

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).



Al servicio
de las personas
y las naciones

DOCUMENTO DE PROYECTO

TÍTULO DEL PROYECTO: Fortaleciendo a los Gobiernos Territoriales y Articulando la Matriz de Actores para Gestionar el Desarrollo Socio-económico del Ámbito Local.

Efectos esperados del MANUD:

Efecto directo 4: desarrollo económico sostenible - gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socio-económico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres.

Productos esperados del CPD:

- Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras; incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, y priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones.
- Desarrollados procesos de gestión del conocimiento que aprovechan los beneficios de la cooperación Sur-Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres.
- Impulsadas metodologías e instrumentos participativos, y fortalecidas las capacidades para la planificación, la gestión estratégica y el manejo de estadísticas e información, integrada, inclusiva y sostenible en el marco de la implementación de la estrategia de desarrollo territorial; incluyendo el emprendimiento económico de mujeres y jóvenes, y el manejo de riesgos.

Indicadores:

Ver el marco de resultados y recursos

Entidad de implementación: Consejo de Administración Provincial de Cienfuegos.

Partes Responsables: Consejos de Administración Municipales de Cienfuegos y Abreus.

Asociados en la implementación: Entidades involucradas de los municipios de Cienfuegos, Abreus y de toda la Provincia.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Breve Descripción

El proyecto parte de las lógicas de desarrollo local, las transformaciones en marcha promovidas en el país con la implementación de los lineamientos y la necesidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del territorio.

El mismo se inserta de manera estratégica en la implementación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba" (PADIT) y representa la estrategia PADIT para el territorio de la Provincia de Cienfuegos. PADIT propone lograr articulaciones entre niveles de gobierno (local-provincial-nacional), empoderando a las autoridades territoriales para formular alianzas estratégicas, redes y potenciar el desempeño de la matriz de actores involucrados en el desarrollo integral sostenible a nivel local-territorial. Los principales pilares lo constituyen las dimensiones siguientes: (1) fortalecer las capacidades de los Gobiernos Territoriales y sus articulaciones entre niveles de gobierno (Provincia y Municipios) y (2) promover el desarrollo económico sostenible a partir de la gradual articulación entre ambas dimensiones y los temas de género, juventud y la participación se consideran ejes transversales; como aspectos clave para el desarrollo del ámbito local.

Entre los resultados esperados con ese fin se encuentran: la incorporación de instrumentos de participación, concertación y articulación en los procesos de planeamiento y gestión; el fortalecimiento de las capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial, que permitan una mejor programación y utilización de los recursos; así como mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de la información, que favorezcan la participación y articulación de actores.

Además pretende fortalecer los procesos en marcha y conectarse a las prioridades nacionales de desarrollo socio- económico, en articulación con las agendas de desarrollo territorial, contribuyendo al escalado de la economía y consolidación de circuitos económicos; así como al incremento de los niveles de ingresos, empleo y acceso a servicios de la población, con énfasis en mujeres y jóvenes; a partir de: (a) apoyar sectores dinamizadores del desarrollo económico que estén formando parte de cadenas de valor y generen capacidad de empleo a población local y (b) impulsar iniciativas orientadas a la provisión de servicios locales mediante articulaciones multi-actorales e inter-territoriales. En aras de la difusión de experiencias, se propone además la sistematización y divulgación de las prácticas e instrumentos promovidos en torno a la gestión del desarrollo territorial sobre la base de la articulación multi-actoral, multinivel e interterritorial.

Ello se espera obtener a partir de la promoción de proyectos locales que pongan en valor potencialidades endógenas, respondan a dinámicas y necesidades diferenciadas de la población de dichos territorios, a partir de los resultados siguientes en Cienfuegos: (1) fortalecido el desempeño de instituciones provinciales y municipales para ampliar el trazado de estrategias de desarrollo mediante la concertación y articulación de actores, territorios y niveles; (2) fortalecidas las capacidades para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y el escalamiento de buenas prácticas territoriales en Cienfuegos; (3) mejorados los procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad; (4) fomentados encadenamientos agroindustriales y de servicios que dinamizan el Desarrollo Económico, la innovación y el empleo de jóvenes y mujeres; (5) desarrollados procesos de articulación para disminuir vulnerabilidades sociales y favorecer dinámicas poblacionales; (6) sistematizados procesos de articulación, enfatizando en experiencias y alianzas en los encadenamientos productivos y los productos turísticos para dinamizar el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Período del Programa: 2015-2017

Componente del Programa: Desarrollo Económico Sostenible

Nombre del Proyecto: Fortaleciendo a los Gobiernos Territoriales y Articulando la Matriz de Actores para Gestionar el Desarrollo Socio-económico del Ámbito Local, en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

ID del Proyecto:

Duración del Proyecto: 3 años

Modalidad de Gestión: NIM
Implementación Nacional

Financiamiento total requerido: 1.339.350,23USD

Financiamiento total otorgado: 1.059.153,85 USD'

78.455,83 GMS – Apoyo General a la
Gestión

Presupuesto no financiado: USD 280.196,38

Donante: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

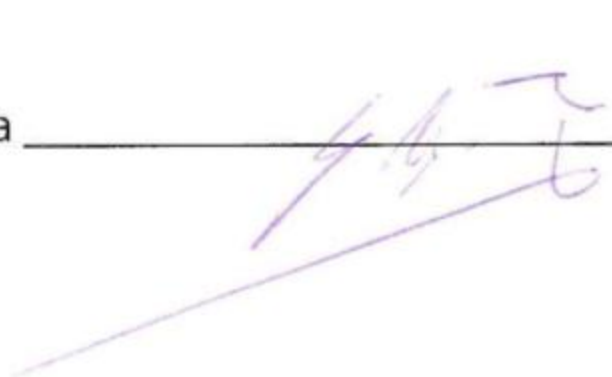
Aprobado por MINCEX:

Nombre: William Díaz Cargo: Secretario a.i

Firma  Fecha 18.06.15

Aprobado por Consejo de Administración Provincial de Cienfuegos:

Nombre: José M. Bayona Cargo: Coordinador Des. Local CAP

Firma  Fecha 18/06/2015

Aprobado por PNUD:

Nombre: MYRTA KAVLARD Cargo: REPRESENTANTE PNUD

Firma  Fecha 18/6/15

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1.1. Introducción

Cuba es un país que cuenta con gran parte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio cumplidos y con un IDH de 0,815 que lo sitúa dentro del grupo de naciones con un alto nivel de desarrollo humano. Sin embargo, presenta una situación económica caracterizada por un bajo crecimiento, un déficit en la balanza de pagos, unos altos volúmenes de importaciones (en particular de alimentos y combustibles fósiles) y la descapitalización de importantes sectores productivos que, agravada por las fuertes restricciones del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, condiciona el progreso sostenible de la nación.

En el ánimo de superar dichas limitaciones y actualizar su modelo económico, la sociedad cubana se encuentra enfrascada en un proceso de transformación – denominado “actualización”- considerado el más significativo de las últimas décadas.

La plataforma programática que orienta este proceso de cambios – contenida en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en abril de 2011 en el VI Congreso del PCC – busca dar respuesta progresiva a los desafíos estructurales acumulados e introducir un modelo de gestión que permitan una mayor dinamización y eficiencia de la economía cubana.

En este proceso, donde lo económico se muestra como elemento clave conductor del cambio, se disponen los primeros esfuerzos hacia la modificación de los modelos que han funcionado en la economía y por extensión en la sociedad.

Como resultado se pueden ir constatando, explícita o implícitamente, aspectos que son expresión de estas nuevas pautas, contentivas de una visión consensuada sobre cómo superar los límites del modelo previo y generadoras de una reconfiguración del sistema de actores y sus interacciones.

Entre ellos se señalan:

- La transformación del rol de la planificación, promoviendo su carácter rector e incorporando mecanismos de mercado en el que se desempeñarán los actores económicos, de conjunto con el ordenamiento territorial como herramienta de control del uso y la ocupación del territorio.
- El incremento del peso relativo de la gestión no estatal en la economía, con la incorporación de los trabajadores por cuenta propia y las cooperativas que, en combinación con el proceso de reordenamiento laboral del sector estatal, determinará un cambio en la estructura del empleo.
- La transformación del modelo de gestión de las empresas estatales, buscando elevar su autonomía y competitividad;
- La optimización del funcionamiento de las instituciones del Estado, redefiniendo funciones, y empoderando en mayor medida a los niveles territoriales; así como produciendo los vínculos con las nuevas formas de gestión.

Pareciera, por tanto, que el proceso emprendido desde el 2011, conducirá a una economía donde la planificación y ciertos aspectos del mercado estén funcionando de forma articulada, con la participación de actores no estatales e inversores extranjeros, pero con elementos definitorios esenciales: 1) el mantenimiento del sistema socialista, 2) un amplio predominio de la propiedad estatal, de forma que se garantice el aprovechamiento social del proceso de acumulación; y 3) una redefinición por parte del Estado de roles y de mecanismos de intervención, para conducir el progreso coherente del proyecto social cubano.

En esta coyuntura se reconoce la relevancia de lo local y el determinante rol de los gobiernos y espacios locales en el esfuerzo de responder a los desafíos que plantea la sociedad cubana actual en relación a su desarrollo, a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, al desequilibrio entre los ámbitos urbanos – rurales, y las brechas entre grupos sociales y entre territorios.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Las evidencias en este sentido tienen su expresión sintéticamente en el despliegue de iniciativas locales orientadas al desarrollo municipal, a partir del aprovechamiento y/o activación de recursos endógenos. Estas han sido estimuladas fundamentalmente por programas nacionales y proyectos de cooperación internacional, que han promovido su acceso a financiamiento, a paquetes tecnológicos y el apoyo/seguimiento de instancias provinciales.

La promoción de capacidades locales para la planificación y gestión del desarrollo, mediante el aporte de enfoques y herramientas que permitan mejorar el ejercicio de gobiernos y actores locales, con énfasis en los municipales. Organismos e instituciones como MEP, IPF, CEDEL, ANEC, INIE, CIERIC y Universidades, en muchas ocasiones con el apoyo de la cooperación internacional, han venido desplegando un grupo de iniciativas de formación, asesoría e intercambio dirigidos a aumentar la preparación de las autoridades y actores provinciales y municipales, o a introducir nuevos instrumentos de planificación y gestión local.

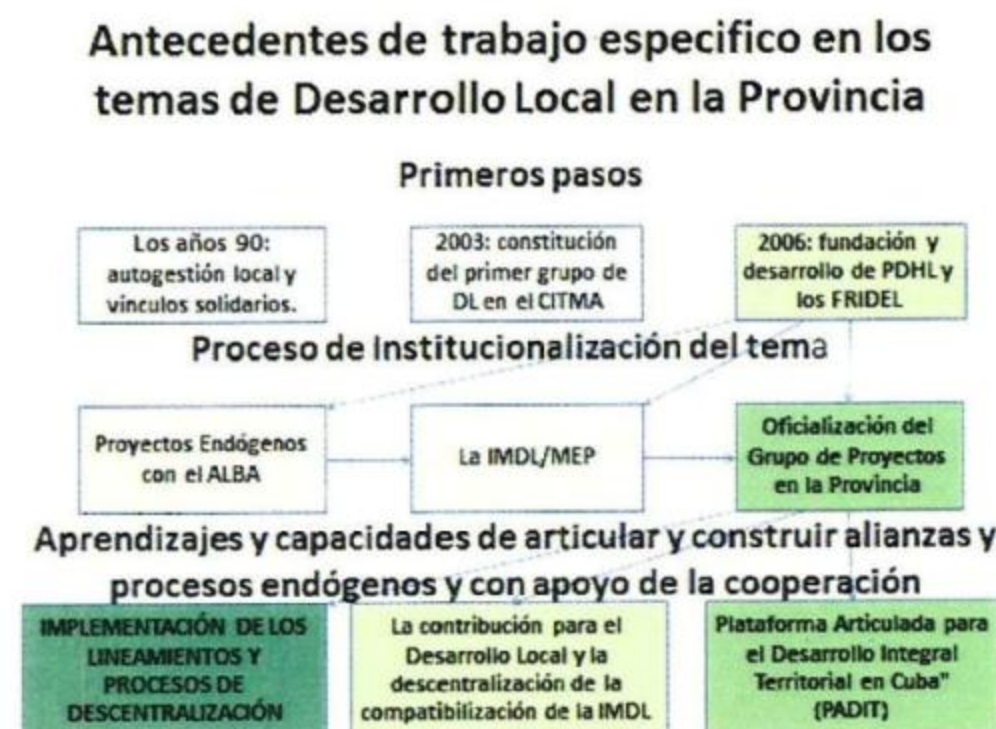
El otorgamiento de facultades a las instancias locales para gestionar el desarrollo territorial. Ello tiene una expresión en el experimento que se realiza en las provincias de Artemisa y Mayabeque, que comprende un nuevo modelo de funcionamiento, estructura y composición de los órganos locales de gobierno con los respectivos ajustes organizacionales y funcionales en las Administraciones provinciales y municipales, en las empresas de subordinación local y en las Asambleas del Poder Popular. Este abre un espacio para incorporar nuevas maneras de gestionar y dirigir el territorio en una lógica de mayor horizontalidad, integración y autonomía en la toma de decisiones.

También se manifiesta en la Contribución Territorial para el Desarrollo Local, establecida en la nueva Ley tributaria (Ley no. 113/2012), al posibilitar una nueva fuente de financiación al presupuesto municipal sobre la que podrán disponer en función del desarrollo del territorio.

No obstante, estos cambios que suponen la concesión de nuevos roles y mayor protagonismo en la gestión local a las instancias municipales y provinciales, son todavía insuficientes y están en fase de experimentación.

La tendencia del contexto cubano en relación a los procesos de descentralización y desarrollo local, si bien muestra resistencias también vislumbra oportunidades. Este proyecto intenta reconocerlas en aras de lograr que los territorios cubanos puedan manejar óptimamente las competencias disponibles para gestionar su desarrollo.

Gráfico 1. Antecedentes de trabajo en la Provincia.



En la provincia de Cienfuegos se inicia a finales de la década de los noventa un proceso de aproximación a la gestión local del desarrollo, el cual ha permitido institucionalizar experiencias y asimilar la concepción de la gestión de desarrollo del territorio. Ello permite que se disponga de algunas experiencias en la coordinación horizontal de proyectos, procesos de desarrollo local y en la articulación de la cooperación internacional que

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

contribuyen al desarrollo territorial (Gráfico 1); dichos aprendizajes constituyen capacidades de articulación, coordinación y construcción de alianzas para desarrollar procesos endógenos, que constituyen una referencia importante como punto de partida para el proyecto.

En ese sentido, el territorio cienfueguero asume el desafío del enfoque territorial en el desarrollo socio-económico local para dinamizar procesos de desarrollo a partir de aprovechar las oportunidades económicas y la puesta en valor de las potencialidades locales (Gráfico 2); para ello se inserta la visión de la articulación interactoral, multinivel e interterritorial desde la complejidad del desarrollo, se introducen nuevas herramientas de facilitación y coordinación, y se facilita el escalamiento de buenas prácticas e iniciativas innovadoras en interacción con la dimensión global del desarrollo territorial.

Desarrollar capacidades para la dinamización socio-económico del territorio, la gestión de los nuevos instrumentos económicos, implica una nueva visión en las capacidades técnicas y gerenciales de los gobiernos territoriales en la provincia de Cienfuegos. Requiriendo asumir los desafíos del desarrollo local, donde persisten barreras culturales, institucionales y de falta de financiamiento. Así como, se requiere sistematizar las experiencias que se han acumulado sobre los procesos de desarrollo local –territorial-, pues coexisten diferentes concepciones, enfoques y metodologías; sin que exista una normativa que institucionalice el desarrollo local como proceso integral que responda de manera orgánica a los requerimientos de esta dimensión estratégica en la provincia y el país.

Gráfico 2. El enfoque territorial en el desarrollo socioeconómico local para dinamizar procesos de desarrollo



1.2. Definición del problema.

El concepto de desarrollo territorial de PADIT queda definido como “el proceso de transformación y avance sostenible de un territorio que tiene como finalidad el bienestar de la sociedad local, a partir de dinamizar el capital existente y aprehender las oportunidades y exigencias que otros ámbitos/ escalas territoriales le presentan”, y este propone un modelo de gestión del desarrollo territorial basado en la articulación desde tres dimensiones:

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

1. una dimensión vertical que articule los objetivos y/o intereses de los niveles nacional y local tomando en cuenta los niveles sub-nacionales o intermedios-. Esta conexión es la base actual de los procedimientos de planificación en uso en el contexto cubano.
2. una dimensión horizontal, que produzca el desarrollo de redes y vínculos en dos sentidos: uno de orden inter-territorial y otro de orden inter-sectorial.
3. una dimensión interactoral, enfatizando en este último caso las relaciones entre el sector público y los nuevos actores económico-productivos que emergen en la actual coyuntura.
4. Además, la dimensión temporal, que comprende las otras tres, al articular los objetivos referidos a horizontes de corto, mediano y largo plazo y permite mitigar las contradicciones entre estos.

Mientras, la dimensión temporal, comprende las otras tres, al articular los objetivos referidos a horizontes de corto, mediano y largo plazo, con el propósito de mitigar las contradicciones entre estas.

Considerando las tendencias del contexto y a partir de la perspectiva de desarrollo territorial que se propone, PADIT identifica un grupo de desafíos en los que pretende enfocarse, entre los fundamentales se encuentran:

1. El logro de una mayor articulación entre niveles de gobierno (nación-provincia-municipio) y territorios, posibilitando complementariedades entre ellos, un mejor manejo de los recursos, un mayor aprovechamiento de las economías de escala y equiparación de los territorios.
2. Estas articulaciones deberán promoverse desde una lógica de doble vía, que atempere y armonice una visión asentada de la planificación y la gestión de "arriba a abajo" y otra que tendrá un carácter "local-municipalista" donde predominen las iniciativas emprendedoras de los actores municipales y de procesos de construcción y concilio de agendas conjuntas entre municipios de Cienfuegos.
3. El logro de una mayor integración interactoral que permita rebasar el funcionamiento fragmentado y sectorial que socava hoy los diferentes espacios institucionales, alcanzando una mayor integralidad y horizontalidad en la gestión del territorio, mejor canalización y utilización de los recursos, superior programación de las inversiones y desarrollo de ambientes emprendedor y de innovación en los municipios seleccionados de Cienfuegos.
4. La potenciación de las capacidades locales de gestión de financiamiento, que permitan reducir las limitaciones presupuestarias existentes en los territorios para su desarrollo a partir de un mayor aprovechamiento y combinación de fondos propios y externos. Las administraciones locales del territorio cienfueguero deberán mejorar capacidades que redunden en la optimización de su gestión presupuestaria y tributaria, los instrumentos de plan y presupuesto pueden tener un mejor aprovechamiento; promover actividades que generan ingresos directos al territorio o la agregación/complementariedad de recursos provenientes de diferentes sectores en torno a un tema o inversión; así como se requerirá de mayor capacidad para la captación de fuentes externas de financiamiento.
5. El mejoramiento de los procesos de gestión de la información y la comunicación en los gobiernos e instituciones locales, a partir de lograr una mayor calidad y confiabilidad de la información, un mejor desempeño de los entes responsables de brindarla y el reforzamiento de los procesos comunicativos en las localidades que permitan socializar información relativa a la gestión del territorio y motivar la participación y el aporte de actores socioeconómicos y la ciudadanía en dichos procesos.
6. El mejor desempeño e interrelación de los actores productivos en función de promover un entorno económico local favorable. Ello precisará de una actitud más proactiva y competitiva en el desarrollo de iniciativas y políticas orientadas a estimular a actores y sectores productivos y de servicios claves, así como la potenciación de sinergias en torno a promover circuitos económicos y cadenas de valor en la provincia de Cienfuegos. Cuyo objetivo sea favorecer la inserción laboral de mujeres y jóvenes en dichos espacios productivos, así como el mejoramiento de condiciones para su desempeño y el despliegue de habilidades y creatividad.
7. La promoción de la equidad social y de género en la gestión del desarrollo territorial, mediante servicios sociales inclusivos. Transformar e innovar en cuanto a las prácticas extendidas en el país de políticas

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

sociales universales que limitan la consideración de las heterogéneas necesidades sociales, demandará la reestructuración y/o creación de servicios sociales que permitan dar mayor respuesta a demandas diferenciadas y a particulares dinámicas poblacionales de los territorios.

8. La gestión del conocimiento y la innovación, a partir la incorporación de nuevas perspectivas, instrumentos y tecnologías; así como la potenciación de sistemas de innovación que respondan al tejido productivo del territorio, para lograr un mejor desempeño de los agentes locales y brindar productos y servicios de mayor calidad, competitividad y eficiencia.

La problemáticas fundamentales identificadas en el territorio para su transformación y avance sostenible, un mayor bienestar de la sociedad local y solventar los desafíos, se encuentran: (1) insuficiente desempeño de instituciones provinciales y municipales para ampliar el trazado de estrategias de desarrollo mediante la concertación y articulación de actores, territorios y niveles; (2) débiles capacidades para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y el escalamiento de buenas prácticas territoriales; (3) necesidad de procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad; (4) endeble encadenamientos productivos territoriales para que dinamicen el desarrollo económico, la innovación y el empleo de jóvenes y mujeres; (5) frágiles productos turísticos para que dinamicen cadenas de valor y la innovación, así como la puesta en valor del capital patrimonial y natural; (6) débiles servicios que respondan a dinámicas económicas diferenciadas y a procesos encadenados e innovadores; (7) insuficientes procesos de articulación que disminuyan vulnerabilidades sociales y favorezcan las dinámicas poblacionales y (8) escasa difusión de experiencias en procesos de articulación y alianzas en los encadenamientos productivos y los productos turísticos para dinamizar el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial.

Entre las problemáticas identificadas en la provincia de Cienfuegos para asumir el desafío del modelo de gestión de la plataforma articulada de desarrollo integral territorial se encuentra ¿cómo asumir la dimensión vertical para una mejor articulación y alineamiento de los objetivos del territorio? con las prioridades de país y la agenda de la cooperación internacional, en conexión con los procedimientos de la planificación y gestión predominantes en el contexto cubano; ¿cómo jerarquizar la dimensión horizontal, que produzca el desarrollo en el sentido inter-territorial e inter-sectorial?, dinamizando procesos y agendas comunes en la escala del territorio; y por último, ¿cómo favorecer procesos de coordinación y articulación interactorales en función de las agendas de prioridad identificados en el territorio?, resaltando en las relaciones entre el sector público y los nuevos actores económico-productivos que emergen en la actual coyuntura.

1.3. Hacia la Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial

El propósito de este proyecto es la implementación del pilotaje de experiencias demostrativas de gestión articulada del desarrollo territorial (en las dimensiones vertical, horizontal, interactoral y temporal referidas anteriormente) incluyendo la concreción de iniciativas locales que tributen a cadenas de valor, amplíen circuitos económicos o promuevan servicios sociales inclusivos. Para ello se comprenden tres ámbitos de experimentación desde la complejidad, los que de manera lineal se describen a continuación.

El primero estará dirigido a la puesta en práctica de herramientas (como agendas conjuntas, sistemas integrados de gestión, mecanismos e instrumentos de concertación y participación) que tributen a mejorar la institucionalidad territorial a partir del enfoque articulador que propone el PADIT (Resultados 1, 2 y 3).

El segundo ámbito de pilotaje estará orientado al despliegue de acciones demostrativas locales que impacten en el desarrollo económico y social de los territorios a partir de actuar en cadenas de valor y servicios sociales locales con esta perspectiva de articulación interterritorial, multinivel o interactoral. (Resultados 4 y 5). En ambos casos, se prevén experiencias diferenciadas por territorios que irán concretándose según los procesos de planificación y gestión en marcha en cada lugar. Por ende, los componentes de esta etapa se irán dando indistintamente y se resumen en: (a) Identificación y selección de pilotajes y proyectos locales a realizarse con el apoyo de PADIT a partir de condiciones e intereses que se determinen coordinadamente con los territorios, teniendo en cuenta los propósitos y enfoques del programa y la factibilidad de las propuestas. Los comités de coordinación territorial serán los encargados de elevar las propuestas y el comité de directivo es el nivel que

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

aprobará las acciones demostrativas a implementarse en cada territorio, (b) preparación de pilotajes y proyectos locales y (c) ejecución de acciones que posibiliten el desarrollo de pilotajes y proyectos locales acordados.

Seguidamente habrá una tercera etapa de **monitoreo, sistematización y difusión de experiencias** que garantice la revisión y colocación de los procesos y resultados implementados en aquellos espacios que favorezcan la difusión de los aprendizajes, las buenas prácticas obtenidas y la incidencia en políticas nacionales de desarrollo territorial. Esta etapa comenzará a desarrollarse con una baja intensidad en el primer año para intensificarse paulatinamente en el segundo y tercer año; y se compromete en esencia con el resultado 6. Esta etapa prevé materializarse mediante:

- Registros de experiencias y acciones de monitoreo y sistematización.
- Generación de espacios y soportes que favorezcan el intercambio y la comunicación de experiencias, y sus correspondientes aprendizajes y buenas prácticas
- Presentación de dichos resultados/prácticas en ámbitos de decisión.

El enfoque de género y generacional será transversal a los tres componentes lo cual contribuirá a potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes.

1.4. El Territorio: Características Relevantes

La Provincia de **Cienfuegos** está situada al sur de la región central, limitando al sur con el Mar Caribe, al norte con Villa Clara y Matanzas, al este con Villa Clara y Sancti Spíritus y al oeste con Matanzas. Tiene una extensión territorial de 4,188 Km² de ello un 16 % de montaña, donde predominan las llanuras de Cienfuegos y Manacas y al este las alturas de Santa Clara y las montañas de Guamuha. Su hidrografía está representada fundamentalmente por los ríos Hanábana, Damijí, Caunao, Arimao, y las aguas mineromedicinales y termales de Ciego Montero. La Bahía de Cienfuegos se destaca por su amplio valor de uso y paisajes singular, de estrecho canal y amplio interior. 96.6 habitantes x km² y 82 % de urbanización.

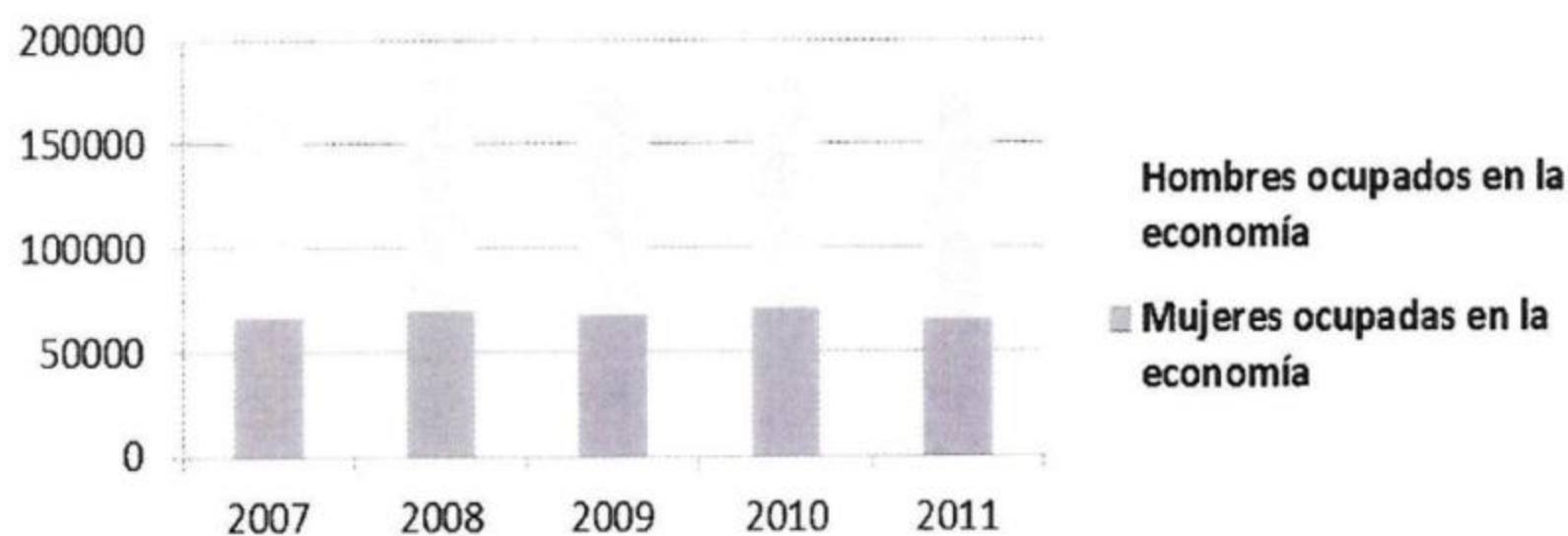
Cienfuegos en el 2012 tenía una población residente de 404 mil 228 habitantes en 8 municipios, con una densidad de 96.6 habitantes x km² y 82 % de urbanización, colocándola como la tercera provincia más urbanizada del país. La tasa de crecimiento de la población ha sido positiva durante la última década, promediando 2.4 por cada mil habitantes en el último lustro; tiene 11.3 de tasa de natalidad, 37.9 años de edad promedio y 78.8 años de esperanza de vida.. Es una de las siete provincias del país con saldo migratorio interno positivo, sin embargo, su tasa de migración es negativa (-3.4% en 2012) lo cual denota saldos migratorios externos de importancia. El 98.7 % de la población cuenta con servicio de electrificación, el 72.8 % con red de acueductos y 42.4 % de alcantarillado.

La organización administrativa de la Provincia incluye 405 entidades, de ellas 85 empresas y 102 unidades presupuestadas; 24 organizaciones económicas, 4 empresa mixtas; un sector no estatal compuesto por cooperativas agropecuarias (86 UBPC, 32 CPA y 72 CCS), mientras cuatro han sido las cooperativas no agropecuarias (CNA) aprobadas en los primeros cuatro grupos desde 2013 (una de ornitología, tres de gastronomía, y una de recuperación de desechos), y el trabajo por cuenta propia se consolida y avanza (licencias vigentes ascienden a 16 109).

Con destino a la exportación se producen 19 renglones con un valor aproximado de 300 millones de pesos, los productos fundamentales que se exportan son clinker, azúcar, café, tabaco, miel de abejas, chatarra de acero y camarón. En cuanto a la producción agrícola la provincia experimentó picos en casi todos los renglones en 2004, los cuales no ha podido recuperar, salvo en arroz y frutales. La producción de leche alcanzó su nivel más alto en el 2010 pero disminuyó en los siguientes añosⁱⁱ.

Gráfico 3. Ocupación Laboral en la economía.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).



El 61.7% de su población en edad laboral (247.3 mil personas); mientras los ocupados en la economía aumentó de 179.3 mil trabajadores en 2007 a 187.6 mil en 2010 pero bajó a 181 mil en 2011, último año en que se reportan datos (Gráfico 3). La estructura por sexo se mantuvo estable en 63% hombres y 37% mujeres. En ese quinquenio el número de cooperativistas en Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) se duplicó de 11,705 a 23,528, y los trabajadores por cuenta propia se triplicaron de 4,159 a 12,604. El promedio de trabajadores en entidades estatales en la provincia disminuyó 13% entre 2007 y 2012.ⁱⁱⁱ

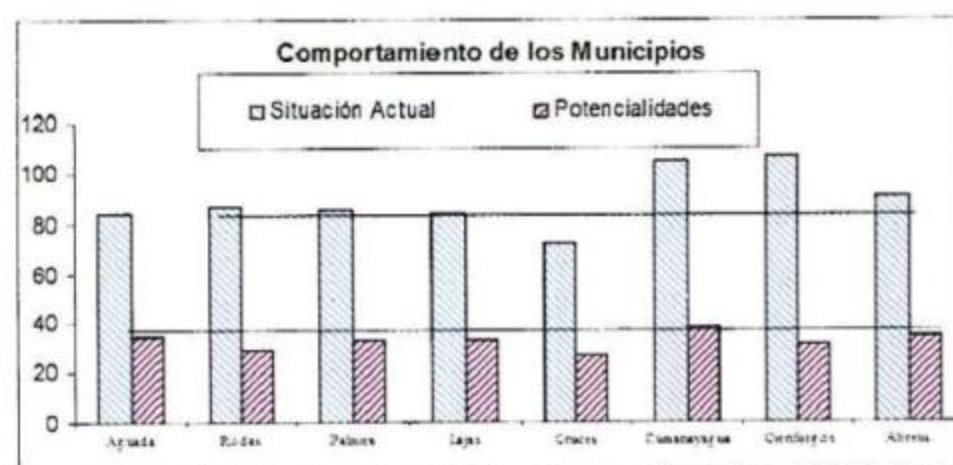
En cuanto a la ejecución del presupuesto del Estado, la provincia ha obtenido un superávit en operaciones corrientes cada año desde 2008, impulsado sobre todo por el incremento en la recaudación por el impuesto sobre ventas de productos.

Ejecución del presupuesto del Territorio					
CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
Total de ingresos	597150.9	635477.7	662762.1	635972.5	687255.8
Total de gastos	547430.4	558345.1	563243.4	529681.7	513651.1
Gastos de la actividad presupuestada	534730.1	553661	516521.4	499384.2	513651.1
Gastos actividad empresarial	12700.3	4684.1	46722	30297.5	29052.5
Superávit ó (Déficit) en operaciones corrientes	12470	77132.6	99518.7	106290.8	173604.7

1.4.1. La selección de los municipios

Para la selección de los municipios se tuvieron en cuenta cuatro elementos esenciales: (1) la ponderación de municipios según la situación actual y las potencialidades de desarrollo del IPF en el territorio (2) los criterios referenciales para la identificación de los Municipios bajo la concepción de articulación e interconexión interterritorial de PADIT, (3) la evaluación actual de capacidades locales para la gestión del desarrollo territorial y la conectividad funcional en la provincia y (4) las claves de éxito para la dinamización de territorios.

Gráfico 4. Situación actual y las potencialidades de desarrollo del IPF en el territorio



Fuente: DPPF-2011

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Analizando el gráfico podemos observar que los municipios de **Cienfuegos**, Cumanayagua y **Abreus** son ampliamente favorecidos, mientras que Cruces es el menos favorecido. En cuanto a su potencialidad podemos observar que son: Cumanayagua, **Abreus** y Aguada los municipios que más posibilidades de desarrollo sostenible tienen, para lo cual es necesario eliminar algunas restricciones (la incorporación del hombre a la base agrícola primaria y el agua).

En cuanto a los criterios de selección para la identificación de los municipios de PADIT se realizó un análisis para cada uno de los criterios en alta, media y baja pertinencia; en ese sentido –como en el anterior- también resultaron elegibles Abreus, Cienfuegos, Aguada y Cienfuegos.

Criterios referenciales para la identificación de los Municipios / ámbitos territoriales pilotos		
Criterios de Selección:	Abreus	Cienfuegos
La existencia de una factibilidad (económica, social y ambiental) para comenzar a implementar el método del Programa: voluntad política de los actores locales y capacidad institucionales y de sostenibilidad del proceso.	Alta	Alta
Posibles sinergias con otras iniciativas de cooperación ya en marcha y/o interés de actores de cooperación nacional e internacional.	Alta	Alta
La posibilidad de trabajar con elementos de interculturalidad y diversidad (natural, cultural, de patrimonio tangible e intangible)	Alta	Alta
Posibilidad de trabajar en procesos o con potencialidades o en procesos inter municipales.	Alta	Alta
Posibilidad de trabajar en municipios con potencial función estratégica para el desarrollo territorial (recursos endógenos, funciones de comunicación regional o de servicio, de desarrollo económico territorial y de asociación productiva etc.) y dinamizadores de otros procesos.	Alta	Alta
Posibilidad de trabajar con actores con experiencias de trabajo en articulación institucional.	Media	Alta
La existencia de experiencias innovadoras en materia de desarrollo territorial, o de procesos de desarrollo ya en curso que puedan ser referente para otros territorios, con particular enfoque en planificación y participación ciudadana.	Media	Alta

Resultando determinante la evaluación actual de capacidades locales para la gestión del desarrollo territorial y la conectividad funcional de los municipios elegidos. En tal sentido se excluyeron los municipios de Aguada y Cumanayagua ya que poseen una concentración importante de programas de desarrollo local en marcha (Hábitat, PRODEL, Participación, PIAL, etc.) que rebasa las capacidades de gestión por el territorio.

En cuanto a las claves de éxito para la dinamización de territorios, se consideró la oportunidad de la vinculación de los municipios propuestos, dada la necesidad de fomentar sistemas de encadenamiento y agregación de valores productivo y de servicios ante las dinámicas de desarrollo en marcha en el territorio (Turismo, Desarrollo Industrial y Urbano, etc.). Donde se reconoce el costo económico de no trabajar en la identificación de las oportunidades y potencialidades endógenas hacia la sostenibilidad, constituyendo un valor sustantivo para afrontar los procesos de desarrollo local.

Particularmente la dinamización para el sector rural (Abreus) requiere del fortalecimiento de las cadenas de valor, la integración y articulación de lo urbano y lo rural en las demandas del mercado. Es por ello que los vínculos, relaciones funcionales históricas y la conexión territorial con el resto del país a partir de la culminación de la autopista Sur; la ubicación de ambos municipios entre dos polos turísticos y las nuevas oportunidades de desarrollo actual y futuro entre los municipios de Cienfuegos y Abreus aconseja su selección para el proyecto.

1.4.2. Los municipios seleccionados

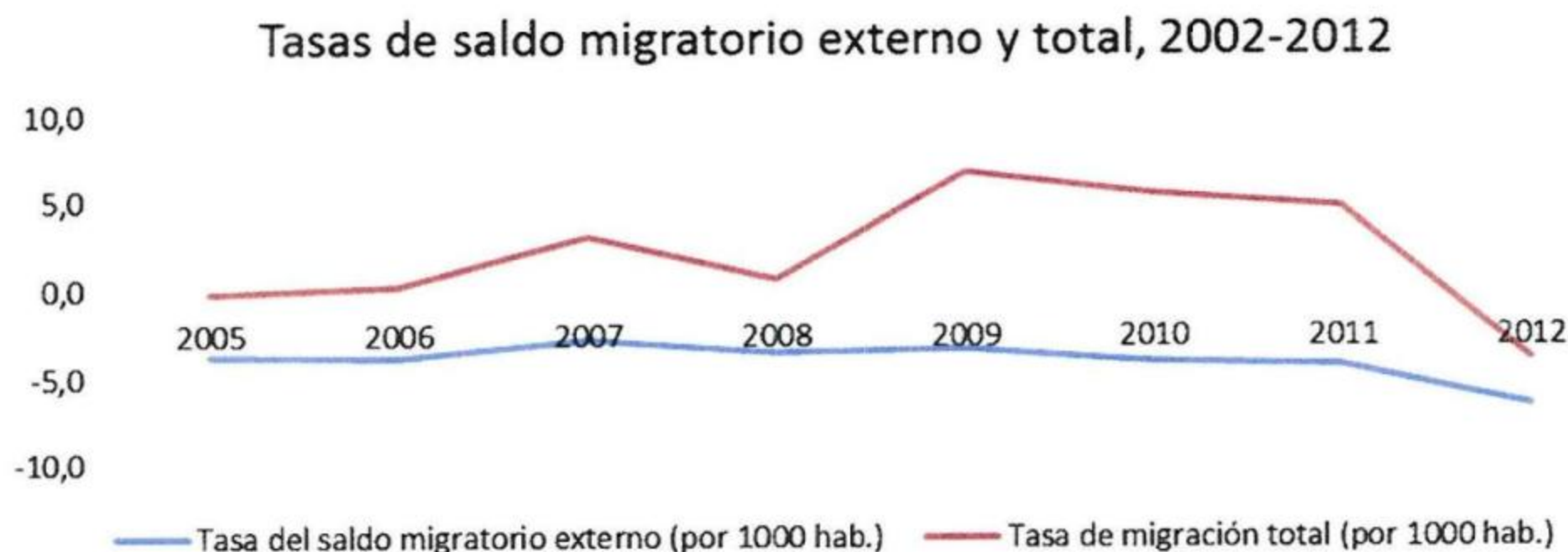
El municipio de Cienfuegos encierra la Bahía de Jagua. El asentamiento - hoy ciudad- fue fundado el 22 de abril de 1819 con el nombre de Colonia Fernandina de Jagua adoptando el actual nombre de Cienfuegos en 1829. Adquiere la categoría de ciudad en 1880. Cienfuegos es la capital provincial, con una población de 170,021, 50.5% de ella mujeres. Es una población relativamente joven: 31% son menores de 25 y 12 % mayores de 65

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

años. Quiere decir que 96,656 personas entre 25 y 64 años mantienen a 73,365 en edad no laboral, para una relación de dependencia de 0.76.

La población ha crecido ininterrumpidamente durante los últimos 30 años. El saldo migratorio total fue positivo de 2006 a 2011, experimentando una caída en el 2012 de 676 personas (0.04% de la población). Sin embargo, la migración externa fue negativa en todos los años desde 2005, siendo 2012 el peor año con una pérdida en el municipio de 1,128 personas.

Gráfico 5. Saldo migratorio 2002-2012.



En cuanto el número de entidades económicas, en 2012 había un total de 148 en el municipio, 59% de subordinación nacional. Del total unas 80 eran empresas (2 de ellas mixtas), 56 unidades presupuestadas y 12 cooperativas agropecuarias.

La propuesta del intervenir en el municipio con el proyecto se fundamenta en la estratégica posición geográfica de Cienfuegos dentro del país y la provincia, la potencialidad de su bahía, su puerto, la existencia de infraestructura industrial factible de recuperar y muy especialmente una ciudad en franco desarrollo son favorables condiciones, para impulsar en el territorio importantes renglones económicos como el turismo, potenciado por su Centro Histórico declarado por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad; la industria, y el comercio con un puerto categorizado como de primer orden y otras potencialidades infraestructurales son elementos en materias de desarrollo territorial.

El municipio de Abreus queda al noroeste del municipio de Cienfuegos, tiene una extensión territorial de 579 km² y una población de 31,002 al cierre de diciembre 2012.

Abreus: Población por grupo de edad				
Grupo	Total	%	Mujeres	Hombres
Total	31,002	100%	14 775	16,227
0 a 14 Años	5,747	19%	2,765	2,982
15 a 24 Años	4,359	14%	2,087	2,272
25 a 64 Años	17,296	56%	8,198	9,098
65 y más	3 599	12%	1,725	1,874

El saldo migratorio externo de Abreus ha sido negativo cada año desde 2002, pero el saldo migratorio total muestra cifras positivas a partir de 2008, coincidiendo con la aplicación del Decreto – Ley 259, “sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo”, iniciada en septiembre de ese año. De vocación predominantemente agrícola, contaba al cierre de 2012 con un total de 35 entidades, 23 de ellas dedicadas a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, de ellas 19 cooperativas.

Basa su propuesta en un mejor aprovechamiento de sus recursos (suelos altamente productivos), existencia de tierras ociosas (el 24.8%) y de potencial para los encadenamientos productivos, subutilización de recursos

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

naturales propios para la elaboración de materiales de la construcción; la conexión territorial con el resto del país a partir de la culminación del autopista Sur, la ubicación del municipio entre dos polos turísticos (Ciénaga de Zapata – Cienfuegos/ Trinidad).

II. OBJETIVO Y PRINCIPALES RESULTADOS:

2.1. Lógica de Intervención

Objetivo General/ Impacto: Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Territoriales para la gestión articulada, descentralizada y concertada del desarrollo socio-económico de su demarcación.

Objetivo Específico/ efecto: Fomentar procesos de articulación interterritoriales, multiactorales, y multinivel en la gestión del desarrollo territorial, dinamizando encadenamientos agroindustriales, de servicios, el escalamiento de buenas prácticas, disminuyendo vulnerabilidades sociales.

En la lógica de intervención del proyecto en Cienfuegos se contribuye desde el objetivo general al propósito de los objetivos específicos previstos en el proyecto nacional, para favorecer el proceso de descentralización en Cuba a través de la formulación y extensión de plataformas y herramientas de concertación interterritorial e interactoral para la gestión del desarrollo local integral. De esta manera, están contenidos en el objetivo general los tres efectos PADIT que se refieren a continuación: (1) fortalecidas las capacidades de los gobiernos territoriales para la gestión descentralizada y las articulaciones entre niveles de gobierno (Provincias y Municipios), (2) incrementados el nivel de empleo e ingresos y de acceso a servicios sociales en los municipios y provincias del programa especialmente mujeres y jóvenes e (3) incorporados en políticas nacionales los instrumentos de concertación inter territoriales, multiactorales y multinivel para la gestión del desarrollo local producidos en el programa. Mientras el objetivo específico resume los cambios en las condiciones de desarrollo que se propone el proyecto con sus resultados en el territorio; los resultados al igual que los indicadores, se construyeron según la intervención específica que fue identificada en el proceso de programación del territorio cienfueguero, teniendo en cuenta los previstos en PADIT.

2.1.1. Resultados Esperados:

1. Fortalecido el desempeño de instituciones provinciales y municipales para ampliar el trazado de estrategias de desarrollo mediante la concertación y articulación de actores, territorios y niveles.
2. Fortalecidas las capacidades para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y el escalamiento de buenas prácticas territoriales en Cienfuegos.
3. Mejorados los procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad.
4. Fomentados encadenamientos agroindustriales - servicios y circuitos económicos que dinamicen el Desarrollo territorial, la innovación y el empleo de mujeres y jóvenes.
5. Desarrollados procesos de articulación para disminuir vulnerabilidades sociales y favorecer dinámicas poblacionales.
6. Sistematizados procesos de articulación, enfatizando en experiencias y alianzas en los encadenamientos productivos y los productos turísticos para dinamizar el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial.

El proyecto promoverá el intercambio de experiencias a través de acciones de cooperación Sur-Sur y de transferencia entre territorios, así como acciones proactivas con los Jóvenes, equidad de género y en lo referido a la disminución de vulnerabilidades sociales. Estos aspectos se trataran como elementos transversales del proyecto, para lo cual se definen específicos indicadores y alcances presupuestados.

Para el logro de los resultados el proyecto se centrará en desarrollar un conjunto de actividades de ejecución orientadas al:

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

1.1) Desarrollo de capacidades para construir participativa y concertadamente Estrategias de Desarrollo Municipal, que consideren herramientas de planificación física y económica, de articulación multiactoral y multinivel como principales insumos; y que sirvan como plataforma para la construcción de agendas conjuntas interterritoriales;

2.1) desarrollo de competencias para la construcción e implementación de agendas intersectoriales y circuitos económicos que favorezcan una actuación articulada de los actores que gestionan las distintas modalidades de financiación para el desarrollo territorial, considerando elementos de la economía social y solidaria;

3.1) apoyo a procesos comunicativos y socio comunitarios que promueven la participación y el compromiso de los diferentes actores (con énfasis en mujeres y jóvenes), hacia los procesos de desarrollo local;

4.1) desarrollo de capacidades en los actores y territorios implicados para diagnosticar procesos que generen iniciativas de encadenamiento agroindustrial competitivas;

4.2) implementación de emprendimientos relacionados con encadenamientos agroindustriales que dinamicen el desarrollo económico y procesos interterritoriales competitivos;

4.3) desarrollo de capacidades en los actores y territorios implicados para identificar oportunidades y diseñar productos turísticos endógenos que dinamicen el territorio;

4.4) implementación de iniciativas locales relacionadas con productos turísticos atractivos que dinamicen el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial;

4.5) desarrollo de capacidades en los actores y territorios implicados para identificar oportunidades de servicios que respondan a dinámicas económicas diferenciadas y a procesos encadenados e innovadores;

4.6) implementación de iniciativas locales relacionadas con nuevos servicios que dinamicen el desarrollo económico y la innovación en el territorio;

5.1) articulación innovadora de actores y territorios para mejorar servicios sociales priorizados y

6.1) producción y socialización de los aprendizajes que derivan de la gestión innovadora de los gobiernos locales con la articulación de actores, niveles y territorios en función del desarrollo territorial.

Dichas actividades de ejecución (Ver anexo 2. matriz de resultados, recursos y cronograma de ejecución) se concretan a partir de las actividades específicas locales identificadas en el territorio. Destacando la construcción de agendas conjuntas interterritoriales en torno a las Estrategias de Desarrollo Municipal; el fomento de encadenamientos agroindustriales y de servicios que dinamizan el desarrollo económico, la innovación, género y juventudes; así como, articulación innovadora de actores para la gestión de variables sensibles (jóvenes y mujeres) del desarrollo para la disminución de vulnerabilidades social.

2.1.2. Principales Beneficiarios

Directos:

➤ En el municipio de Abreus: la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía, la UEB de Abreus, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia, la Cooperativa de Producción Agropecuaria 28 de Enero de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Municipio Abreus, la Dirección municipal de Salud, la Dependencia Interna del CAM de Abreus y el CUM Municipal.

➤ En el municipio de Cienfuegos: Dependencia Interna del Consejo de la Administración Municipal Cienfuegos, Centro Cultural Benny Moré (Dirección Provincial de Cultura), Jardín Botánico Cienfuegos (CITMA), Consejo Provincial de Patrimonio (Dirección Provincial de Cultura), Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, Dirección Municipal de Comunales, Hospital Provincial Gustavo Aldereguía Lima (Dirección de Salud), Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Dirección municipal de Educación, Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción, Empresa Provincial de Alojamiento y Recreación; Direcciones municipales de Economía y planificación, Finanzas, Planificación Física, Trabajo, ONAT.

➤ Provincialmente: Los restantes 6 municipios, la UEB de Lajas, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia, Teatro "Los Elementos" (Dirección Provincial de Cultura), la Universidad Carlos Rafael Rodríguez, la ANEC, las Direcciones Provinciales de Economía y Planificación, Finanzas, Planificación Física, Trabajo, Dirección Provincial de Cultura, La EPIA Cfgos, Delegación Territorial del MINCEX, Escuela de Hotelería y Turismo, la ACAA y otros que se consideren pertinentes para el desempeño del proyecto.

Indirectos:

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

- Beneficia indirectamente a la población de los municipios de Cienfuegos y Abreus, y de manera general la de la provincia de Cienfuegos dados el componente de desarrollo de capacidades y las experiencias a compartir que llegaría a la totalidad de los municipios.
- Autoridades, funcionarios y especialistas de los Gobiernos provinciales y de los municipios seleccionados.
- Autoridades, funcionarios y especialistas de las Entidades del Territorio que participan del proyecto.
- Actores socio-económicos y las nuevas formas de autogestión no estatal que implementarán diversas iniciativas con énfasis en mujeres y jóvenes.
- Comunidades y población de los municipios involucrados en el proyecto con énfasis en mujeres y jóvenes.

2.2. Estrategia de Implementación

El proyecto se implementará en correspondencia con las prioridades nacionales identificadas en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista y de la Revolución”, apoyando en lo particular, el fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales. Estará alineado a las prioridades establecidas por el Gobierno de Cuba para la cooperación del PNUD reflejadas en el programa de cooperación CPD-2014-2018, como una continuidad a la acertada contribución de los fondos regulares de PNUD (TRAC), para desarrollar alianzas y acciones locales que tributan al efecto: Gobierno y otros actores locales mejoran su gestión de desarrollo socioeconómico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres.

A partir de la firma del acuerdo para el Programa Marco entre PNUD y MINCEX del 22 de mayo del 2014 de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial Integral en Cuba, los actores nacionales y locales, conjuntamente con el PNUD, han realizado una serie de acciones y estrategias para poder concretar una estrategia PADIT que responda a diferentes lógicas y necesidades de trabajo, la de los territorios, para provincias y municipios, la de los actores nacionales y la de la operatividad y enfoque programático único del programa. A partir de este importante acuerdo mencionado, se han elaborado diferentes documentos de proyectos para que los ejes, resultados, productos y actividades puedan territorializarse y concretarse en el tema de gestión del conocimiento y de la lógica PNUD, así como en cada uno de los territorios participantes. Este proyecto responde a la necesidad de implementación de PADIT en la provincia de Cienfuegos reflejando la visión estratégica programática general pero respetando las lógicas y prioridades territoriales de Cienfuegos.

El Programa PADIT promueve la gobernabilidad multinivel, mediante la conformación y/o el fortalecimiento de mecanismos de articulación entre los distintos niveles de gobierno y entre actores de un territorio (estatales, no estatales, sociedad civil, academia, cooperación internacional) y también apoya el diseño de herramientas para gestión territorial.

Definir una buena gobernanza –mecanismo de coordinación y gestión del Programa Marco- resulta un aspecto trascendental para el futuro desempeño del Programa Marco. Se definen dos niveles concretos de Gobernanza del Programa los que constituyen pilares esenciales para su efectivo y eficaz comportamiento; estos son:

Nivel 1: Coordinación del Programa Marco

Comité Nacional de Coordinación (CNC) y Equipo Asesor

Visión Estratégica y Aportes Analíticos e Innovación

Nivel 2: Implementación del Programa Marco

Secretaría Técnica/Comité de Gestión

Ámbito Operacional

A continuación exponemos de forma breve el alcance, propuesta de miembros y funciones de estos 2 Niveles.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Nivel 1: COORDINACION DEL PROGRAMA MARCO

El Comité Nacional de Coordinación (CNC)^{iv} es un ámbito de valoraciones de alcance estratégico, buscando el acertado vínculo con políticas y marcos institucionales que posibilitan el buen desempeño de los proyectos y acciones que se implementan en el Programa Marco, así como los temas internacionales y de la cooperación sur sur.

Dada la relevancia estratégica podrá contar con un Equipo Asesor que pueda aportar un conjunto de análisis imprescindibles para que se amplíe la pertenencia, incidencia, resultados y sostenibilidad del Programa.

El CNC se compone de decisores y funcionarios de primer nivel de las instituciones miembros de este órgano de coordinación del Programa Marco, tales como ministros, vice-ministros, asesores, y altos directivos de entidades públicas. Se trata de un espacio de representación integrada entre socios claves e incluye a los territorios y socios de la Cooperación Internacional. Participan al CNC, MEP, IPF, INIE, los donantes, los CAP de las provincias identificadas. El CNC está presidido por MINCEX y PNUD.

Aunque su composición podrá modificarse en el tiempo, hay un conjunto a actores que resultan esenciales para este espacio de coordinación estratégica, sobre todos aquellos que definen iniciativas o programas que contribuyen con la descentralización y el fortalecimiento de la planificación como enfoque sistémico y otras acciones de alto impacto para el ámbito local. A continuación mostramos una posible estructura genérica del CNC.

Entre las principales funciones se destacan:

- Intercambiar sobre las prioridades de los Programas, emitiendo recomendaciones sobre temáticas y la cobertura territorial,
- Promover la movilización de recursos financieros y recomendaciones sobre sus asignaciones a territorios y temáticas,
- Validar el logro de los resultados del Programa Marco con las políticas nacionales y viceversa, así como en temas de la agenda de desarrollo global,
- Analizar los impactos, resultados y riesgos referidos a la sostenibilidad del programa,
- Promover y divulgar las lecciones aprendidas, buenas prácticas e impulsar acciones de cooperación sur sur y triangular,

La Frecuencia de encuentros del Comité Nacional de Coordinación se propone que sea de al menos 1 encuentro al año. Se recomienda que en el primer año del Programa Marco, este órgano se reúna al menos 2 veces para asegurar la puesta en acción del mismo, promoviendo alianzas estratégicas e impulsando los primeros proyectos territoriales o temáticos.

Como mencionando al inicio de esta sesión, se crea el Equipo Asesor/Instituciones Asociadas, que deberá aportar un conjunto de análisis sustantivos y presentar al CNC consideraciones técnicas de alta incidencia para ampliar resultados del Programa Marco en los Territorios y en las Temáticas incorporadas es sus proyectos. En sus principales funciones están:

- Aportar recomendaciones en términos de políticas, prácticas, y experiencias que puedan enriquecer el Programa y encontrar soluciones a desafíos sustantivos,
- Realizar análisis estratégicos sobre prioridades país y oportunidades referidas a desarrollo sostenible para el ámbito territorial,

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

- Aportar relevancia conceptual, experiencias e innovaciones que puedan ser analizadas para incorporarse al programa,

Se propone que la frecuencia de encuentros del Equipo Asesor esté en coherencia con aportación de análisis técnicos y de políticas que se deban presentar al CNC.

Nivel 2: IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA MARCO

La Secretaria Técnica/ Comité de Gestión del Programa será la instancia responsable de garantizar la planificación, organización, implementación de las actividades inscrita en cada Proyecto del Programa Marco. Está conformado por funcionarios del MINCEX y PNUD, con la participación de Directores de Proyectos. Centra sus labores en asegurar la implementación, el seguimiento, monitoreo y evaluación del programa y la generación de informes periódicos de avances hacia el logro de los resultados. Las principales funciones son:

- Sobre vistas a la implementación del Programa,
- Gestionar los recursos del programas para alcanzar los efectos y productos previstos,
- Desarrollar el seguimiento de los proyectos e iniciativas aprobadas por los territorios o ejes temáticos acordados,
- Asegura el proceso de obtención de las informaciones territoriales-temáticas y su consolidación como programa,
- Producir la sistematización y la difusión de resultados a través del sistemático proceso de M&E,
- Identificar las lecciones aprendidas para asegurar cumplimiento de normas y procedimientos de la modalidad de implementación definida,
- Apoyar en los proceso de rendición de cuenta a los socios del Programa, bilaterales, multilaterales y cooperación descentralizada,

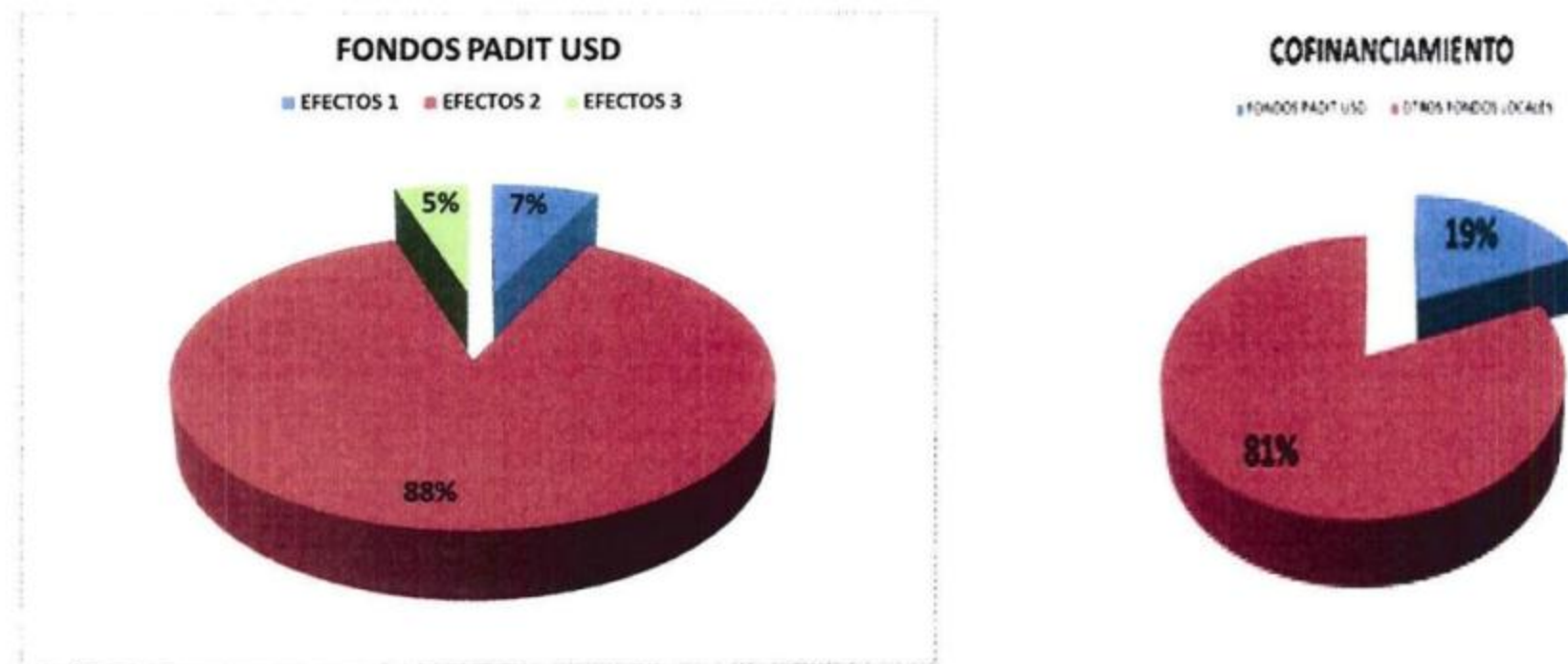
El núcleo de aportaciones para el desarrollo de capacidades en la implementación reside en el aprendizaje-desaprendizaje, en las modificaciones de los modos de actuación y en la auto creación como sujetos de desarrollo por parte de los actores locales. Que involucra desarrollar modelos de competencias básicas para los gestores de desarrollo territorial, donde: aprender a pensar, aprender a hacer y aprender a ser; implica el dominio de la técnica (saberes) metodológica (saber hacer), participativa (saber estar) y personal (saber ser); además de saber actuar, implica también querer actuar y poder actuar. De este modo un gestor del desarrollo territorial, individual o colectivo, debe ser un ente empoderado, dotado de la capacidad de emprender acciones con iniciativa propia, con un sistema de motivaciones, valores y conocimientos necesarios para la compleja misión de promover el cambio en el desarrollo territorial. Ese actor no se construye, se autoconstruye en el propio proceso de realización social; se trata de “producir desarrollo”, no de “consumir desarrollo”. Por tanto, durante todo el proceso de implementación y/o ciclo de vida del proyecto se desarrollan capacidades, se generan lecciones aprendidas y por tanto se comparten y socializan experiencias.

2.3. Viabilidad, Aportes Locales y Sostenibilidad

El proyecto se alinea y es pertinente con el plan de desarrollo y con las Líneas Directrices para la cooperación internacional del territorio, particularmente las referidas a: (1) potenciar el desarrollo económico territorial a través de proyectos locales auto-sostenibles, sobre la base de la puesta en valor de las potencialidades endógenas, las demandas y oportunidades del entorno socioeconómico; (2) desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales en la gestión de los territorios para la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipal y ampliar el dominio de la gestión de proyectos y la formulación de planes de negocios; (3) continuar preservando el desarrollo social-comunitario, disminuir vulnerabilidades sociales y favorecer las dinámicas poblacionales; también con los temas sustantivos y de valor añadidos de PADIT.

Gráfico 6 y 7. Fondos del proyecto por efectos PADIT y relación de fondos PADIT y el cofinanciamiento en el proyecto.

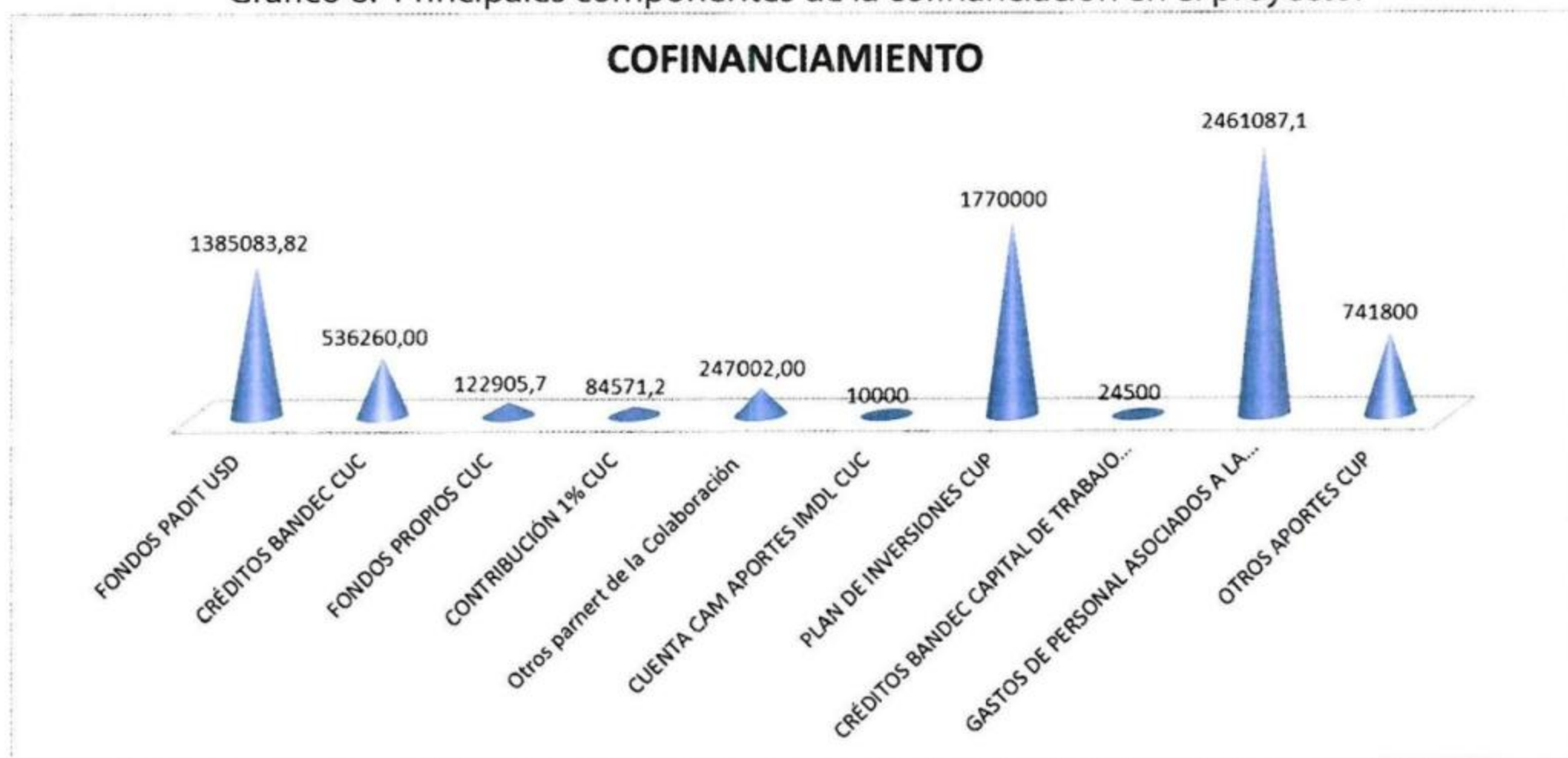
Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).



El mismo se encuentra incluido en el Plan de la Economía del 2015 y se incluirá en los planes de la Economía 2016 y 2017 con los ajustes requeridos. Cabe destacar que cuenta con todas las condiciones para llevar a cabo el proyecto por todas las instituciones implicadas como otras partes responsables en cada una de las actividades específicas; ello ha sido posible dado el proceso de apropiación demostrado desde la identificación y construcción del proyecto.

Se cuenta con los recursos humanos y el presupuesto en moneda nacional en cada una de las instituciones responsables, así como con los locales con las condiciones necesarias para el uso y conservación de los recursos que se van a adquirir con el proyecto. Particular importancia se le ha concedido no solo a fortalecer capacidades de los Gobiernos Territoriales y a promover el Desarrollo Económico Sostenible; sino a multiplicar esfuerzos conjuntos para poner en práctica herramientas de cofinanciación que propicien un mejor desempeño del territorio.

Gráfico 8. Principales componentes de la cofinanciación en el proyecto.



Se crearán, durante la ejecución del proyecto las condiciones necesarias para cuando éste concluya, continuar el trabajo iniciado para mantener la dinamización en el desarrollo económico del territorio, utilizando las experiencias adquiridas a través del proyecto para desarrollar iniciativas con las fuentes de financiamiento del territorio.

El proyecto contempla la distribución de los fondos PADIT esencialmente en el efecto 2 (Gráfico 6) en el fortalecimiento del desempeño en las nuevas dinámicas económicas territoriales para promover cadenas de valor a través de proyectos locales y en la articulación innovadora de actores y territorios para la gestión de

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

variables sensibles del desarrollo social. Además, cuenta con una importante cofinanciación (Gráfico 8) al lograr la participación de las entidades locales con fondos en CUP provenientes de los gastos de personal y las adquisiciones en el mercado local asociados a la implementación de actividades; el plan de inversiones, de reparación y mantenimiento propios de cada institución, créditos y otros fondos; también con fondos en CUC se integran los créditos de BANDEC por la IMDL tanto de inversiones como de capital de trabajo; fondos propios de las instituciones involucradas; la contribución territorial de desarrollo local y los aportes de la IMDL; así como, otros aportes de la cooperación que se armonizan con el proyecto.

III. ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX): organismo rector y coordinador de la cooperación internacional. Responsable de definir las prioridades del Programa de cooperación con el PNUD, así como evaluar y monitorear sus logros respecto de los resultados definidos a nivel de país.

Entidad Nacional de Implementación: El responsable de la ejecución (entidad de Implementación) del proyecto es el Consejo de Administración Provincial de Cienfuegos, el cual deberá rendir cuenta de su gestión en función de los resultados previstos en el documento de proyecto, incluidos el monitoreo y evaluación de las actividades y el uso eficaz de los recursos.

PNUD: En su responsabilidad compartida por la gestión y logro de resultados del proyecto, evalúa el avance de las intervenciones de acuerdo a los resultados previstos y en base a una gestión eficiente de los recursos y monitorea la interrelación entre los elementos del Proyecto.

PNUD, el MINCEX y el Consejo de Administración Provincial de Cienfuegos podrán acordar mecanismos para sistematización de las experiencias más pertinentes en aras de la retroalimentación de otros proyectos y la eventual difusión de las experiencias exitosas del país, tanto a nivel interno como en el exterior. Estas experiencias se podrán aprovechar para potenciar determinadas esferas de acción, tales como la cooperación Sur-Sur. También, se garantizará la coordinación con el INIE en este eje de gestión del conocimiento.

El proyecto se implementará bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM) en línea con lo acordado en el CPD/CPAP. No obstante, a solicitud del Gobierno y el Implementador, el PNUD podrá brindar servicios específicos bajo la modalidad de Implementación Directa (DIM), fundamentalmente en las acciones de capacitación, misiones de intercambio de experiencias y en relación al proceso de sistematización del proyecto.

3.1. Estructura, composición y decisiones

A nivel general el proyecto utilizará los espacios de gobernabilidad del Programa PADIT no solo para garantizar la coherencia programática global de las acciones sino para no duplicar espacios y esfuerzos.

El CNC tomará sus decisiones por consenso y estas se registrarán en los documentos establecidos. Tendrá la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos.

En los espacios mencionados se procederá a:

- Aprobar los programas de trabajo y presupuestos anuales para las actividades identificadas en el Proyecto
- Asegurar la implementación en tiempo y calidad de las actividades planificadas.
- Aprobar los informes del proyecto
- Comprobar los resultados y la evaluación de impactos.
- Analizar riesgo y definir plan de contingencia para su mitigación
- Registrar las lecciones aprendidas y el seguimiento al proyecto.

El representante del Consejo de la Administración Provincial, miembro del Comité Directivo del proyecto será también miembro del Comité Nacional de Coordinación del Programa PADIT.

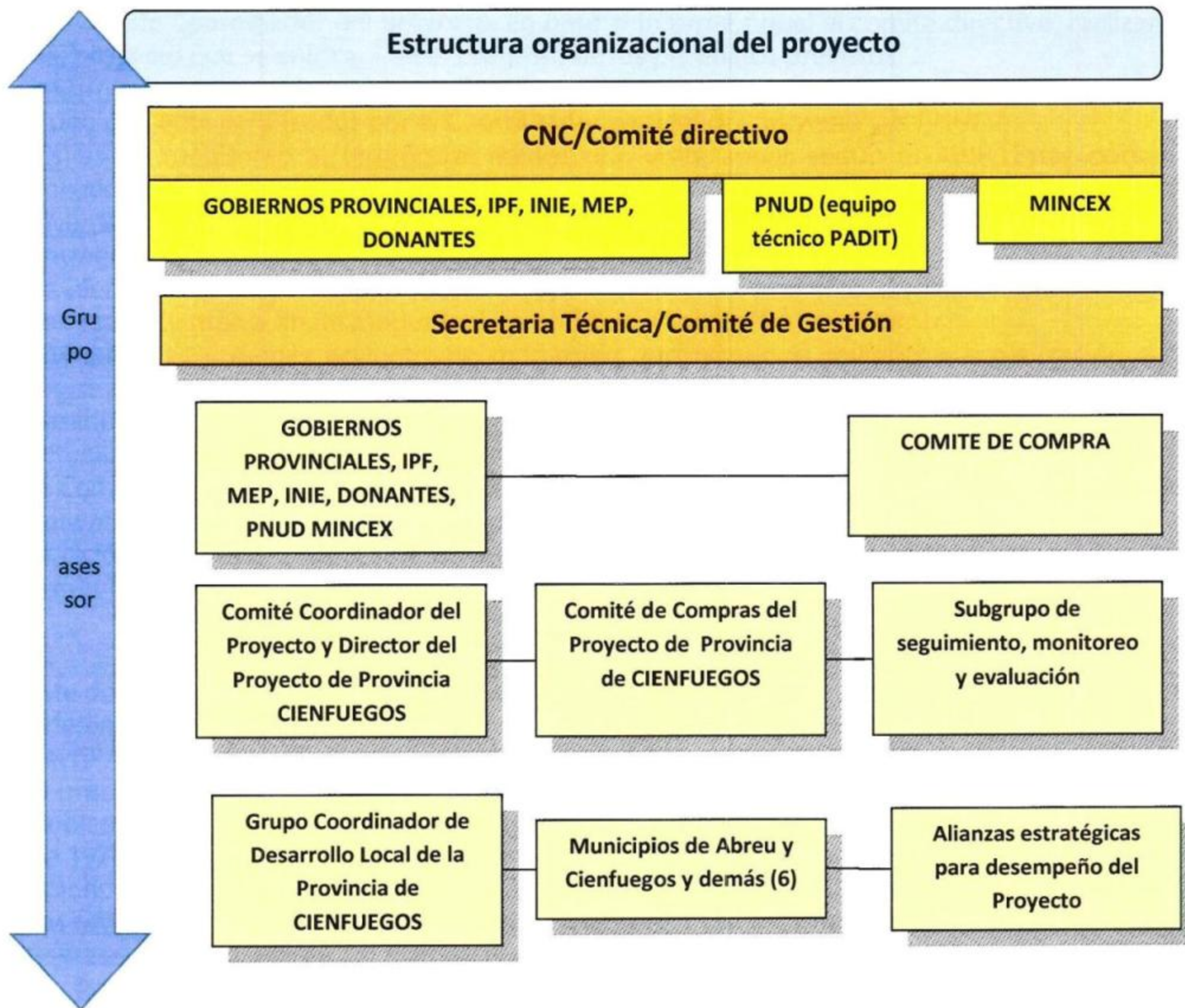
Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

La entidad encargada de la Dirección del Proyecto es el Consejo de la Administración Provincial (CAP). Entre sus principales responsabilidades están:

- Garantizar el logro de los resultados esperados.
- Designar el Comité Coordinador (Anexo 4) y el Comité de Compra del proyecto y específicamente el Director y Administrador del proyecto.
- Dar seguimiento y apoyar la ejecución coordinada de los productos y actividades de acuerdo a los planes de trabajo.
- Facilitar la realización de las evaluaciones del programa, así como coordinar las visitas de seguimiento y monitoreo que solicite el MINCEX y el PNUD.
- Hacer recomendaciones sobre reasignaciones o revisiones presupuestarias y otros asuntos relativos al proyecto.
- Facilitar la participación y coordinación permanente con las instituciones locales consideradas como otras partes responsables.
- Presentar los informes narrativos y financieros anuales y final para someterlos al Comité Directivo para su aprobación.
- Asegurar el sistema contable para el control de gastos e inventarios de los medios adquiridos por el proyecto.
- Alertar al Comité Directivo sobre temas de implementación o factores externos que incidan en el proyecto.
- Implementar acciones de mitigación de riesgos aprobadas por el Comité Directivo.
- Asegurar la sistematización de los resultados del Proyecto y la identificación de lecciones aprendidas.
- Asegurar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Comité Directivo.

Gráfico 9. Comité Directivo y Coordinador del proyecto.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).



La ejecución financiera del proyecto se realizará bajo la modalidad de Solicitudes de Pagos Directos (SPD) a proveedores, previamente aprobadas en el Comité de Compras, las que se presentarán al PNUD y deberán contar con las firmas autorizadas.

IV. Marco de Monitoreo y Evaluación

Se constituirá un subgrupo de seguimiento, monitoreo y evaluación que asistirá al Comité Coordinador del Proyecto en la provincia de Cienfuegos para la implementación y procuración de los impactos sustantivos previstos en su lógica de intervención. De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el seguimiento del proyecto se apoyará en el sistema operativo del PNUD, ATLAS, y se realiza a través de las siguientes acciones:

Informes de avance del proyecto: serán trimestrales, anuales y final (programáticos y financieros) para analizar el grado de avance hacia los resultados esperados y para ayudar a resolver eventuales problemas que surjan durante la implementación. Estos informes deberán ser preparados por la Entidad de Implementación, a través

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

del Comité Coordinador del proyecto. En base al Informe Anual el comité directivo, realizará una revisión anual del proyecto que se enfocará en el progreso de los productos previstos.

Informes financieros: Los Informes Combinados de Gastos serán emitidos por el PNUD a través del sistema Atlas y debidamente certificados por el Coordinador general del proyecto y el PNUD.

Visitas de monitoreo al terreno: al menos una visita anual, según el AWP. Estas podrán coincidir con los encuentros del comité de seguimiento, las asesorías, etc. se recomienda elaborar un Plan de Monitoreo.

Inventarios: deberán mantenerse actualizados, siguiendo las normas y formatos establecidos, debiendo ser entregados anualmente al Comité Directivo, previa certificación.

Se identificarán las principales lecciones aprendidas en el proyecto, las cuales serán reflejadas en los informes correspondientes, a fin de asegurar el aprendizaje y aplicación posterior.

Los informes y demás acciones de monitoreo, incluyendo la revisión y actualización de los riesgos, serán registrados en el sistema ATLAS del PNUD.

Basado en el análisis de riesgos inicial (Ver anexo 1), un registro de los riesgos será preparado y regularmente actualizado, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto

El Comité Coordinador del proyecto en Cienfuegos, apoyados en un subgrupo de S&E basado en resultados o para resultados de desarrollo pondrá en práctica la metodología del PNUD que considera la evaluación en todo el ciclo de vida del proyecto y se orienta a fortalecer y aprovechar el proceso del sistema de seguimiento, armonizado con el sistema de informes trimestrales del MINCEX.

V. CONTEXTO LEGAL

Este documento, conjuntamente con el CPD/CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD el cual se incorpora como referencia, constituyen el Documento de Proyecto a que hace referencia el Acuerdo Básico y todas las cláusulas del CPAP aplican a este documento.

El presente documento de proyecto se refiere al Artículo 1 del Acuerdo Básico modelo de Asistencia entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 17 de mayo de 1975. Para los fines del Acuerdo Básico modelo de Asistencia, por Organismo de Ejecución del Gobierno se entenderá al organismo de ejecución del país huésped que suscribe dicho Acuerdo.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas a la firma del Representante Residente del PNUD y el Gobierno de Cuba. Ello abarca:

- a) Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del Proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados.
- c) Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se redistribuya la entrega de los insumos acordados del Proyecto, se aumenten los gastos de los insumos o de otro tipo debido a la variación en las tasas de cambio, entre otras, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad de la entidad ejecutora en materia de gastos.
- d) Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos, en las actividades o en los insumos (que afecten de manera significativa a los elementos anteriores) del documento de proyecto se deberán hacer revisiones sustantivas, las cuales debe firmar tanto por el Responsable de la Implementación.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

ANEXO 1: Análisis de Riesgos

Posibles Riesgos en la ejecución del proyecto	
Definición del riesgo	Medidas de mitigación
Falta de algunas herramientas técnicas y experiencias concretas en la gestión del procesos y proyectos	Apoyar proceso de programación y fortalecer capacidades de los gobiernos territoriales y actores claves para coordinar el proyecto. Que el Comité Coordinador del Proyecto prepare y apruebe un cronograma detallado con las acciones asociadas al alcance de cada una de las actividades por los productos previstos y las acciones de implementación. Contemplar dentro de dicho cronograma, reuniones periódicas de seguimiento, monitores y evaluación.
Aumento de los precios de los equipos en el mercado. Poca disponibilidad en el mercado local, puede afectar las compras en plaza.	Establecer un orden de prioridad de adquisición de equipamiento por las actividades específicas y renglones definitorios para el logro de los resultados. Montar paquetes de importación anuales en armonía con los planes de la economía para garantizar los insumos que las actividades del proyecto demandan.
Impacto de la temporada de Huracanes puede afectar las actividades del proyecto.	Realizar la acertada planificación de actividades reduciendo acciones que puedan ser afectadas por los Huracanes. Determinar las medidas para proteger recursos y medios antes la amenaza por fenómenos naturales por cada una de las instituciones con actividades específicas del proyecto.
Cambios de personal técnico pueden duplicar esfuerzos de capacitación y de la implementación de actividades locales.	Propiciar encuentros de capacitación sobre el proyecto en el entorno local con los técnicos y funcionarios de la entidad responsable y de otras partes involucradas en caso de que sea informado que cambiará el personal. Garantizar participación desde la identificación y formulación del proyecto -de manera tal- que garantice una política de reserva de personal técnico para garantizar la gestión del proyecto.
Insuficiente sensibilización, actualización y formación de actores claves del territorio para la incorporación de las consideraciones de género y relaciones intergeneracionales en el desarrollo del territorio.	Evidenciar la importancia de la incorporación de estos enfoques, realizar encuentros y acciones de incidencia múltiples con líderes locales y personas tomadoras de decisiones que promuevan una mayor sensibilidad y compromiso con el tema de mayor número de actores en todo el ciclo de vida del proyecto.

ANEXO 2: Matriz de Resultados y Recursos

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

<p>4. Cantidad de organismos provinciales que actúan articuladamente en la conducción de la estrategia de desarrollo económico (LB- 0/ LM- 5)</p> <p>5. Número de funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros para promover desarrollo local bajo un enfoque de género (LB- 60/ LM- 120)</p> <p>6. Número de proyectos IMDL aprobados y en ejecución (LB- 4/ LM- 20)</p> <p>7. Número de municipios con proyectos IMDL aprobados y en ejecución (LB- 1/ LM- 4)</p> <p>8. Número de Organismos Provinciales con proyectos IMDL aprobados y en ejecución (LB- 3/ LM- 8)</p> <p>9. Montos financieros obtenidos por los CAMs por concepto de utilidades de los proyectos IMDL (LB- 1000CUC/ LM: 184 000 CUC y al 2020, 500000 CUC)</p> <p>10. Número de personas capacitadas en el uso de instrumentos financieros y económicos para el desarrollo territorial (LB-30/LM-80)</p>	<p>territorial en la provincia de Cienfuegos.</p> <p>2.1.2: x x x x x x x x x x x x x</p> <p>Gerenciar el desarrollo económico-social sostenible a partir de instrumentos de cofinanciamientos e impulsar experiencias innovadoras de economía solidarias en asentamientos donde se implementan proyectos de desarrollo local; a partir de una información más relevante para la toma de decisiones en la municipalidad de Cienfuegos.</p>
---	--

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

Producto	3:	Mejorados los procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad.	3.1:	Apoyo a procesos comunicativos y socio comunitarios que promueven la participación y el compromiso de los actores (con énfasis en mujeres y jóvenes), los procesos de desarrollo local.	x	x	x	x	x	x	x	x	COS UDE	Medios de transporte	20.433,25
Indicadores															
1. Número de municipios que desarrollan productos comunicativos sobre las actividades relacionadas con el Ordenamiento Territorial y el catastro urbano (LB 0, LM 4)					x	x	x	x	x	x	x	x	Coordiador Técnico del GCP-DL CAP, CCBM, DPC, DPPF, OCCC y municipios.	Equipos informáticos	
2. Número de Municipios que disponen de Documentos de estrategias y/o los Planes de Ordenamiento territorial impresos.(LB 4, LM 8)					x	x	x	x	x	x	x	x	Equipos Audiovisuales		
3. % productos comunicativos que son elaborados para divulgar las acciones e instrumentos del Plan de Ordenamiento Territorial y Urbano (LM 0, LM 80%)					x	x	x	x	x	x	x	x	Insumos informáticos		
4. Numero de los miembros de los grupos de trabajo de Ordenamiento Territorial en los 8 municipios capacitados. (LM 0, LM 80%)					x	x	x	x	x	x	x	x	Materiales de oficina		
5. Cantidad de municipios que divulgan las Regulaciones Urbanas. (LB 0, LM 4)					x	x	x	x	x	x	x	x	Mobiliario		
3.1.1: Identificación de los productos de comunicación y existentes en nivel territorial y sus equipos de trabajo.					x	x	x	x	x	x	x	x			
3.1.2: Fortalecimiento de las capacidades locales para los procesos comunicativos y de gestión de la información para involucrar a la población y actores del territorio en los procesos de desarrollo local en la Provincia de Cienfuegos.					x	x	x	x	x	x	x	x			

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

ANEXO 3: Análisis provincial de la pertinencia de las propuestas con los valores sustantivos y añadidos de PADIT.

Actividades de Ejecución	V.Sustantivos				V. Añadidos				Observaciones Básicas		
1. Desarrollo de capacidades para construir participativa y concertadamente Estrategias de Desarrollo Municipal, que consideren herramientas de planificación física y económica, de articulación multiactoral y multinivel como principales insumos; y que sirvan como plataforma para la construcción de agendas conjuntas interterritoriales.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	Se fortalecen capacidades en cuanto a herramientas de concertación y articulación multinivel para la gestión del desarrollo, creando las bases para un progresivo ascenso a las dinámicas propias del proyecto y de las facultades que progresivamente le están siendo transferidas a los gobiernos territoriales y locales resultado de la actualización del modelo económico cubano. La participación de especialistas y técnicos de entidades como el Instituto de Planificación Física y la Dirección de Economía y Planificación es fundamental en la concreción de esta Actividad de Ejecución porque participan activamente en los procesos de actualizar y/o validar herramientas ya existentes y que serán utilizadas como insumos fundamentales en la construcción de la Estrategia de Desarrollo Local en los municipios que se interviene.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

<p>6. Desarrollo de capacidades en los actores y territorios implicados para identificar oportunidades y diseñar Productos Turísticos endógenos que dinamicen el territorio.</p>	<p>1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>	<p>Se acompaña procesos que generan valor de desarrollo al valor patrimonial de la ciudad de Cienfuegos, se anticipan oportunidades que se generan con el Programa de Desarrollo del Turismo 2015-2030. Se involucran actores estatales y no estatales en proyectos locales (IMDL) que generan ingresos para el desarrollo económico social territorial, se experimenta en una nueva forma de gestión del patrimonio y de la economía de la cultura. Se contribuye a la sensibilización de los decisores territoriales y locales articulando y creando sinergias entre actividades que se gestionan e implementan en función de un mismo objetivo. Se experimentan redistribución de aportes a los gobiernos dirigidos a comunidades vulnerables para dar respuesta a diagnósticos de necesidades diferenciadas de la población allí concentrada.</p>
<p>7. Implementación de iniciativas locales relacionadas con Productos Turísticos Atractivos que dinamicen el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial.</p>	<p>1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>	<p>Se contribuye a satisfacer necesidades culturales y recreativas de diferentes sectores poblacionales con un énfasis comprensible en los jóvenes, con acciones diseñadas como proyectos de desarrollo (IMDL) por lo que se generan o consolidan ingresos que las hacen sostenibles y que aportan al desarrollo económico social territorial, como valor añadido se potencian acciones que favorecen la participación de la familia o, al menos, en parejas y que contrarrestan el tradicional enfoque patriarcal respecto a la recreación. De igual manera se incrementan los aportes que recibe la administración local resultado de la consolidación de proyectos ya en marcha y que se dinamizan con nuevos servicios generadores de empleos para jóvenes.</p>
<p>8. Desarrollo de capacidades en los actores y territorios implicados para identificar oportunidades de servicios que respondan a Dinámicas Económicas diferenciadas y a procesos encadenados e innovadores.</p>	<p>1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>	<p>Se contribuye a satisfacer necesidades culturales y recreativas de diferentes sectores poblacionales con un énfasis comprensible en los jóvenes, con acciones diseñadas como proyectos de desarrollo (IMDL) por lo que se generan o consolidan ingresos que las hacen sostenibles y que aportan al desarrollo económico social territorial, como valor añadido se potencian acciones que favorecen la participación de la familia o, al menos, en parejas y que contrarrestan el tradicional enfoque patriarcal respecto a la recreación. De igual manera se incrementan los aportes que recibe la administración local resultado de la consolidación de proyectos ya en marcha y que se dinamizan con nuevos servicios generadores de empleos para jóvenes.</p>
<p>9. Implementación de iniciativas locales relacionadas con nuevos servicios que dinamicen el desarrollo económico y la innovación en el territorio.</p>	<p>1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>	<p>Se contribuye a satisfacer necesidades culturales y recreativas de diferentes sectores poblacionales con un énfasis comprensible en los jóvenes, con acciones diseñadas como proyectos de desarrollo (IMDL) por lo que se generan o consolidan ingresos que las hacen sostenibles y que aportan al desarrollo económico social territorial, como valor añadido se potencian acciones que favorecen la participación de la familia o, al menos, en parejas y que contrarrestan el tradicional enfoque patriarcal respecto a la recreación. De igual manera se incrementan los aportes que recibe la administración local resultado de la consolidación de proyectos ya en marcha y que se dinamizan con nuevos servicios generadores de empleos para jóvenes.</p>
<p>10. Articulación innovadora de actores y territorios para la gestión de variables sensibles del desarrollo social.</p>	<p>1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>	<p>Se impulsan iniciativas que dan respuesta a diagnósticos de necesidades diferenciadas de la población, estado de opinión y planteamientos de la población, definiéndose servicios sociales necesarios (municipales e intermunicipales). Se contribuye a la sensibilización y preparación de decisores y actores locales en el tema de las alianzas del sector público con las nuevas formas de gestión (cooperativas, cuentapropistas, empresas) en función de iniciativas locales. Se ponen en funcionamiento experiencias pilotos de servicios de interés de localidades que articulan el sector estatal y no estatal. Se escala y se brinda un servicio interterritorial y especializado que abarca hasta la Provincia de Ciego de Avila y que se concentra en parejas de jóvenes que demandan una atención diferenciada. Se experimenta creando sinergias con otras</p>

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Actividades de Ejecución donde se le dá valor social y de desarrollo a inmuebles con valor patrimonial.
11. Producción y socialización de los aprendizajes que derivan de la gestión innovadora de los gobiernos locales con la articulación de actores, niveles y territorios en función del desarrollo territorial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Se impulsan iniciativas que permiten realizar ejercicios con temáticas que resultan de interés al territorio por su aporte a procesos de desarrollo local. Se crean capacidades a partir de intercambios entre actores intra e interterritoriales. Se sistematizan experiencias que son presentadas a instancias del CAP, contribuyendo a la sensibilización y preparación de decisores y actores locales en los temas que son transversalizadas por las dimensiones del proyecto PADIT.

VALORES SUSTANTIVOS PADIT

- 1.- Capacidades promotoras de encadenamientos productivos o de circuitos económico.
- 2.- Refuercen estrategias de desarrollo nacional y territorial.
- 3.- Articula niveles de Gobierno y actores de la sociedad.
- 4.- Conexiones Intermunicipales o Interterritoriales.
- 5.- Empodera a las autoridades y formulación de alianzas estratégicas.
- 6.- Impulsa temáticas innovadoras.

VALORES AÑADIDOS PADIT

- 1.- Es sostenible social, medioambiental y económicamente.
- 2.- Aporte de recursos de contraparte en el proyecto.
- 3.- Enfoque generacional, de juventudes y género.
- 4.- Tramites del proceso inversionista.

MÉTODO DE EVALUACIÓN CUALITATIVA:

1. Optimo
2. Adecuado
3. Aceptable

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

ANEXO 4: Composición y responsabilidades del Comité Coordinador y de las actividades específicas del proyecto en Cienfuegos.

Dada la complejidad de un proyecto de este tipo, se **creará un Comité Coordinador** a instancias del CAP y nombrado por este Órgano para el logro de los resultados y la articulación de sus actividades. El que tendrá entre otras responsabilidades las siguientes:

- Presentar los informes narrativos y financieros anuales y final para someterlos al Comité Directivo para su aprobación.
- Asegurar el sistema contable para el control de gastos e inventarios de los medios adquiridos por el proyecto.
- Alertar al Comité Directivo sobre temas de implementación o factores externos que incidan en el proyecto.
- Implementar acciones de mitigación de riesgos aprobadas por el Comité Directivo.
- Asegurar la sistematización de los resultados del Proyecto y la identificación de lecciones aprendidas.
- Asegurar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Comité Directivo.
- La toma de las decisiones estratégicas en el marco de las competencias en el proyecto.
- La aprobación de los planes anuales de trabajo y los informes de resultados anuales.
- Coordinará las acciones del proyecto antes, durante y al finalizar su implementación.
- Se observaran todas las regulaciones, normas y procedimientos establecidos por el País y el CAP para un mejor desempeño del proyecto.
- Aprobar la lógica de intervención y el plan de adquisiciones de cada AE en el marco de las actividades aprobadas en el PRODOC entre MINCEX/DOEI, PNUD y el CAP.
- La redistribución de fondos entre las actividades aprobadas al interior del proyecto y realización de las modificaciones pertinentes entre las actividades específicas de carácter local; previa consulta con PNUD y MINCEX cuando se modifiquen los fondos a nivel de los resultados.
- Firmará convenios con las Entidades Participantes para la ejecución de las actividades específicas o tarea de carácter locales implicadas en las actividades del proyecto, que incluyen las responsabilidades de cada uno en el cumplimiento de los objetivos a lograr.
- Negociar con la EMED la posibilidad de suplementar contratos de importaciones con proveedores que cuenten con acuerdos con el PNUD.
- Controla y evalúa el avance del proyecto, facilita la ejecución de las acciones previstas en el proyecto y propone las modificaciones que entienda convenientes para un mejor aprovechamiento de los recursos asignados y los resultados previstos.

El mismo estará vigente durante la validez del proyecto y en su **composición** estará dirigido por el Director del Proyecto, Económico o administrador, el secretario del comité de compras, Coordinador técnico, así como por los demás integrantes y se apoyará en el subgrupo técnico, encargado de desarrollo de capacidades, seguimiento, monitoreo y evaluación. Además podrán ser invitadas cuantas entidades se estimen pertinentes, que de forma directa e indirecta estén involucradas en el proyecto.

Responsables de la custodia de los medios del proyecto

Los recursos adquiridos por esta modalidad de proyecto no se contabilizan en las entidades cubanas, ya que constituyen propiedad del PNUD mientras perdure el proyecto, no obstante las Otras Entidades participantes (entidades con personalidad jurídica que acoge cada actividad específica) son responsables de la custodia de los medios del proyecto, así como de mantener actualizado los inventarios de los BNF (activos) y los útiles, con sus correspondientes actas de responsabilidad material, debiendo conciliar dichos inventarios para entregarlos al PNUD anualmente. Asimismo, cada actividad específica es responsable de mantener un expediente de proyecto con toda la documentación legal, inventarios, actas de responsabilidad material, adquisiciones con actas de comité de compras, factura y otros documentos asociados; así como las actas de las decisiones adoptadas en las reuniones del comité coordinador de la actividad específica.

Proyecto Territorial de Cienfuegos en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba (PADIT).

i El monto en USD ha sido calculado sobre la base de la tasa de cambio EUR-USD consultada en <http://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.aspx> junio 2015

ii ONEI. Panorama Territorial Cuba 2012. Edición Mayo 2013.

iii ONEI. Anuario Estadístico de Cienfuegos 2012, Edición 2013

iv El CNC representa el ámbito de trabajo de un comité directivo orientado a la tomas de decisión en el marco de Proyectos PNUD.