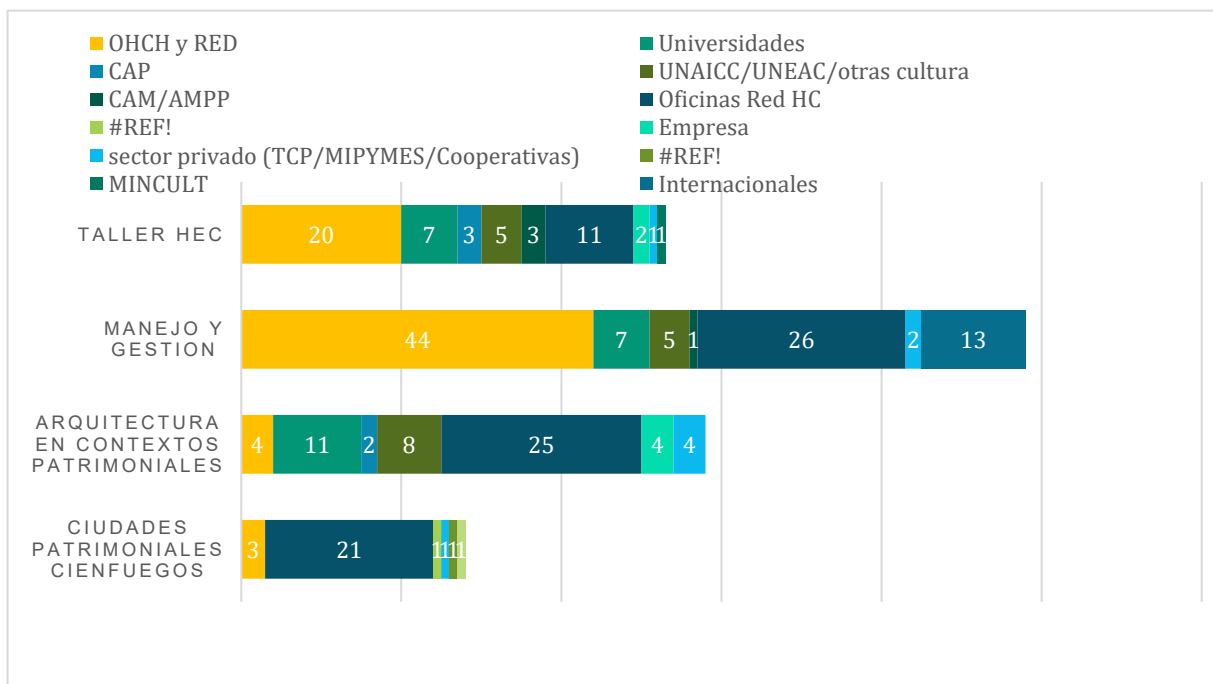
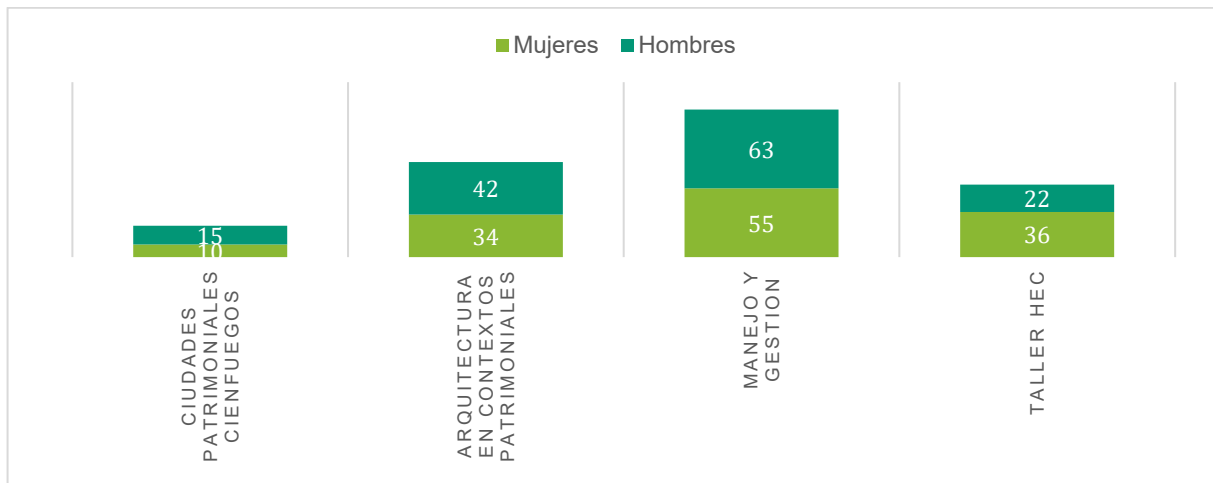
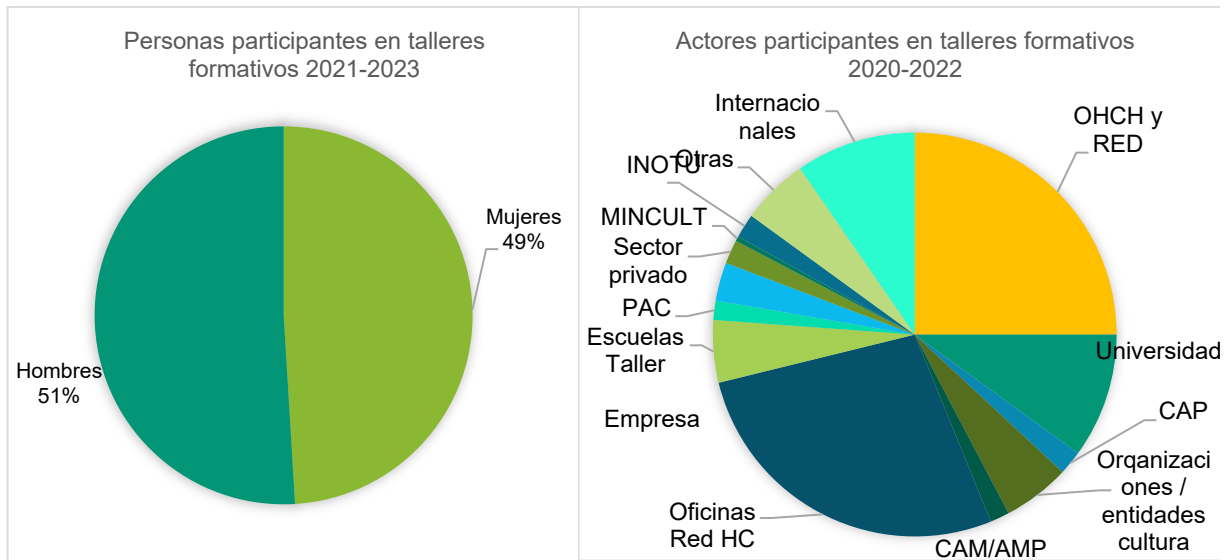


Gráfico 3. Personas / actores formados en talleres formativos de PRODEL entre 2021-2023.

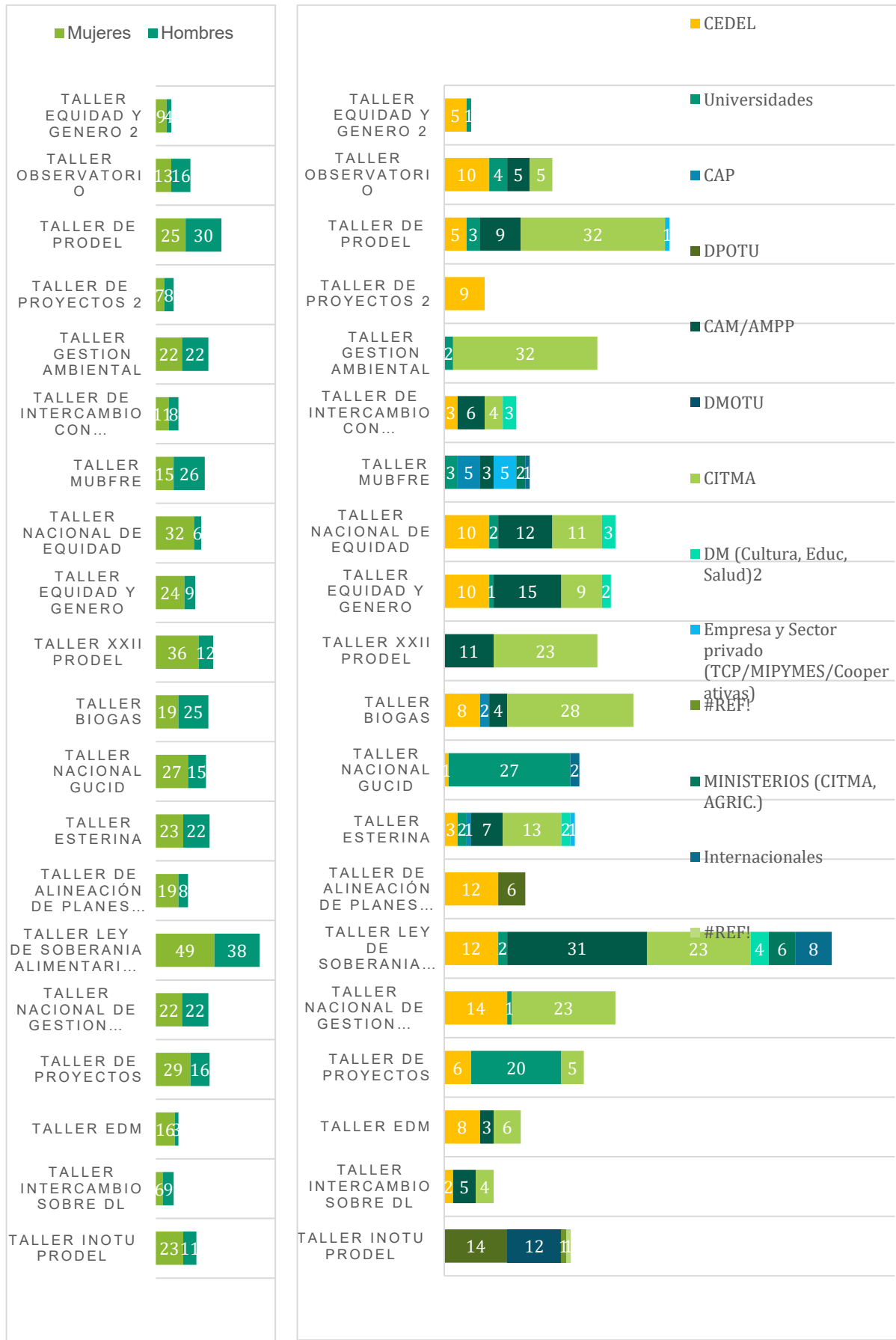
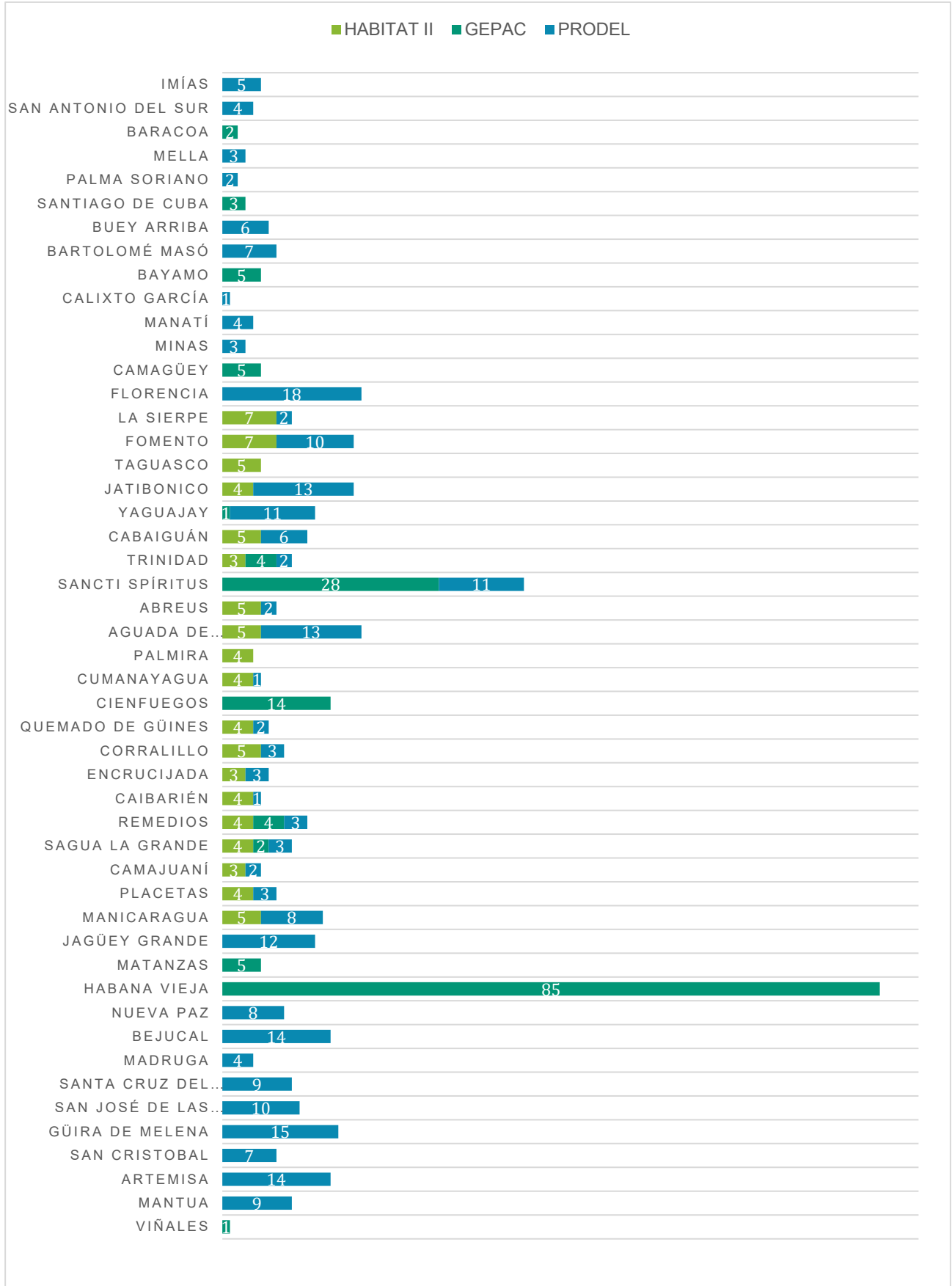
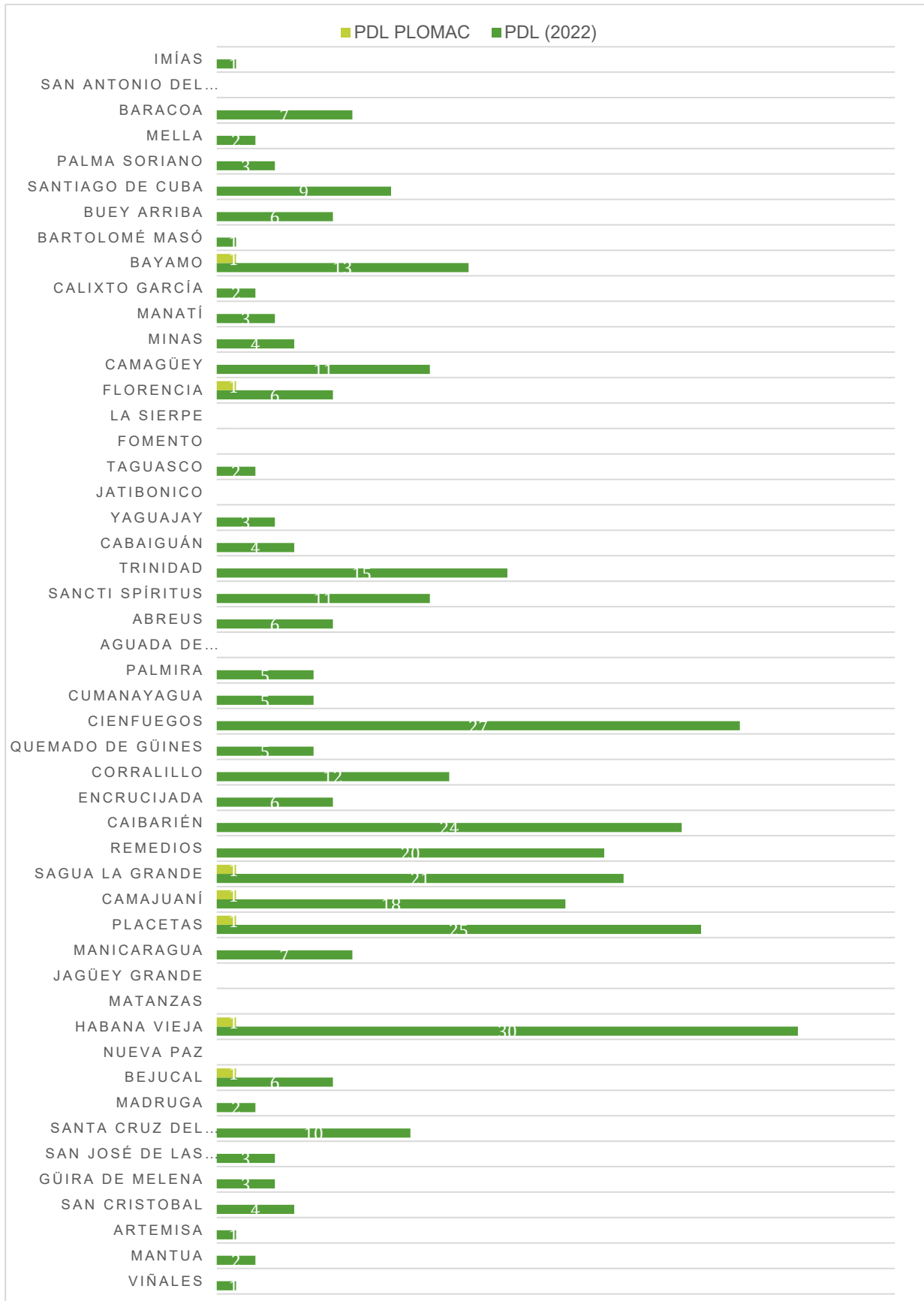


Gráfico 4. Participaciones en espacios formativos por municipios / proyectos 2020-2023



Anexo 9. Relación de PDL por municipios, y los que tributan a HABITAT (Fuente MEP 2023)



Anexo 10. Líneas Estratégicas por municipios (Fuente: MEP-2022).

NO.	MUNICIPIO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1	Viñales, PR-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la industria (agropecuaria, artesanal y de materiales de la construcción) teniendo en cuenta la diversidad de recursos endógenos que posee la localidad aprovechando además los residuales. 2. Lograr una equidad entre la fuerza laboral estatal y la no estatal. 3. Impulsar acciones que mejoren los servicios en la red del comercio y la gastronomía estatal. 4. Fomentar la producción y comercialización de alimentos en el sector cooperativo, campesino y estatal aprovechando las oportunidades de financiamiento actuales. 5. Impulsar el desarrollo de la actividad turística en la modalidad de Turismo de Naturaleza. 6. Generalizar la introducción de los resultados científicos y técnicos en la dimensión económica, natural y social, estimulando el desarrollo de las investigaciones que dan solución a los problemas del territorio. 7. Aprovechar los recursos hidráulicos para el desarrollo de las producciones de la localidad y el abasto de agua potable a la población. 8. Asegurar que la formación vocacional y la capacitación respondan a la satisfacción de las necesidades del desarrollo natural, económico y social del territorio.
2	Mantua, PR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos 2. Mejoramiento del Hábitat 3. Fortalecimiento de la identidad 4. Gestión energética y Ambiental 5. Capacitación y Gestión del Conocimiento 6. Comunicativa
3	Artemisa, AR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria y cultura nutricional 2. Mejorar la infraestructura local 3. Elevar la diversidad y calidad de los servicios 4. Potenciar la atención a comunidades. 5. Desarrollo del turismo y otras fuentes de captación y/o ahorros de divisas
4	San Cristóbal, AR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción local de alimentos. 2. Gestión del conocimiento y la comunicación 3. Industria local 4. Rescate de valores patrimoniales tangibles e intangibles 5. Sostenibilidad energética 6. Turismo de naturaleza
5	Güira de Melena, AR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria y transformación productiva. 2. Mejoramiento de la infraestructura local. (Producción local de materiales de construcción). 3. Identidad fortalecida con sentido de pertenencia y rescate de tradiciones. 4. Medio ambiente y sostenibilidad energética. 5. Gestión del conocimiento que contribuya a una gobernanza eficiente e integrada para el desarrollo local con equidad y enfoque de género
6	San José de las Lajas, MY-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía Alimentaria Local. 2. Hábitat. 3. Ciencia e innovación, Energía y Medioambiente. 4. Gestión del conocimiento para el desarrollo local. 5. Mejora de la Calidad de Vida de la Población. 6. Comunicación Social. 7. Informatización de la Sociedad.
7	Santa Cruz del Norte, MY-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria. 2. Preparación y capacitación de capital humano. 3. Hábitat. 4. Identidad. 5. Medio ambiente y energía
8	Madruga, MY-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas alimentarios. Educación nutricional. 2. Eficiencia económica. 3. Medio ambiente. Aprovechamiento del recurso natural agua. 4. Hábitat, desarrollo humano local y servicios a la población. 5. Desarrollo sociocultural y comunitario
9	Bejucal, MY-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción, industrialización y comercialización de alimentos. 2. Desarrollo de la infraestructura local para el hábitat. 3. Fortalecimiento de la identidad, los servicios culturales, educacionales, deportivos, el turismo y la calidad de vida. Medio ambiente y energía
10	Nueva Paz, MY-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoabastecimiento local de alimentos. 2. Producción local de materiales de construcción y la vivienda.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Sociocultural y de salud. 4. Gestión económica y sostenibilidad energética local.
11	Habana Vieja, LH-G	---
12	Matanzas, MZ-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar el Desarrollo Económico Local, humano e innovador en impulso a los nuevos actores de la economía, que permita la sustitución de importaciones y la generación de exportaciones. 2. Desarrollo del turismo de ciudad, naturaleza de pequeña escala. 3. Promover la producción de alimentos en busca de la Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional. 4. Lograr un estado de conservación del patrimonio tangible e intangible del fondo habitacional. 5. Potenciar el cuidado y conservación del medio ambiente, desarrollo de la energía renovable. 6. Desarrollo Social Comunitario integrado.
13	Jagüey Grande, MZ-P	---
14	Manicaragua, VC-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización de alimentos. 2. Energía. 3. Infraestructura. 4. Desarrollo Social Sostenible. 5. Medio Ambiente y Cambio Climático. 6. Ciencia, Tecnología e Innovación
15	Placetas, VC-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos: agroalimentaria e industrial. 2. Industria y manufactura. 3. Energía. 4. Gestión integral del hábitat e infraestructura (11 programas). 5. Gestión del conocimiento, la ciencia y la innovación. 6. Recursos naturales y medio ambiente. Desarrollo social sostenible
16	Camajuaní, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la producción, procesamiento y comercialización de alimentos. 2. Gestión integral del hábitat e infraestructura. 3. Ciencia, tecnología, innovación, medio ambiente y energía. 4. Desarrollo humano, equidad y justicia social. Industria y manufactura
17	Sagua la Grande, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos y desarrollo azucarero 2. Fortalecimiento de la industria y otras producciones manufactureras 3. Fortalecimiento del turismo 4. Infraestructura y desarrollo del hábitat 5. Desarrollo sociocultural y comunitario 6. Protección y conservación del medio Ambiente 7. Gestión del conocimiento y la innovación
18	Remedios, VC-G/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización de alimento. 2. Medio ambiente y cambio climático. 3. Desarrollo social sostenible. 4. Energía. 5. Infraestructura. 6. Turismo
19	Caibarién, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción, transformación y comercialización de alimentos. 2. Turismo. 3. Infraestructura. 4. Desarrollo social sostenible. 5. Ciencia, tecnología e innovación. 6. Medio ambiente, higienización y cambio climático
20	Encrucijada, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización de alimentos. 2. Infraestructura. 3. Desarrollo social sostenible. 4. Energía. 5. Ciencia, tecnología e innovación. 6. Medio ambiente y cambio climático
21	Corralillo, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización de alimentos. 2. Producción de bienes y servicios. 3. Infraestructura 4. Recursos naturales y medio ambiente. 5. Gestión integrada de la ciencia, la tecnología y la innovación en Corralillo. 6. Desarrollo humano, equidad y justicia social.
22	Quemado de Güines, VC-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción, transformación y comercialización de alimentos. 2. Infraestructura.

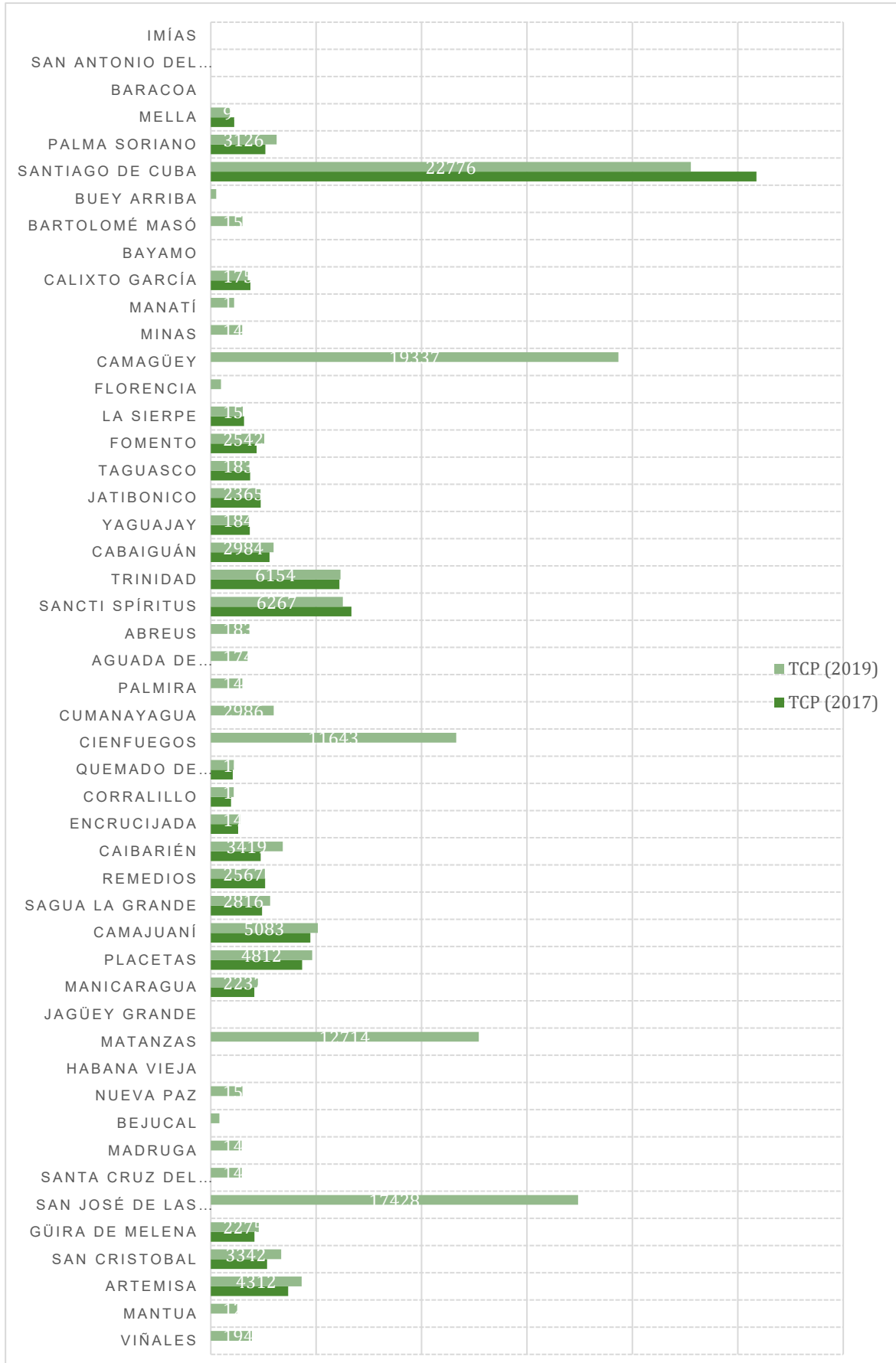
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollo social sostenible. 4. Medio ambiente y cambio climático. 5. Ciencia, tecnología e innovación.
23	Cienfuegos, CF-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del capital humano, la ciencia y la innovación. 2. Desarrollo económico local. 3. Soberanía y seguridad alimentaria. Educación nutricional. 4. Gestión municipal del hábitat. 5. Desarrollo energético y cuidado del medio ambiente. 6. Desarrollo social y comunitario.
24	Cumanayagua, CF-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo económico municipal. 2. Gestión del hábitat y el desarrollo humano. 3. Gestión estratégica del Plan Turquino. 4. Gestión eficaz del gobierno municipal.
25	Palmira, CF-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción, comercialización y distribución de alimentos. 2. Gestión integral del Hábitat, Energía y Medioambiente. 3. Potenciar las capacidades existentes vinculadas con la educación, la salud, el turismo, la cultura y el deporte, a través del fortalecimiento de sus instituciones. 4. Desarrollar capacidades disponibles promoviendo la gestión integrada de la ciencia, la tecnología y la innovación
26	Aguada de Pasajeros, CF-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción, procesamiento y comercialización de alimentos. 2. Gestión integral del hábitat. 3. Gestión del conocimiento para el desarrollo económico y sociocultural. 4. Gestión energética y ambiental territorial.
27	Abreus, CF-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortaleciendo el tejido económico municipal a través de su potencial endógeno. 2. Articulando procesos que viabilicen la participación ciudadana en aras de mejorar la situación social existente en el municipio. 3. Fortaleciendo los procesos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) como base para lograr el desarrollo sostenible municipal a través de la gestión efectiva del gobierno territorial 4. Potenciando el hábitat territorial mediante acciones que promuevan la resiliencia al cambio climático
28	Sancti Spiritus, SS-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la agricultura y producción de alimentos. 2. Conservación y uso sostenible de los valores patrimoniales. 3. Desarrollo del turismo. 4. Protección y uso racional de los recursos hídricos. 5. Producción de materiales de construcción y mejoramiento de la urbanización. 6. Desarrollo social y prestación de servicios. 7. Desarrollo acuícola y mejoramiento de la industria pesquera. 8. Industria local. 9. Desarrollo biotecnológico y farmacéutico
29	Trinidad, SS-G/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos con ciencia e innovación. 2. Preparación del capital humano. 3. Conservación del patrimonio cultural y protección del medio ambiente. 4. Desarrollo de la industria local (producciones varias y materiales de la construcción). 5. Desarrollo sostenible y competitivo del turismo. 6. Desarrollo de los servicios socioeconómicos.
30	Cabaiguán, SS-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización de alimentos. (Se alineó con la Ley y se nombra: Soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional). 2. Gestión local del hábitat. 3. Mejoramiento de las condiciones ambientales y uso de las fuentes renovables de energía. 4. Fortalecimiento de la identidad local.
31	Yaguajay, SS-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos e industrialización. 2. Gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación. 3. Desarrollo de la infraestructura local. 4. Fortalecimiento de los servicios sociales, culturales y de calidad de vida. 5. Desarrollo del turismo local. 6. Energía y medio ambiente.
32	Jatibonico, SS-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica del desarrollo social sostenible. 2. Desarrollo agroindustrial, soberanía alimentaria y educación nutricional. 3. Gestión del hábitat, medio ambiente y energía renovable. 4. Gestión integrada de la innovación, informatización y la comunicación social. 5. Desarrollo sociocultural, desarrollo humano, equidad y justicia social. 6. Transformación productiva.

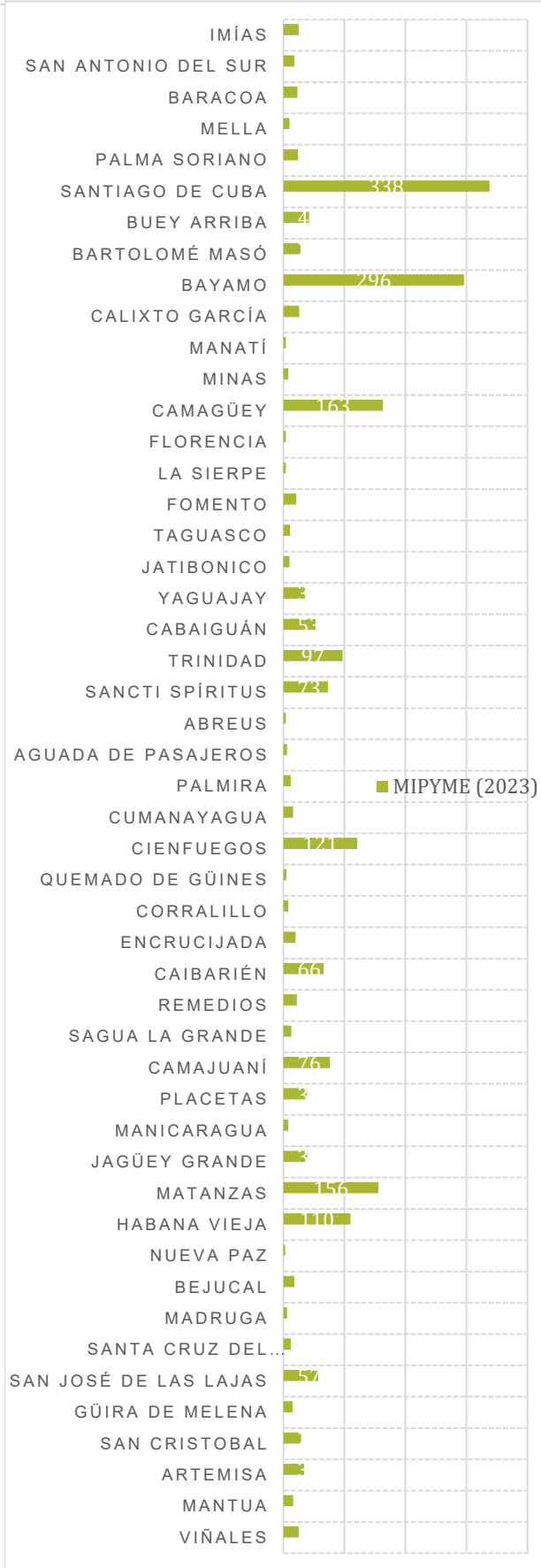
33	Taguasco, SS-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Producción de materiales de construcción. 3. Desarrollo de la industria local. 4. Desarrollo sociocultural. 5. Protección del medio ambiente
34	Fomento, SS-P/H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía alimentaria y educación nutricional. 2. Medio ambiente y energía renovable. 3. Mejoramiento de la gestión local del hábitat. 4. Desarrollo sociocultural.
35	La Sierpe, SS-H	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos para el autoabastecimiento municipal y la exportación. 2. Desarrollo sociocultural local. 3. Gestión del hábitat local. 4. Manejo sostenible de las condiciones ambientales y uso de energías limpias
36	Florencia, CA-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Desarrollo de la industria local y aprovechamiento de las fuentes renovables de energía. 3. Gestión de la ciencia e innovación para el desarrollo local. 4. Mejoramiento de la calidad ambiental y condiciones de vida de los pobladores que posibiliten el aumento de la resiliencia frente al cambio climático. 5. Desarrollo comunitario con enfoque de equidad.
37	Camagüey, CM-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión para el desarrollo local. 2. Producción, comercialización y transformación productiva. 3. Gestión del hábitat. 4. Desarrollo de turismo de ciudad. 5. Gestión energética. 6. Desarrollo social y atención a la dinámica demográfica
38	Minas, CM-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Formación de capacidades. 3. Producción local de materiales de construcción. 4. Desarrollo sociocultural y comunitario. 5. Medio ambiente y energía renovable.
39	Manatí, LT-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del conocimiento, ciencia, tecnología e innovación. 2. Gestión del hábitat. 3. Producción integrada alimento-energía 4. Dinamización sociocultural.
40	Calixto García, HO-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Desarrollo del hábitat. 3. Desarrollo de la agroindustria y la artesanía local.
41	Bayamo, GR-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Industria. 3. Dinámica sociodemográfica. 4. Infraestructura. 5. Turismo. 6. Formación de capacidades funcionales.
42	Bartolomé Masó, GR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria. 2. Hábitat resiliente. 3. Gestión económica-financiera. 4. Desarrollo humano, equidad y justicia social. 5. Infraestructura. 6. Turismo y comercio exterior
43	Buey Arriba, GR-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria y mejora de la nutrición sobre bases sostenibles. 2. Servicios inclusivos, equitativos, asequibles, seguros y sostenibles. 3. Mitigación y adaptación al cambio climático. 4. Infraestructura y fondo habitacional inclusivos, asequibles, seguros, resilientes y sostenibles
44	Santiago de Cuba, SC-G	---
45	Palma Soriano, SC-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la producción agroalimentaria. 2. Desarrollo de la industria azucarera y sus derivados. 3. Desarrollo industrial. 4. Desarrollo sociocultural. 5. Construcción y rehabilitación. 6. Gestión del conocimiento. 7. Gestión medioambiental.
46	Mella, SC-P	---
47	Baracoa, GT-G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción sostenible de alimentos y educación nutricional.

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Turismo local sostenible. 3. Gestión de riesgos, vulnerabilidades y protección del medio ambiente. 4. Conservación del patrimonio material e inmaterial local. 5. Formación y capacitación del capital humano, junto al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Internacionalización del territorio y sustitución de importaciones. 6. Servicios públicos y calidad de vida de la población. 7. Industrias locales y encadenamientos productivos. 8. Liderazgo del gobierno para impulsar el desarrollo local, la gobernabilidad del territorio y la participación ciudadana.
48	San Antonio del Sur, GT-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial humano y gestión del conocimiento. 2. Producción de alimentos y agroindustria. 3. Industria local no alimentaria. 4. Gestión de riesgo, medio ambiente y energía renovable. 5. Turismo local sostenible
49	Imías, GT-P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de alimentos. 2. Producción local de materiales de la construcción. 3. Desarrollo social comunitario y cultural. 4. Gestión de riesgo, energía y medio ambiente.

Anexo 11. Relación de actores no estatales por municipios (TCP, CnA, MIPYME).

MUNICIPIO	TCP (Fuente Anuarios 2021)		CnA (Fuente MEP 2022)		MIPYME (Fuente MEP 2023)
	2017	2019	2017	2021	2023
Viñales, PR-G	ND	1949	2	2	25
Mantua, PR-P	ND	1255	0	0	16
Artemisa, AR-P	3675	4312	16	17	34
San Cristóbal, AR-P	2674	3342	4	4	29
Güira de Melena, AR-P	2074	2275	3	3	15
San José de las Lajas, MY-P	ND	17428	2	2	57
Santa Cruz del Norte, MY-P	ND	1469	1	1	12
Madrugá, MY-P	ND	1466	1	1	6
Bejucal, MY-P	ND	413	1	1	18
Nueva Paz, MY-P	ND	1502	1	1	3
Habana Vieja, LH-G	ND	ND	ND	ND	110
Matanzas, MZ-G	ND	12714	7	7	156
Jagüey Grande, MZ-P	ND	ND	0	0	39
Manicaragua, VC-P/H	2070	2237	ND	ND	8
Placetas, VC-P/H	4337	4812	ND	ND	39
Camajuaní, VC-H	4725	5083	ND	ND	76
Sagua la Grande, VC-H	2437	2816	ND	ND	13
Remedios, VC-G/H	2581	2567	ND	ND	22
Caibarién, VC-H	2372	3419	ND	ND	66
Encrucijada, VC-H	1299	1406	ND	ND	20
Corralillo, VC-H	964	1093	ND	ND	8
Quemado de Güines, VC-H	1043	1096	ND	ND	5
Cienfuegos, CF-G	ND	11643	2	2	121
Cumanayagua, CF-H	ND	2986	0	0	16
Palmira, CF-H	ND	1497	1	1	12
Aguada de Pasajeros, CF-P/H	ND	1747	1	1	6
Abreus, CF-H	ND	1837	0	0	4
Sancti Spiritus, SS-G	6674	6267	4	4	73
Trinidad, SS-G/H	6106	6154	2	2	97
Cabaiguán, SS-P/H	2792	2984	0	0	53
Yaguajay, SS-P	1852	1843	0	0	36
Jatibonico, SS-P/H	2373	2365	0	0	10
Taguasco, SS-H	1870	1837	1	1	11
Fomento, SS-P/H	2180	2542	1	1	21
La Sierpe, SS-H	1577	1522	0	0	4
Florencia, CA-P	ND	487	0	0	4
Camagüey, CM-G	ND	19337	6	6	163
Minas, CM-P	ND	1494	0	0	8
Manatí, LT-P	ND	1107	0	0	4
Calixto García, HO-P	1885	1755	0	0	26
Bayamo, GR-G	ND	ND	ND	6	296
Bartolomé Masó, GR-P	ND	1502	0	0	28
Buey Arriba, GR-P	ND	259	0	0	42
Santiago de Cuba, SC-G	25883	22776	7	6	338
Palma Soriano, SC-P	2594	3126	0	0	24
Mella, SC-P	1112	925	1	1	10
Baracoa, GT-G	ND	ND	ND	ND	23
San Antonio del Sur, GT-P			ND	ND	18
Imías, GT-P	ND	ND	1	1	25





Anexo 12. Mapeo de servicios y producciones promovidas por HABITAT II, GEPAC, PRODEL.

Gráfico no. 1. Relación de iniciativas promovidas por municipios (2017-2023)

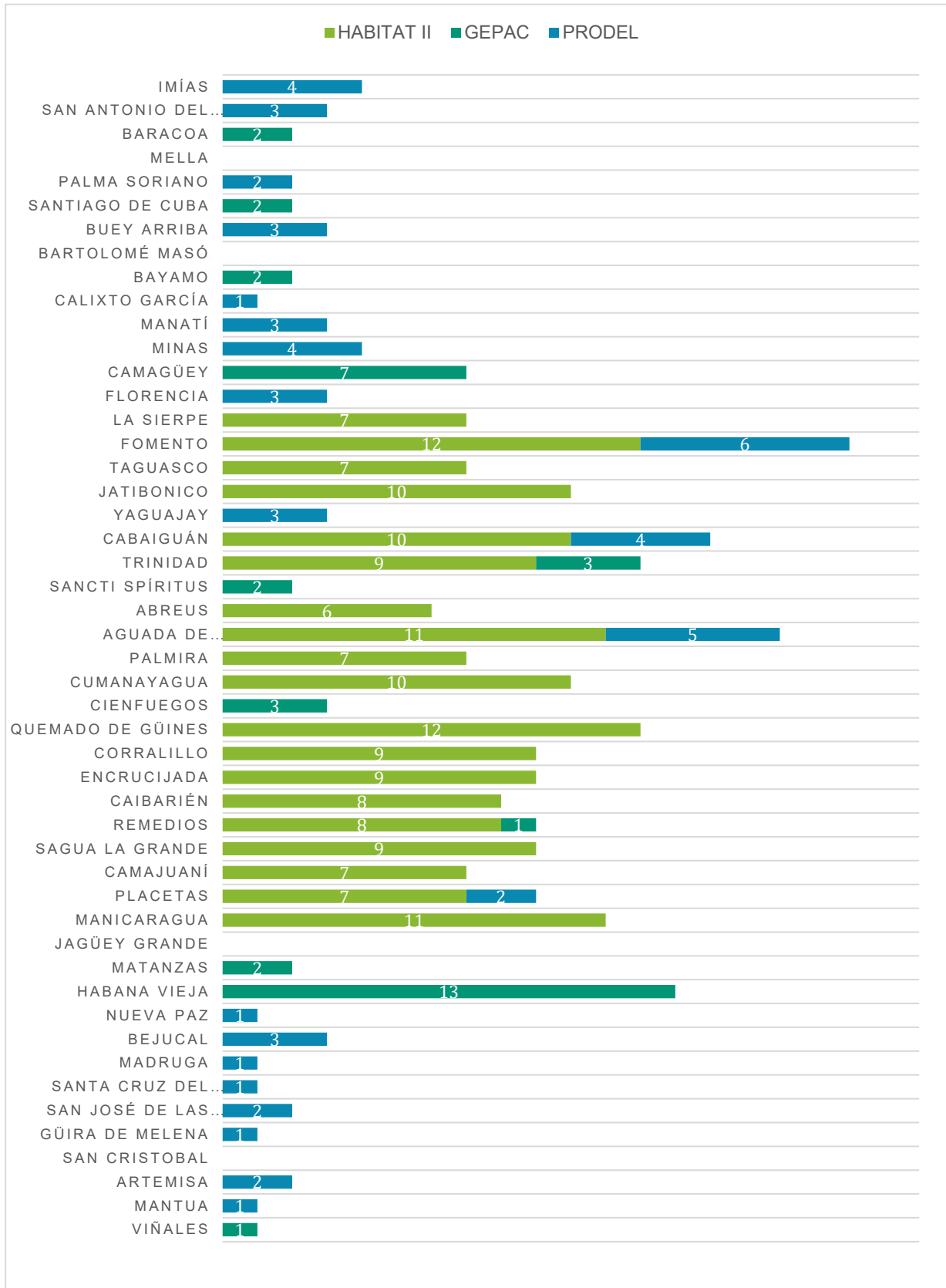


Gráfico no. 2. Relación de municipios con iniciativas de fortalecimiento de instituciones públicas locales en función de brindar nuevos / mejorados servicios de información, orientación, formación y/o asesoría a la población y a actores locales, con apoyo de proyectos

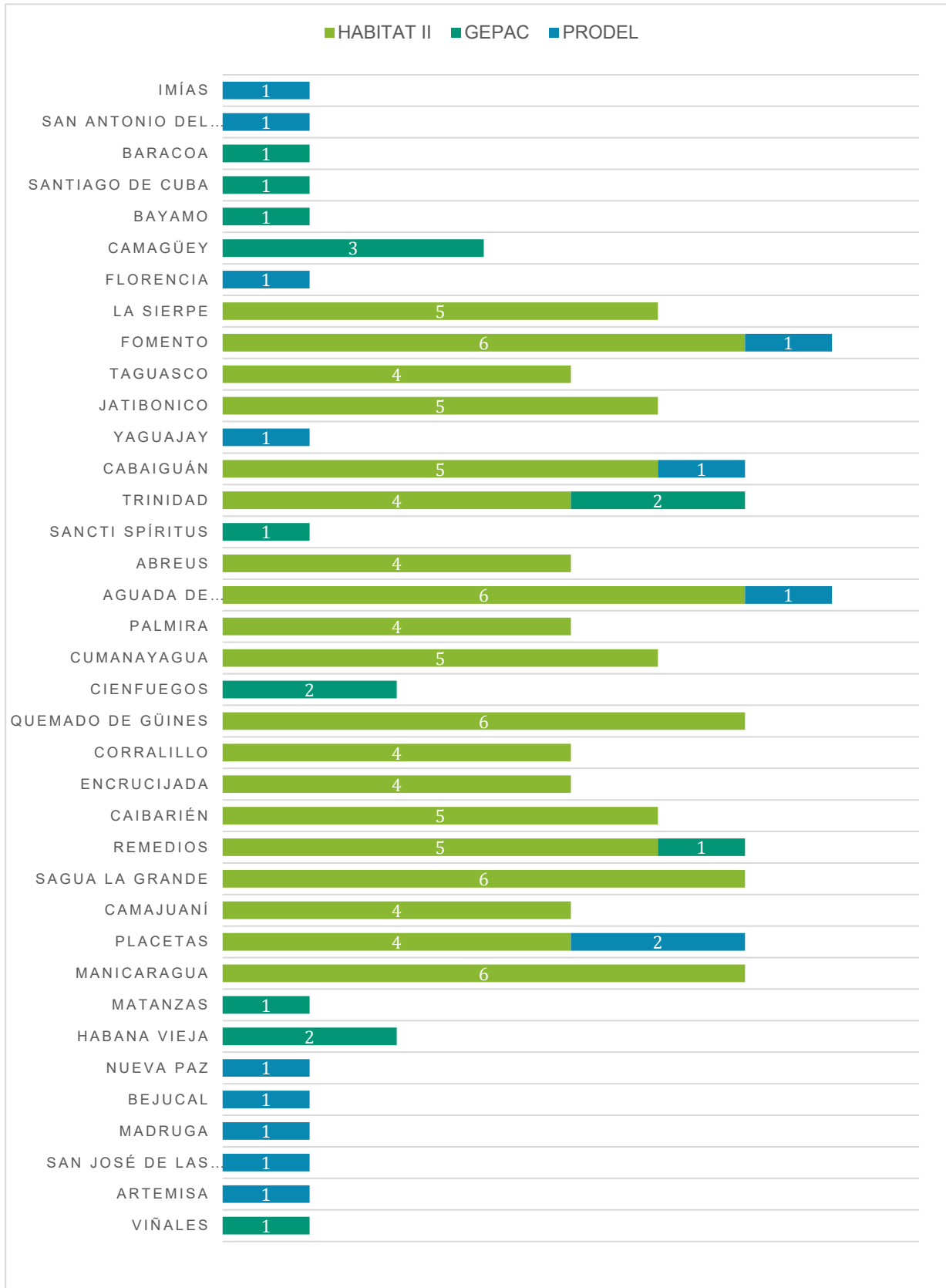


Gráfico no. 3. Relación de municipios con iniciativas orientadas a creación y/o fortalecimiento de servicios educativos, culturales y de atención a grupos vulnerables, brindados por instituciones públicas locales y/o emprendimientos, con apoyo de proyectos.

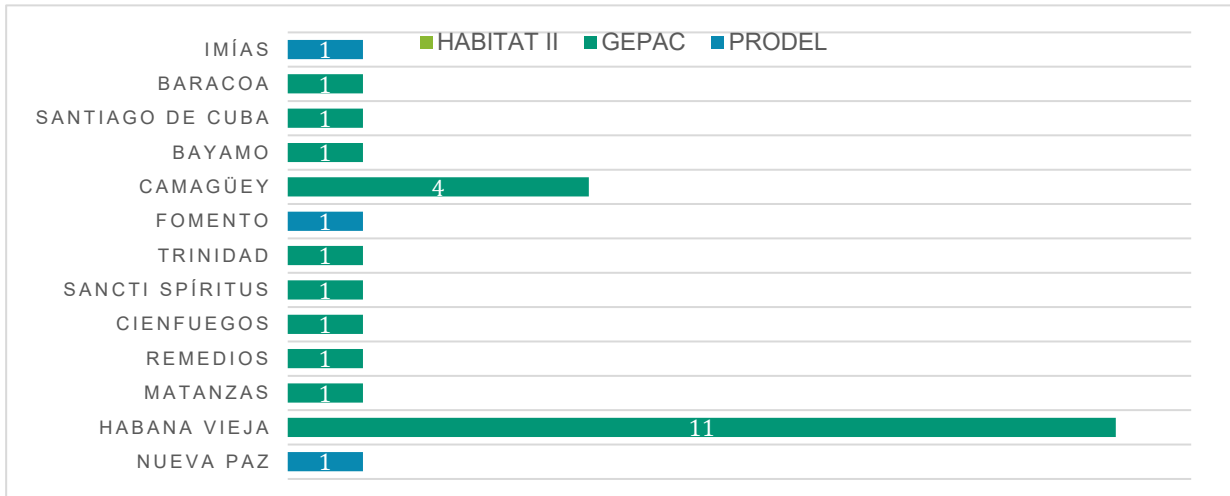


Gráfico no. 4. Relación de municipios con iniciativas orientadas a creación y/o mejoramiento de espacios públicos y de servicios de gestión de residuos sólidos y abasto de agua potable, con apoyo de proyectos

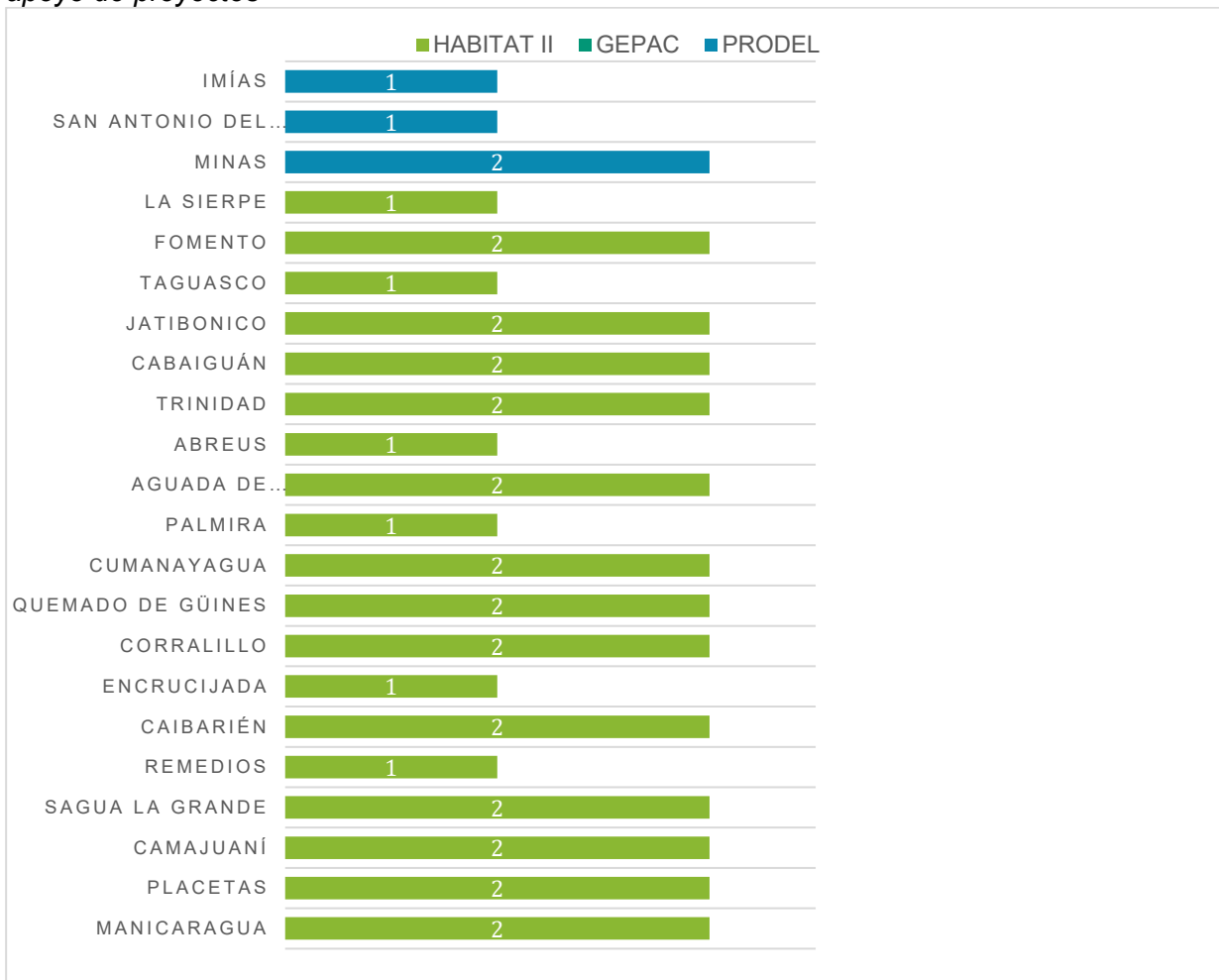


Gráfico no. 5. Relación de municipios con iniciativas orientadas a la producción, procesamiento y venta de alimentos, dirigidas fundamentalmente al consumo local, y de manera puntual con producciones agropecuarias y forestales

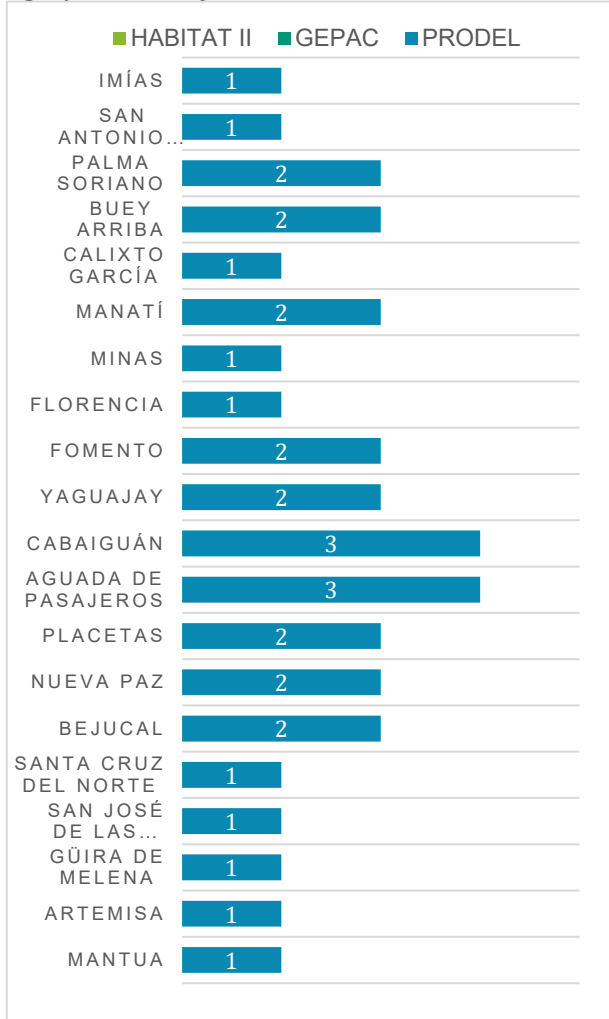
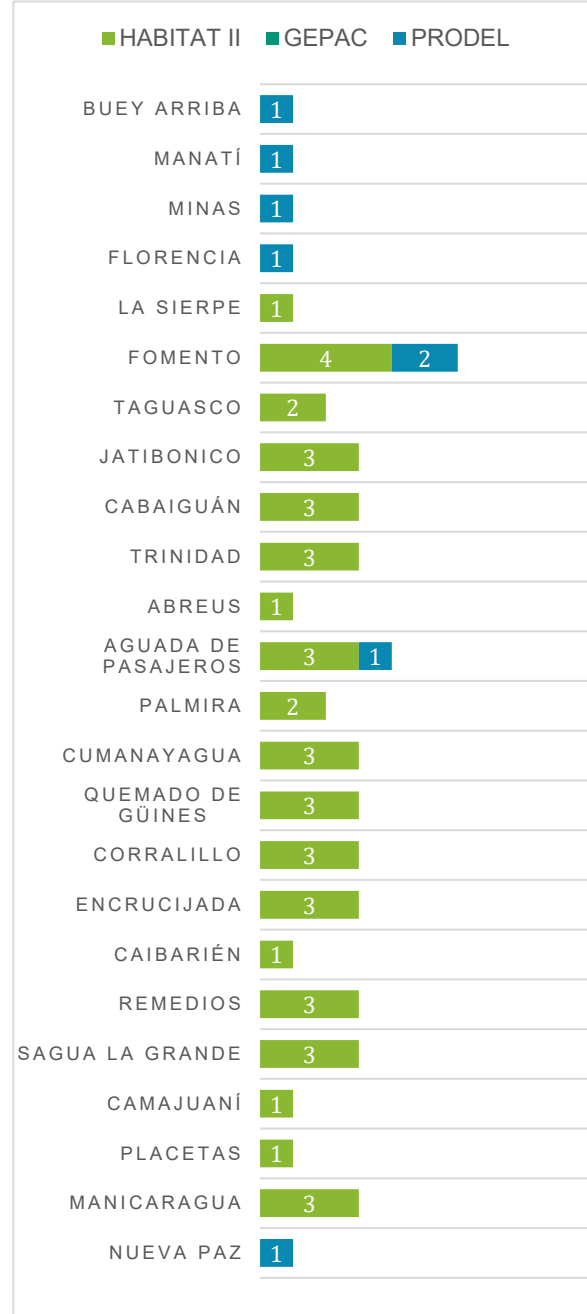
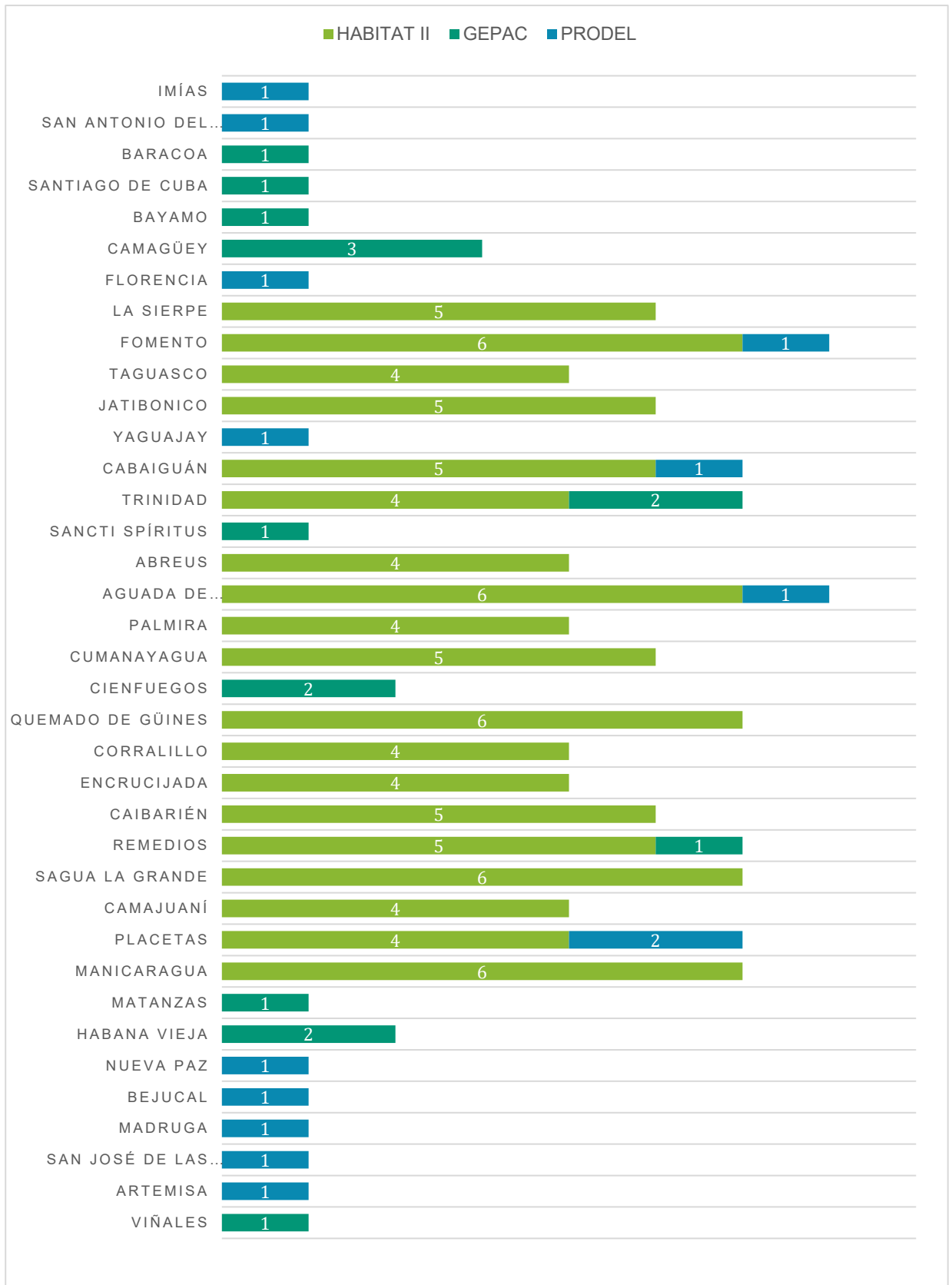


Gráfico no. 6. Relación de municipios con iniciativas orientadas a la producción y venta de materiales de construcción, en particular, para satisfacer la demanda local asociada a la construcción y rehabilitación de viviendas





1)

Tabla no. 1. Relación de iniciativas por municipios y proyectos

	Municipios PINAR DEL RIO	PRODEL	GEPAC	HABITAT
1	Viñales		1. Creación de Oficina del Conservador del Valle de Viñales	
2	Mantua	1. fortalecimiento de Minindustria " La Guayaba" para el procesamiento y embalaje de frutas y vegetales		
	ARTEMISA			
3	Artemisa	1. CCS Sierra Maestra, con casa de cepellón y fortalecimiento capacidades producción de vegetales, fresas y peces en acuaponía,		
3	Artemisa	2. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre		
4	San Cristobal			
5	Güira de Melena	1. Centro de Beneficio La Pepilla, CCS Waldo Díaz Fuentes		
	MAYABEQUE			
6	San José de las Lajas	1. Minindustria de conserva de alimentos "Mayi" y Secador Solar para elaboración de condimentos secos. CCS Orlando Cuellar.		
6	San José de las Lajas	2. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
7	Santa Cruz del Norte	1. Minindustria de alimentos "La Amistad" UBPC Cultivos Varios. .		
8	Madruga	1.Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre		
9	Bejucal	1. Minindustria El Alba, CCS Felix González.		
9	Bejucal	2. PDL Desarrollo sostenible de peces de agua dulce Despez, CCS CCS Antonio Maceo y CCS 17 de Mayo.		
9	Bejucal	3.Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre		
10	Nueva Paz	1. Dulcería El Panqué, incremento de calidad y diversidad.		
10	Nueva Paz	2. UEB Materiales de la Construcción. Brigada de mantenimiento constructivo.		
10	Nueva Paz	3. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
10	Nueva Paz	4. Unidad de conservación Sudeste de El Inglés, fomento del turismo rural Proyecto Bagaes.		

10	Nueva Paz	5. UEB Alimentos Fortalecimiento de fábrica producción de helado "Doña Josefita"	
	LA HABANA		
11	Habana Vieja		1. Fortalecimiento de servicios informativos y asesoría a la población y actores locales (Servicio de Asesoría Urbana) y de acompañamiento/asesoría a proyectos socioculturales/comunitarios de Plan Maestro, OHCH
11	Habana Vieja		2. Creación de OFA para el pago de la contribución a la restauración por personas naturales y jurídicas que ejercen actividad comercial en el territorio de la ZPC. Brinda servicios de información y orientación a las contribuyentes
11	Habana Vieja		3. Apoyo a Habana Espacios Creativos, en su propuesta cultural, desde la fase inversionista hasta el desarrollo de su programación de talleres, exposiciones, charlas y actividades de capacitación
11	Habana Vieja		4. Fortalecimiento de Sala Teatro el Arca museo y teatro de títeres, fortalecimiento de gestión museológica y museográfica y la práctica titiritera, mediateca y taller de animación digital.
11	Habana Vieja		5. Creación de Sala de grabación del proyecto teatral La Colmenita
11	Habana Vieja		6. Apoyo a Dirección de Gestión Cultural en el fortalecimiento de los programas (Ruta y Andares) y servicios culturales que ofrecen sus instituciones como Centro de Patrimonio Documental, el Museo sobre Hipólito Hidalgo de Caviedes y Gómez
11	Habana Vieja		7. Remodelación del Museo Maqueta del Centro Histórico de la Habana y habilitación de sus servicios culturales
11	Habana Vieja		8. Ampliación de capacidades del Colegio Universitario San Gerónimo, con equipamiento de nuevos espacios docentes
11	Habana Vieja		9. Apoyo a la Dirección de Asuntos Humanitarios para el fortalecimiento de su programa de servicios dirigido a población de la tercera edad (Belén)
11	Habana Vieja		10. Fortalecimiento de servicios del Hogar Materno Leonor Perez
11	Habana Vieja		11. Apoyo a proyecto comunitario Artecorte, con la habilitación de espacio Aguiar 111, para la proyección de audiovisuales y realización de conferencias, clases demostrativas y eventos

			culturales en beneficio de la comunidad y a la reanimación de la iniciativa Cuba 8 rescate de memoria histórica del barrio, promoción del uso de la bicicleta	
11	Habana Vieja		12. Apoyo a proyecto Ha'bici, para ampliar capacidad de iniciativa encarga de la gestión del sistema de bicicletas públicas en el Centro Histórico, con un lote de nuevas bicicletas e inauguración de una nueva estación de renta ubicada en la Plaza Vieja	
11	Habana Vieja		13. Fortalecimiento de Escuela Taller "Gaspar Melchor de Jovellanos", con habilitación de nuevos talleres	
	MATANZAS			
12	Matanzas		1.Creación de Oficina del Conservador de Ciudad de Matanzas.	
12	Matanzas		2. Creación de Escuela Taller Daniel Dall'Aglio	
13	Jagüey Grande			
	VILLA CLARA			
14	Manicaragua			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares)
14	Manicaragua			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
14	Manicaragua			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
14	Manicaragua			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
14	Manicaragua			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
14	Manicaragua			7. CLOC en CUM
14	Manicaragua			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
14	Manicaragua			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
14	Manicaragua			10. Creación de punto de venta de materiales de construcción para perosnas subsidiadas
14	Manicaragua			11. Creación y/o rehabilitación de espacios

				públicos - comunidades La Cuchilla y Almendro.
14	Manicaragua			12. La Moza Mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
15	Placetas	9. Fortalecimiento de minindustria local de Empresa Productora de alimentos (EPPA)		
15	Placetas	8. Centro de carnes procesadas, competitivo y de pequeño formato de UEB Porcina		
15	Placetas			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y catastro)
15	Placetas			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
15	Placetas			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
15	Placetas			4. CLOC en CUM
15	Placetas			5. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
15	Placetas			6. Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - comunidad Roberto Rdguez
15	Placetas			7. 3 comunidades con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
16	Camajuaní			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría)
16	Camajuaní			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
16	Camajuaní			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
16	Camajuaní			4. CLOC en CUM
16	Camajuaní			5. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.

16	Camajuaní			6.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - comunidad Crescencio Valdés
16	Camajuaní			7 Mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable en casas subsidiadas
17	Sagua la Grande			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría) e informatización de procesos (entrega de solares y catastro)
17	Sagua la Grande			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
17	Sagua la Grande			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
17	Sagua la Grande			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
17	Sagua la Grande			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
17	Sagua la Grande			7. CLOC en CUM
17	Sagua la Grande			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
17	Sagua la Grande			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
17	Sagua la Grande			10. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
17	Sagua la Grande			11. Creación y/o rehabilitación de espacios públicos -Vista Alegre centro.
17	Sagua la Grande			12. La Laguna con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
18	Remedios			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (Catastro)
18	Remedios			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e

				informatización de proyectos
18	Remedios			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
18	Remedios			4. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
18	Remedios			5. CLOC en CUM
18	Remedios			6. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
18	Remedios			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
18	Remedios			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
18	Remedios		9. Creación de Oficina del Conservador de Remedios.	
18	Remedios		10. Creación de Escuela Taller "Luis Rollan"	
18	Remedios			11. Comunidades Cordón Corcho y Finca Silvia con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
19	Caibarién			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría)
19	Caibarién			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
19	Caibarién			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
19	Caibarién			5. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
19	Caibarién			6. CLOC en CUM
19	Caibarién			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
19	Caibarién			12. Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Asentamiento Wesindies
19	Caibarién			8. Asentamiento Wesindies con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
20	Encrucijada			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía

				(trámites, permisos, asesoría)
20	Encrucijada			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
20	Encrucijada			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
20	Encrucijada			5. CLOC en CUM
20	Encrucijada			8. Taller de pdcción creado Materiales construcción.
20	Encrucijada			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
20	Encrucijada			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
20	Encrucijada			9. Comunidades El Arroyo y Dos Hermanas con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
20	Encrucijada			
21	Corralillo			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría)
21	Corralillo			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
21	Corralillo			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
21	Corralillo			5. CLOC en CUM
21	Corralillo			8. Taller de pdcción creado Materiales construcción.
21	Corralillo			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
21	Corralillo			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
21	Corralillo			9.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Parque entrada cabecera.
21	Corralillo			10. Casos sociales mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
22	Quemado de Güines			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía

				(trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y catastro)
22	Quemado de Güines			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
22	Quemado de Güines			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
22	Quemado de Güines			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
22	Quemado de Güines			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
22	Quemado de Güines			7. CLOC en CUM
22	Quemado de Güines			8. Taller de pdcción creado Materiales construcción.
22	Quemado de Güines			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
22	Quemado de Güines			10. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
22	Quemado de Güines			11. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
22	Quemado de Güines			12. Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Asentamiento Carahatas
22	Quemado de Güines			13. Carahatas y Rpto. Michelle con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
	CIENFUEGOS			
23	Cienfuegos		1. Fortalecimiento de Oficina del Conservador de Cienfuegos.	
23	Cienfuegos		2. Creación de 3 servicios destinados a la atención de la población local: Centro de Información (CDI), Atención a la población y Organismo de Consulta, en Plan Maestro de OCC	
23	Cienfuegos		2. Escuela Taller "Josef Tantete Dubruiller", Se está habilitando/ reequipando	
24	Cumanayagua			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría),

				e informatización de procesos (entrega de solares y catastro)
24	Cumanayagua			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
24	Cumanayagua			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
24	Cumanayagua			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
24	Cumanayagua			6. CLOC en CUM
24	Cumanayagua			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
24	Cumanayagua			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
24	Cumanayagua			10. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
24	Cumanayagua			11.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Centro Cumanayagua 3 parques Copelia, Parque y Paseo
24	Cumanayagua			12. Jovero, San Juan y El Granizo con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable.
25	Palmira			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría)
25	Palmira			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
25	Palmira			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
25	Palmira			5. CLOC en CUM
25	Palmira			7. Taller de pdcción creado Materiales construcción.
25	Palmira			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
25	Palmira			8. La Baría con mejoramiento del acceso

				y almacenamiento de agua potable
26	Aguada de Pasajeros			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y Catastro)
26	Aguada de Pasajeros			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
26	Aguada de Pasajeros			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
26	Aguada de Pasajeros			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
26	Aguada de Pasajeros			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
26	Aguada de Pasajeros			7. CLOC en CUM
26	Aguada de Pasajeros	UEB Mantenimeinto constructivo, fortalecimiento de producción de materiales de construcción.		8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
26	Aguada de Pasajeros			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
26	Aguada de Pasajeros			10. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
26	Aguada de Pasajeros			11. Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Comunidades La Línea y Santana
26	Aguada de Pasajeros			12. La Línea y Santana con nejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
26	Aguada de Pasajeros	9. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre		
26	Aguada de Pasajeros	10. CCS Patricio Lumumba, fortalecimiento de Producción ganado menor y de produccion agropecuaria.		
26	Aguada de Pasajeros	11. UEB Comercializadora de pdtos agropecuarios, fortalecimiento		
26	Aguada de Pasajeros	12. UEB Alimentaria, minindustria láctea		
27	Abreus			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos,

				asesoría), e informatización de procesos (Catastro y entrega de solares)
27	Abreus			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
27	Abreus			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
27	Abreus			5. CLOC en CUM
27	Abreus			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
27	Abreus			7. Asentamiento El Tabaco con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable, asentamientos de "La Pimienta" y "Encarnación" con elementos para la cosecha de agua
	SANCTI SPÍRITUS			
28	Sancti Spíritus		1. Creación de Oficina del Conservador de Sancti Spíritus	
28	Sancti Spíritus		2. Creación Escuela Taller "Conrado Garau Gayá",	
29	Trinidad			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (Catastro)
29	Trinidad			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
29	Trinidad			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
29	Trinidad			5. CLOC en CUM
29	Trinidad			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
29	Trinidad			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
29	Trinidad			8. Taller de pdcción creado Materiales construcción.
29	Trinidad			9.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - Centro histórico

29	Trinidad			8. Centro histórico con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
29	Trinidad		1. Fortalecimiento de Oficina del Conservador de Trinidad y el Valle de los Ingenios.	
29	Trinidad		2. Creación de oficina de atención a la ciudadanía para la realización de trámites, de la OCTVI	
29	Trinidad		2. Reequipamiento de Escuela Taller "Fernando Aguado y Rico",	
30	Cabaiguán			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y Catastro)
30	Cabaiguán			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
30	Cabaiguán			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
30	Cabaiguán			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
30	Cabaiguán			5. CLOC en CUM
30	Cabaiguán			7. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
30	Cabaiguán			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
30	Cabaiguán			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
30	Cabaiguán			11.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - comunidad Carbonay, y del Centro Parque J. Martí y Bulevar
30	Cabaiguán			8. Asentamiento Carbonaycon mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
30	Cabaiguán	9. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
30	Cabaiguán	10. UEB Farmacia Fortalecimiento de las capacidades de producción de medicamentos naturales		
30	Cabaiguán	11. UEB Integral Agropecuaria Cabaiguán / fortalecimiento de		

		minindustria conservera El Diamante		
30	Cabaiguán	12. creación de capacidades para la producción y comercialización cárnica Cárnicos Iguana Ltd.		
31	Yaguajay	1. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
31	Yaguajay	2. UEB Arnaldo Milián, desarrollo de la producción cunícula.		
31	Yaguajay	3. CCS "René Rodríguez Barrera" fomento cría de caprino lechero.		
32	Jatibonico			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y Catastro)
32	Jatibonico			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
32	Jatibonico			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
32	Jatibonico			6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
32	Jatibonico			5. CLOC en CUM
32	Jatibonico			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
32	Jatibonico			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
32	Jatibonico			8. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
32	Jatibonico			9.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - CP La Nueva y entrada ciudad
32	Jatibonico			10. *Batey Uruguay con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
33	Taguasco			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares)
33	Taguasco			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la

				población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
33	Taguasco			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
33	Taguasco			5. CLOC en CUM
33	Taguasco			6. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
33	Taguasco			7. Taller de pdcción creado UEB Materiales construcción.
33	Taguasco			8. comunidad Sergio Gzlez mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
34	Fomento			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y Catastro)
34	Fomento			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
34	Fomento			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
34	Fomento			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
34	Fomento	14. Emisora CMGF "Radio Fomento".		6. Fortalecimiento de servicios informativos de emisora local
34	Fomento			7. CLOC en CUM
34	Fomento			8. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
34	Fomento			9. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
34	Fomento			10. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
34	Fomento			11. Creación de punto de venta de materiales de construcción para personas subsidiadas
34	Fomento			12.Creación y/o rehabilitación de espacios públicos - 3 comunidades Plaza cultural, 26 Julio, Canelo

34	Fomento			13. 26 de julio con mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
34	Fomento	15. UEB Centro de Elaboración de Comercio de Fomento, modernización y diversificación de producciones.		
34	Fomento	16. CCS Armando Cardoso, Polígono productivo Integral Finca La Anguila.		
34	Fomento	17 revitalización / automatización de Biblioteca Pública de Fomento.		
34	Fomento	18.Reanimación de la producción de materiales de la UEB de la construcción EMPROBA, Mini industria reciclaje desechos de mármol		
34	Fomento	19.EMPROBA, Mini industria de reciclaje neumáticos.		
35	La Sierpe			1. Fortalecimiento de DMOTU para prestación de servicios a ciudadanía (trámites, permisos, asesoría), e informatización de procesos (entrega de solares y Catastro)
35	La Sierpe			2. Fortalecimiento de PAC para servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) e informatización de proyectos
35	La Sierpe			3. Fortalecimiento de servicios a la población (trámites, permisos y asesoría) de DMV / Otramite
35	La Sierpe			5. Servicios itinerantes en asentamientos y localidades alejadas (DMOTU, DMV, PAC, CAM)
35	La Sierpe			6. CLOC en CUM
35	La Sierpe			7. Taller de pdcción fortalecido UEB Materiales construcción.
35	La Sierpe			8. La Estrella con Mejoramiento del acceso y almacenamiento de agua potable
	CIEGO DE ÁVILA			
36	Florencia	1.Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
36	Florencia	2. Empresa Láctea, producción sostenible de helados		
36	Florencia	3. Producción de elementos plásticos como materiales		

		de la Construcción, de Unidad Básica de Producciones Varias	
	CAMAGÜEY		
37	Camagüey		1. Fortalecimiento de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey
37	Camagüey		2. Oficina de Orientación y Consulta a la población
37	Camagüey		3. Creación de Producciones Audiovisuales Príncipe
37	Camagüey		4. Creación del Museo del Ferrocarril dedicado a exponer y preservar la memoria histórica del ferrocarril y con aula para el desarrollo de proyectos culturales.
37	Camagüey		5. Fortalecimiento de servicios educativos - culturales destinados a público infantil-joven con la creación del Aula Inteligente, en OHCC
37	Camagüey		6. Creación del Centro Interpretativo del Cementerio de la ciudad
37	Camagüey		7. Reequipamiento de Escuela Taller "Francisco Sánchez Betancourt"
38	Minas	1. Centro Gestor de desechos sólidos, Servicios Comunales.	
38	Minas	2. Reconstrucción del sistema de acueducto en la comunidad de África y San Pablo.	
38	Minas	3. Centro Procesador de alimentos Sabor lugareño.	
38	Minas	4. UEB Servicios Técnicos-Montaje de un laboratorio para control calidad de producción local de materiales de la construcción	
	LAS TUNAS		
39	Manatí	1. fortalecimiento de producción de productos cárnicos, UEB Cárnica.	
39	Manatí	2. Desarrollo de la Floricultura, Servicios comunales.	
39	Manatí	3.UEB centro producción local de materiales de la construcción	
	HOLGUÍN		
40	Calixto García	1. UEB Municipal Productora y Distribuidora de Alimentos, centro procesador de alimento y minindustria de conservas	
	GRANMA		
41	Bayamo		1. Fortalecimiento de Oficina del Historiador de la Ciudad de Bayamo
41	Bayamo		2. Fortalecimiento de Escuela Taller de Bayamo
42	Bartolomé Masó		

43	Buey Arriba	1. UEB Materiales de construcción - Reanimación de la industria materiales.		
43	Buey Arriba	2 producción y comercialización de extracto concentrado de Stevia rebaudiana en Empresa Agroforestal.		
43	Buey Arriba	3. Fortalecimiento de las capacidades productivas de pienso para consumo animal TCP		
	SANTIAGO DE CUBA			
44	Santiago de Cuba		1. Fortalecimiento de Oficina del Conservador de Santiago de Cuba.	
44	Santiago de Cuba		2. Escuela Taller "Ugo Luisi" están habilitando/ reequipando los talleres de: cerámica, carpintería y herrería	
45	Palma Soriano	1. UEB "Carlos Veloz", fortalecimiento producción de embutidos.		
45	Palma Soriano	2. Emp. de Comercio y Gastronomía con Centro de elaboración El Criollo		
46	Mella			
	GUANTÁNAMO			
47	Baracoa		1. Creación de la Oficina del Historiador de Baracoa.	
47	Baracoa		2. Creación de Escuela Taller de Baracoa	
48	San Antonio del Sur	1. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos, servicios Comunes.		
48	San Antonio del Sur	2. UEB alimentaria producción y comercialización local de dulces, pulpas y mermeladas.		
48	San Antonio del Sur	3. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
49	Imías	1. Centro de Gestión de la Reducción de Riesgos de Desastre.		
49	Imías	2. industria del aserrío de Empresa Agroforestal.		
49	Imías	3. Fortalecimiento de formación técnica Centro Politécnico Protesta de Baraguá.		
49	Imías	4 fortalecimiento del sistema de gestión de residuos sólidos en tres zonas comunales, servicios comunales		