

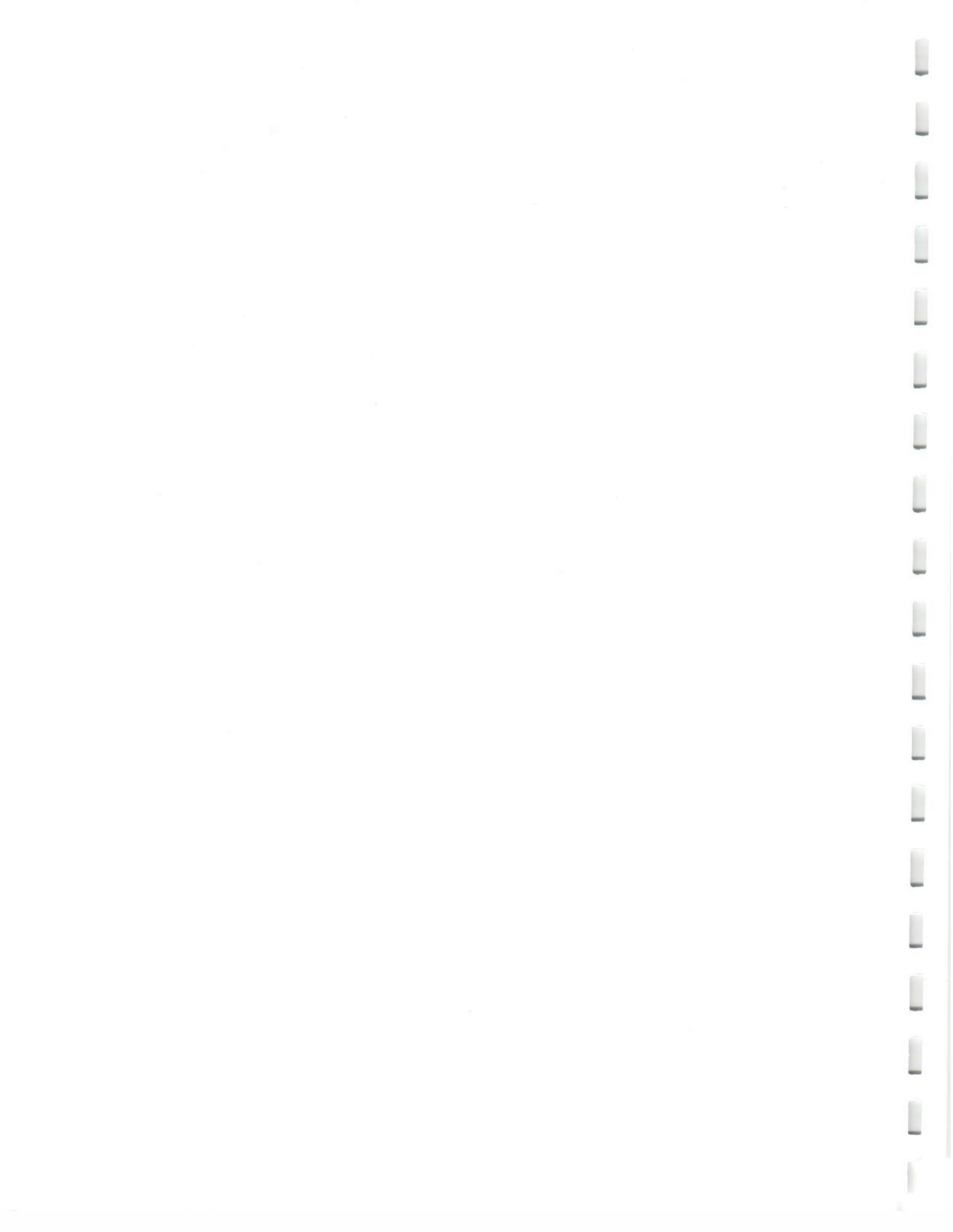


**PADIT**  
PLATAFORMA ARTICULADA PARA EL DESARROLLO  
INTEGRAL TERRITORIAL



**Documento de Proyecto  
(PRODOC)**

Plataforma Articulada para el  
Desarrollo Integral Territorial en la  
Provincia de Guantánamo



**Título del Proyecto:**La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial – PADIT en la Provincia de Guantánamo.

**Número del Proyecto:**

**Asociado en la Implementación:** Consejo de la Administración Provincial de Guantánamo

**Fecha de Inicio:**marzo 2017

**Fecha de finalización:** diciembre 2021

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):**

### Breve Descripción

Hay transformaciones importantes que tienen lugar en el país a partir de la implementación de los Lineamientos de política económica y social del País resultado del 6to Congreso y de la actualización para el periodo 2016 – 2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular, del Plan de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES). Todas evidencian el papel de los territorios como espacio donde se generan las capacidades para el desarrollo. A partir del plan del País, el fortalecimiento de los territorios, provincias y municipios representan una instancia fundamental, con la autonomía necesaria, y una sólida base económico-productiva para contribuir a la reducción de las principales desproporciones territoriales, aprovechando sus potencialidades. El ejercicio de la Planificación como vía fundamental para la dirección del desarrollo y de la economía representa el punto de partida para Guantánamo en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

La incorporación de Guantánamo a la Plataforma nace a raíz de la solicitud del Gobierno en apoyo al desarrollo de la provincia por el paso en octubre del 2016 del Huracán Matthew. Este trabajo se enmarca coyunturalmente en la continuidad del apoyo del PNUD desde la fase apoyo a la emergencia y hacia una fase de apoyo al proceso de recuperación en base a las dinámicas de desarrollo sostenible y de mediano/largo plazo de la provincia de Guantánamo.

La Plataforma apoya la articulación entre los niveles de gobierno (municipal-provincial y nacional), que permitan cultivar las alianzas y redes entre instituciones para coordinar, coproducir, colaborar, multiplicando con ello las capacidades respectivas. Son pilares fundamentales: el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos territoriales y su articulación entre los niveles de administración (Provincia y Municipio); la promoción del desarrollo económico sostenible transversalizando los temas de género, de población, de sostenibilidad ambiental y de participación, aspectos que son claves para el desarrollo en el espacio local.

El proyecto prevé el apoyo a los procesos de planificación, de gestión territorial,

departicipación, de concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo territorial a mediano- largo plazo y de recuperación temprana frente al paso del Huracán Matthew. Se fortalecerán tanto las capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial como los procesos comunicativos y de gestión de información, promoción de las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial, con la puesta en valor el potencial de desarrollo endógeno del territorio propiciando mejoras salariales, generación de empleo fundamentalmente para mujeres y jóvenes. Todo ello será posible con la generación de proyectos para el desarrollo de modo que activen el entramado productivo local y contribuyan a la satisfacción de las demandas de la población, para el logro de los resultados siguientes:

Producto 1. Sensibilizados y preparados los funcionarios, técnicos y gobernantes en enfoques y herramientas de planificación y gestión del desarrollo, así como en instrumentos para la concertación, participación y articulación multinivel.

Producto 2. Actores municipales y provinciales capacitados sobre gestión tributaria, presupuestos y procesos de financiamiento del desarrollo local.

Producto 3. Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios.

Producto 4. Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial.

Producto5. Sistematizadas las experiencias y herramientas para el monitoreo y seguimiento.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):  
 Efecto Directo No. 4: Desarrollo económico sostenible - gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socio-económico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres.  
 Producto(s) Indicativo(s):

- 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.
- 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.

<b>Total de recursos requeridos:</b>	<b>1.500.000,00 USD</b>	
<b>Total de recursos asignados:</b>	<b>625.193,00 USD</b>	
	<b>Donante (Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo):</b>	<b>375.193,00 USD</b>
	<b>Donante (Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo):</b>	<b>250.000,00 USD</b>
	<b>Gobierno:</b>	
	<b>En especie:</b>	
<b>No financiado:</b>	<b>874.807,00 USD</b>	

Gobierno	PNUD	Asociado en la Implementación
<p style="text-align: center;"><i>Walter Díaz Méndez</i></p> <p>Director de Organismos Económicos Internacionales            Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extrajera</p>	<p style="text-align: center;"><i>Sobrad Barza</i></p> <p>Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo <i>a.i.</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Nancy Acosta Hernández</i></p> <p>Presidenta de la Asamblea Provincial del Poder Popular y del Administración Provincial del Consejo de la Administración Guantánamo</p>
Fecha: <i>06/04/2018</i>	Fecha: <i>17/04/2018</i>	Fecha: <i>4/09/17</i>

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

La provincia de Guantánamo, se encuentra situada en la parte más oriental del país, limita al norte con la Provincia Holguín y el Océano Atlántico, al sur con el Mar Caribe, al este con el Paso de los Vientos y al oeste con la Provincia Santiago de Cuba. La provincia, ocupa por su extensión el oncenso lugar entre las provincias, con 6 167,97 K<sup>2</sup>, de ellos 1,65 k<sup>2</sup> corresponde a cayos adyacentes.



El territorio está formado por dos grandes regiones naturales:

- ✳ El Valle de Guantánamo, con relieve llano y una extensa Bahía de Bolsa catalogada como la tercera en superficie a nivel mundial. se localiza el río más caudaloso de Cuba, el Toa que tiene una longitud de 116,2 km incluyendo sus afluentes, que junto a otros importantes ríos, conforman la tercera cuenca hidrográfica priorizada a nivel nacional, llamada Guantánamo - Guaso donde se concentra el 80 % de la población del territorio. Los suelos más productivos son los pardos y aluviales dedicados a la actividad agropecuaria: caña de azúcar, cultivos varios, zonas para el desarrollo ganadero y forestal.
- ✳ Las zonas montañosas abarcan más del 75,0% de la superficie del territorio, donde se localiza el Macizo Sagua- Baracoa, uno de los más extensos y atractivos del país. Al Norte se localiza una franja costera estrecha cortada por la desembocadura de numerosos ríos, por el Sur se extiende una franja costera con presencia de valles aluviales intramontanos donde se practica la actividad agropecuaria, separados de la línea costera por cerros en forma de terrazas marinas. En el extremo este se localiza la meseta de Maisí con uno de los sistemas de terrazas marinas mejores delineadas a nivel mundial, con numerosas cuevas de gran belleza. La mayor altura es el pico El Gato situado en el municipio Imías con una elevación de 1 184 metros sobre el nivel del mar, lo que la sitúa entre las seis alturas mayores de Cuba.



Guantánamo es la única provincia en Cuba que presenta tres tipos de clima: clima tropical lluvioso o de selva tropical que se localiza en las elevaciones y vertiente norte, con precipitaciones altas y estables durante todo el año, las que alcanzan un acumulado anual medio superior a los 2 200,0 mm, clima tropical de sabana que se presenta en la mayor parte de la Cuenca de Guantánamo y en valles interiores como el de Caujerí.

La posición geográfica del país y los efectos negativos del cambio climático hacen que la provincia esté sometida en la última década a frecuentes eventos climatológicos como intensas lluvias, maremoto, penetraciones del mar, sismos

(Guantánamo está enclavado en la Zona Sismogénica activa del Oriente Cubano) y huracanes, el último con carácter destructivo el pasado 4 de octubre que afectó al 50% de los municipios del territorio y al 34,2% de la población total. Por otra parte existen extensos períodos de sequía afectando fundamentalmente la franja costera sur desde Guantánamo hasta Maisí que impresiona por la aridez de su paisaje y la pobreza de su agricultura.

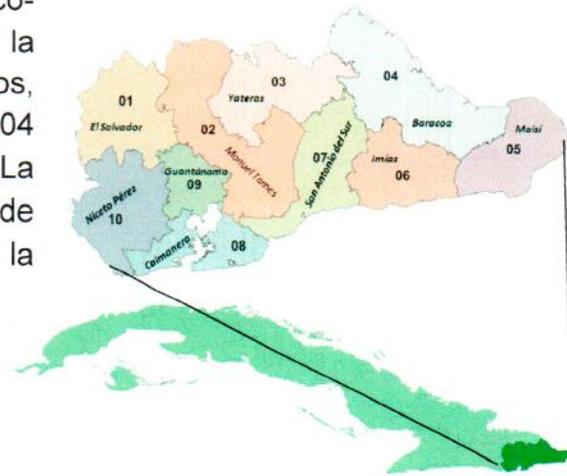


El huracán Mathew -categoría 4- impactó a la región oriental de Cuba entre el 4 y el 5 de octubre de 2016. El fenómeno hidrometeorológico permaneció sobre tierras cubanas durante ocho horas con vientos de 200-250km/h, fuertes lluvias, subidas del mar de 3-4 metros y olas de hasta 8 metros de altura.

En algunos municipios como Maisí en la Provincia de Guantánamo, el centro del huracán afectó al área durante cinco horas consecutivas. Se considera el huracán más fuerte que ha golpeado la provincia de Guantánamo. Sus daños fueron devastadores en varios municipios de las provincias de Guantánamo y Holguín, con una población de 1.5 millones. Baracoa, Maisí, Imías en Guantánamo estuvieron aisladas por vía terrestre debido al colapso de puentes, destrucción de vías y obstrucción de accesos por árboles caídos y rocas, al igual que interrupciones de comunicaciones durante varios días. Más del 77% de las personas en Baracoa, Maisí, Imías, San Antonio del Sur y Yateras en Guantánamo, sufrieron daños en sus viviendas (135.702 personas, de un total de 176.236 habitantes). Se estima que el total de viviendas destruidas total o parcialmente en estos municipios sobrepasa las 11.300 y que el número de viviendas con destrucción total o parcial de techos supera los 20.200.

El sector agropecuario constituye la base económica fundamental de la provincia, aporta más del 38,2 % de las riquezas y da empleo al 23 % de los trabajadores del territorio teniendo un peso fundamental las producciones de café, cacao, coco, forestal y cultivos varios. Los cultivos insignes de la provincia son el café, cacao, coco, con toda una cultura y tradición alrededor de estos cultivos. Se producen en el territorio cultivos varios, frutales y forestales entre otros, aunque en los últimos años el sector de los servicios y la industria de alimentos aportan importantes ingresos. Se destacan la belleza de su exuberante paisaje de sus ocho aéreas protegidas fundamental la que cuenta con reconocimiento internacional **Cuchillas del Toa**, reserva de la biosfera y el **Parque Nacional Alejandro de Humboldt**, Patrimonio natural de la humanidad. En Guantánamo se localiza el río más caudaloso de Cuba, el Toa, que tiene una longitud de 116,2 km incluyendo sus afluentes.

Como resultado de la división político-administrativa realizada en 1976 surgió la provincia, integrada por los 10 municipios, 77 Consejos Populares, 604 circunscripciones y 84 asentamientos. La capital provincial es la ciudad de Guantánamo. La población residente en la



provincia asciende a 516 302 habitantes (49,0% hombres y 50.1% mujeres), con una densidad poblacional de 83,7 hab/km<sup>2</sup> lo que la sitúa en el 9no lugar del país. Los municipios más densamente poblados son Guantánamo (891,8 hab/km<sup>2</sup>), Baracoa (84 hab/km<sup>2</sup>) y El Salvador (68,4 hab/km<sup>2</sup>). Por otra parte los de más baja densidad son Niceto Pérez (26,8 hab/km<sup>2</sup>), Caimanera (30,7 hab/km<sup>2</sup>) y San Antonio del Sur (30,7 hab/km<sup>2</sup>).

Un total de 328 576 habitantes residen en la zona urbana, por lo que el grado de urbanización es del 63,3%, en las zonas rurales reside 187 726 habitantes el 36,4 %, una cifra baja, si tenemos en cuenta que la vocación productiva de la provincia es la agricultura

El total de ocupados en las diferentes actividades de la economía asciende a 217 840, de ellos el 60,5% son hombres, de los cuales el 72,7 % (158 402) corresponden al sector estatal y el 27,3% (59 438) al sector no estatal. De los ocupados en este sector el 4,2% corresponden a las cooperativas, 0.025% a las cooperativas no agropecuarias y 5,7% trabajan por cuenta propia.

De las 573,3 Mha de suelos destinados a la agricultura se clasifican de la siguiente manera: muy productivo 46,5 Mha, productivo 35,4, medianamente productivo, 26,3 poco productivas 465,5 Mha. La proporción de superficie cubierta de bosques con relación a la superficie terrestre es del 46.7% una de las mayores del país, con un índice de reforestación del 54,1%. Hasta el paso del devastador huracán que azotó a cinco municipios de la provincia el pasado 4 de octubre de 2016, la provincia contaba con las siguientes potencialidades: segunda provincia productora de café del país, la mayor productora de cacao, mayor productora de coco, una de las mayores reservas forestales de madera dura y preciosa del país, todas ellas afectadas en más del 95%, por otra parte es la mayor productora suministradora de Sal en el mercado nacional, con un potencial hidráulico de los mayores del país, la capacidad de embalse supera los 349,0 millones de m<sup>3</sup>.

A partir de los análisis realizados se identifican en la provincia de Guantánamo las siguientes problemáticas:

- Insuficiente articulación de las prioridades del territorio con las estrategias del país y la agenda de la cooperación internacional en cuanto a los procesos de planificación y gestión de la economía cubana, lo que ha impedido la ejecución de proyectos en el tiempo acordado entre las partes.
- Limitada visión inter- territorial e inter- sectorial para dinamizar los procesos y agendas comunes en la escala territorial. Municipios que con similares potencialidades no se coordinan para gestionar su desarrollo asociando productos, servicios, aprovechando tecnologías, de manera que se conduzca al desarrollo integral.
- Poca concertación y articulación de actores, para la gestión e implementación de las estrategias provincial y municipal.
- Débil articulación del sector público y los actores del sector no estatal que necesitan integrarse a los procesos de desarrollo que se generan en los territorios, aun cuando existen los lineamientos L: 141.que promueve la ampliación del trabajo en el sector no estatal como una alternativa más de empleo, L: 194 promueve la apertura de esta forma de empleo en la industria local y el L: 210 que establece continuar desarrollando el empleo por cuenta propia en la actividad de gastronomía y alojamiento como oferta turística complementaria a la estatal.
- Limitada capacidad y coherencia, para aprovechar la sinergia que se pueden generar entre las fuentes endógenas y exógenas, para activar el potencial de desarrollo (naturales, históricos, culturales, humanos, tecnológicos, económicos, institucionales y materiales) como primera fuente de desarrollo que posee el sistema territorial.
- Falta de una estrategia coherente y flexible que conduzca a una mejor utilización de las diferentes fuentes de financiamiento. Existen diversas fuentes de financiamiento como el plan de la economía, la contribución del 1% para el desarrollo local, las IMDL, los aportes generados por los proyectos de IMDL a los CAM y a las entidades que ejecutan estos proyectos, los créditos bancarios y la cooperación internacional para el desarrollo, que bien gestionada, pueden financiar varias actividades para el desarrollo en los territorios.
- Exiguos encadenamientos productivos y de servicios que permitan incrementos productivos, eficiencia en los procesos de producción y/o servicios, activar el entramado productivo local- Si bien el territorio avanza en este particular aun no todos los encadenamientos tienen al territorio como proveedor de productos y/o servicios, lo que convierte a los encadenamientos en un enclave que utiliza el territorio, pero no genera desarrollo para este.
- Insuficiente proceso de gestión de la comunicación y la información en el ámbito territorial, lo que hace necesario contar con una estrategia de comunicación de modo que se organicen los procesos comunicativos y se aprovechen los recursos, espacios institucionales y los medios de comunicación para promover la participación de los actores del territorio en el desarrollo.

## La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial

### Selección del municipio.

Para la selección del municipio se ha tenido en cuenta para esta primera etapa solo trabajar con una preselección de los cuatro municipios más afectados tras el paso del Huracán Mathew del pasado 4 de octubre, a los que se les aplicará los criterios que se describen:

- 1º. Municipio afectado por el Huracán.
- 2º. Nivel de las afectaciones.
- 3º. Posibles sinergias que pueden establecerse con otras iniciativas de cooperación en marcha o potencial.
- 4º. Experiencia en materia de procesos de desarrollo territorial o procesos de desarrollo en marcha que se constituyen como referentes para otros territorios.
- 5º. Municipio estratégico para el desarrollo y con potencial, para activar el entramado económico territorial

Para la aplicación de estos criterios encada municipio se constituyó un equipo integrado por miembros del Consejo de la Administración Provincial, el Departamento de desarrollo local de la Universidad de Guantánamo, el Grupo Provincial para la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local y otros especialistas y funcionarios con experiencia en temas de desarrollo.

A partir de las experiencias revisadas se concretaron los criterios en la identificación del municipio de Baracoa atendiendo a que su población fue la más afectada por el huracán, es un municipio con un trabajo sostenido en el trabajo con la cooperación internacional., tiene en ejecución 11 proyectos, de ellos 6 de colaboración y 5 de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local de los cuales 3 se cofinancian en el marco de la colaboración internacional con los que se puede establecer sinergias. El municipio es estratégico para el desarrollo de la provincia teniendo en cuenta sus potencialidades productivas, belleza natural, está declarado como polo turístico.



El municipio Baracoa: Ciudad perteneciente a la oriental provincia de Guantánamo. Su nombre es de origen arahuaco, y significa *existencia del mar*. Hoy la llaman *Ciudad Primada de Cuba*, *Ciudad paisaje*, *Ciudad de las aguas* y *Ciudad de las montañas*. Se encuentra situada al norte de la provincia, muy próximo al extremo Oriental de la isla de Cuba. Limita con otros municipios: al sureste con Maisí, al suroeste con Imías y San Antonio del

Sur, y al oeste con Yateras y Moa, este último perteneciente a la provincia de Holguín. Tiene una extensión territorial de **974,36 Km<sup>2</sup>**, es el mayor municipio de la provincia; ocupa el 15,3% de su territorio, con una población de **81 821 habitantes**, de ellos el 49,5% son mujeres, y una densidad poblacional de 84,0 hab. /km<sup>2</sup>, lo sitúa en el segundo municipio más poblado de la provincia, con 112 asentamientos poblacionales: 2 urbanos y 110 rurales con una población urbana del 55,4 % y la rural del 44,6 %

La estructura administrativa está conformada por 13 Consejos Populares: 2 urbanos, 6 rurales y 5 mixtos, siendo el más poblado el Consejo Popular Cabacú con un total 12 420 hab.

El municipio se enfrenta a un gran reto natural y geográfico, el predominio de áreas montañosas con un 95% y una inclinación del terreno de más de 15.0%. La vocación del suelo es mayormente forestal, la parte llana se destina a cultivos del Coco, Café y el Cacao fundamentalmente y en menor cuantía en áreas ganaderas, aunque por la características del terreno se ve limitado el desarrollo tecnológico, no es posible la mecanización en la agricultura, se mantiene para la producción fundamentalmente los métodos tradicionales de laboreo de las tierras, las cuales por el lavado periódico producto a las fuertes lluvias que se producen en el territorio pierden parte de la Capa vegetal, se exige el uso de balizas o terrazas para su contención. Cuenta con una red hidrográfica de elevado caudal, 518.7 Km de viales, 23 sistemas de acueductos, y el 97,2 % de la población está electrificada.

La economía baracoense es eminentemente agrícola, sustentada en tres renglones fundamentales: el coco, el cacao, otrora primera productora del país; cultivos afectados en un **95 %**, tras el paso del huracán Mathew, pero con un programa de recuperación que abarca 5 años, las industrias de Aceite de coco y Carbón activado, son únicas en el país hoy sometidas a un proceso inversionista en el marco del proyecto financiado por un crédito del país para el apoyo a la cadena de producción del coco y una de sus actividades en el eslabón secundario apoyada con financiamiento de la cooperación internacional. En cuanto a la producción del cacao se trabaja desde el año 2009 en el marco de la cooperación internacional en el apoyo a la producción de este rubro y en el año 2015 se inició un proyecto para la Cadena de Valor Ampliada del Cacao, no obstante el eslabón secundario (procesamiento) hoy se ve afectado ya que la gran industria que procesa la materia prima cacao, subordinada al Grupo Empresarial Industria Alimentaria (GEIA) perteneciente al MINAL, tiene serias afectaciones por la obsolescencia tecnológica. Su línea de producción data de 1864 fecha de su inauguración, por lo que no se cierra este ciclo productivo en el municipio.

Baracoa tiene un total de 65 entidades económicas. La producción material del municipio se estructura en seis sectores, entre los cuales el de mayor peso es el

industrial. Otros renglones que aportan son la construcción, mantenimiento de la red de viales y la actividad científico técnica. En la esfera de los servicios sobresale el turismo, con una significación creciente por su aporte a la producción mercantil, con una capacidad de alojamiento para el turismo de 420 habitaciones, distribuido en tres hoteles, un hostel y una villa.

---

## I. ESTRATEGIA

El objetivo de la plataforma es mejorar las condiciones de vida de la población de los territorios cubanos vinculados al Programa, con énfasis en colectivos de mujeres y jóvenes, mediante procesos de articulación que favorecen el desarrollo territorial.

Para lograr su objetivo, su implementación estará en correspondencia con las prioridades nacionales identificadas en la actualización de los "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista y de la Revolución", teniendo en cuenta los **Ejes y Sectores estratégicos** 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, 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, territoriales 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 Guantánamo, reflejando la visión estratégica programática general, pero respetando las lógicas y prioridades territoriales de la mencionada provincia.

La plataforma 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.

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

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

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

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

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

<p>logro de los resultados</p>		<p>Pinar del Río y Guantánamo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de Cooperación Suiza, COSUDE</li> <li>• Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo (AICS)</li> <li>• Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD Cuba</li> <li>• Centro de Desarrollo Local y Comunitario - CEDEL - Consejo de Ciencias Sociales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba- CITMA</li> <li>• Fondo de Población de Naciones Unidas – UNFPA</li> <li>• Centro de Estudio Demográfico – CEDEM - Universidad de La Habana - Ministerio de Educación Superior</li> <li>• Instituto Superior de Diseño</li> </ul>	<p>consolidación como programa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir la sistematización y la difusión de resultados a través del sistemático proceso de M&amp;E,</li> <li>• Identificar las lecciones aprendidas para asegurar cumplimiento de normas y procedimientos de la modalidad de implementación definida,</li> <li>• Apoyar en los procesos de rendición de cuenta a los socios del Programa, bilaterales, multilaterales y cooperación descentralizada,</li> </ul>	
--------------------------------	--	---	---	--

		<p>Industrial – ISDI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de Comunicación (FCOM) de la Universidad de La Habana (UH),</li> <li>• Federación de Mujeres Cubanas (FMC), el</li> <li>• Red Local de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID).</li> <li>• Fondo de Poblaciones de Naciones Unidas (UNFPA),</li> <li>• Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana</li> <li>• Instituto Superior de Diseño (ISDi)</li> </ul>		
--	--	--	--	--

## II. RESULTADOS Y ALIANZAS

### *Resultados Esperados*

#### EFEECTO 1:

- Producto 1. Sensibilizados y preparados los funcionarios, técnicos y gobernantes en enfoques y herramientas de planificación y gestión del desarrollo, así como en instrumentos para la concertación, participación y articulación multinivel.

- Producto 2. Gestionada la capacitación a actores municipales y provinciales sobre gestión tributaria, presupuestos y procesos de financiamiento del desarrollo local.
- Producto 3. Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios.

#### **EFECTO 2:**

- Producto 4. Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial.

#### **EFECTO 3:**

- Producto 5. Sistematizadas las experiencias y herramientas para el monitoreo y seguimiento.

Mediante el proceso de sensibilización y preparación a los funcionarios, técnicos y gobernantes en enfoques y herramientas de planificación y gestión del desarrollo, así como en instrumentos para la concertación, participación y articulación multinivel, capacitación a actores municipales y provinciales sobre gestión tributaria, presupuestos y procesos de financiamiento del desarrollo local, apoyo a los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios y la promoción de las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial, se espera que 2 CAM cuenten con equipos capacitados para la implementación de instrumentos de participación y concertación que den respuesta a la implementación de un nuevo instrumento de participación para gestión de desarrollo local, que permita implementar al menos una nueva acción que articula sector público, cooperativo y privado. Por otra parte, será posible contar con 40 funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros que facilite la ejecución de 2 nuevos proyectos en el municipio Guantánamo con financiamiento externo.

#### ***Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados***

El Proyecto requiere equipamiento informático, mobiliario y medios de transporte para garantizar la coordinación institucional, generación de alianzas estratégicas y diseño e implementación de proyectos. Además, se requiere equipos e insumos especializado para el Taller de Carpintería.

#### ***Alianzas***

El Proyecto, en el nivel nacional, será implementado en estrecha coordinación con el Gobierno de Cuba. A nivel local se coordinará de manera permanente los Consejo de la Administración Provincial de Guantánamo y Municipal Baracoa, las

Universidades de Oriente, Guantánamo y el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, la Delegación Provincial del CITMA

La Plataforma es un espacio programático y de gestión para la articulación de actores a nivel territorial, nacional e internacional. Se promueven lazos horizontales-verticales entre instituciones y actores. Además, se incentivan modalidades innovadoras de cooperación tales como la descentralizada, Sur-Sur y Triangular, facilitando el trabajo conjunto de múltiples actores de desarrollo bajo una estrategia común.

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

Además, se cuenta con importantes instituciones asociadas que acompañan la implementación de PADIT y la generación de conocimientos y la transversalización de enfoques para los temas relevantes para la Plataforma. Hasta la fecha son: Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Consejo de Ciencias Sociales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA), Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) de Universidad de La Habana con el Fondo de Poblaciones de Naciones Unidas (UNFPA), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), el Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDi), y la Facultad de Comunicación (FCOM) de la Universidad de La Habana, estos tres pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES).

A nivel internacional, PADIT apunta a la generación de alianzas horizontales con actores de la cooperación:

- Sur-Sur, privilegiando transferencia de conocimientos e intercambios;
- Descentralizada, fomentando alineación y articulación de actores de gobiernos locales de otros países;
- Multilateral, promoviendo la interacción entre las instituciones multilaterales;
- Bilateral, favoreciendo el diálogo y la complementariedad de esfuerzos.

### ***Riesgos y Supuestos***

<b>Supuesto</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Medida de mitigación</b>
La coordinación entre entidades de gobierno nacional y local se mantiene con normalidad.	Existen dilaciones en los procesos de coordinación con las instancias nacionales y locales	Seguimiento por parte de la coordinación del Proyecto
Existe disponibilidad suficiente de medios, materiales e insumos en el mercado nacional	Demora en los procesos de compra, transporte y entrega de maquinaria e insumos	Verificación y seguimiento por parte del proyecto. Identificación de adquisición alternativa
Existe disponibilidad de equipamiento para importación	Retraso en los procesos de compra, importación de medios, materiales e insumos	Ejecución NIM permite agilizar procesos. Agilizar planes de adquisiciones y proceso aprobatorios de estas por la contraparte.
Se han identificado a las zonas beneficiarias	Retrasos en las inversiones de la contraparte	Plan de Seguimiento periódico de PNUD. Despacho con las máximas autoridades de la provincia. Elaborado plan de inversiones de la contraparte a inicios.
Los procesos se mantienen y las autorizaciones y acuerdos transcurren con normalidad	Posibles cambios de autoridades y funcionarios en instituciones a cargo de la toma de decisiones en la gestión del proyecto.	Documentación disponible y seguimiento

### ***Participación de las Partes Involucradas***

Este Proyecto sustenta su operación en alianzas establecidas con anterioridad en el marco de PADIT mencionadas en el párrafo "Alianzas". Sin embargo, el MINCEX y su Delegación territorial y, el Consejo de la Administración Provincial en Guantánamo y el PNUD son los socios firmantes del proyecto y velan por el cumplimiento de los objetivos y resultados del mismo. El Ministerio de Economía y Planificación, MEP y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, INIE cumplen un importante rol de monitoreo y seguimiento a todas las acciones en términos de coherencias y pertinencia, tanto a nivel territorial como a nivel nacional.

Las alianzas descritas anteriormente aportan con varios elementos: recursos financieros y en especie para la gestión de proyectos y el aporte de expertos técnicos. Las alianzas son un factor que incrementa considerablemente la sostenibilidad de los procesos.

## ***Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)***

La plataforma pretende desarrollar procesos de gestión del conocimiento que aprovechen los beneficios de la cooperación Sur-Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión.

PADIT ha conseguido generar acciones de Cooperación Sur-Sur muy útiles para el desarrollo del País. Las mismas han permitido que un importante número de actores del país pudieran tener marcos comparativos en materia de marcos legales, competencias, financiamiento y articulaciones.

Todas las acciones en lógica de cooperación sur-sur no serán aisladas, sino que se insertan en aspectos sustantivos de la Plataforma.

### ***Conocimiento***

El proyecto procura que los gobiernos y las administraciones territoriales implementen mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de información, a través de talleres de capacitación que permitan a los actores locales el fortalecimiento de los procesos de elaboración de estrategias de comunicación, para la comunicación del desarrollo en los territorios y documentos de prioridades territoriales.

Por otra parte, serán sistematizadas las actividades, resultados, experiencias y lecciones aprendidas con el objetivo de mejorar la eficiencia en los procesos de desarrollo.

Adicionalmente a las acciones del CAP y del CAM a nivel territorial, el proyecto nacional liderado por el MEP/INIE concentra sus acciones en la gestión del conocimiento no solo a nivel nacional sino también a nivel territorial.

### ***Sostenibilidad y Escalamiento***

La sostenibilidad viene dada fundamentalmente porque existe una política de apoyo y medidas complementarias del gobierno en el territorio a partir de que la provincia es una de las que cuenta con indicadores de desarrollo por debajo de la media nacional, lo que favorece las iniciativas que generen desarrollo, innovación, tecnología, empleos. Además, la provincia cuenta con fuerza de trabajo calificada, que permite cumplir con las diferentes etapas de ejecución del proyecto. Las entidades beneficiarias podrán incluir en el plan de la economía las actividades relativas al proyecto, por lo que dispondrán del balance material en caso que sea necesario y del presupuesto en moneda nacional necesario para la adquisición de materiales, equipos y medios.

Las entidades e instituciones responsables de la ejecución del proyecto y de los impactos de generación de RESULTADOS, cuenta con el máximo apoyo del gobierno de la provincia y el municipio, así como de otras instituciones.

Las inversiones que se generen en equipamientos y tecnología deberán adecuarse al establecido como política por sistema energético nacional, a la capacidad del personal para asumir las distintas funciones y operaciones y a la posibilidad de obtener los suministros y repuestos necesarios en los canales comerciales locales, nacionales e internacionales. Ello permite pensar en la sostenibilidad tecnológica una vez concluido el proyecto. De igual manera en lo referido a los factores de sostenibilidad ambiental el proyecto cuidará de no generar riesgo de contaminación de aguas ni del manto freático; las medidas organizativas previstas asegurarán reducir el volumen de residuales sólidos y líquidos que se generaran y que la tecnología a adquirir es en su totalidad sea ecológicamente razonable.

Se espera que el proyecto sea auto-sostenible de manera inmediata, de manera que su sostenibilidad sea una realidad verificable y factor de desarrollo sociocultural y económico en la zona de su implementación, así como un modelo replicable en otros municipios de la provincia.

Una vez terminada la intervención, las entidades beneficiarias serán responsables de garantizar el respaldo de la moneda nacional necesaria para su mantención.

En los términos de escalamiento, PADIT está trabajando para la inclusión de nuevas provincias y municipios para poder enriquecer el abanico de potencialidades y prioridades de desarrollo a nivel territorial.

### ***Eficiencia y Efectividad de los Costos***

El Proyecto trabajará bajo los principios de eficiencia y efectividad de costos, adquiriendo los bienes necesarios con las adecuadas especificaciones técnicas, con nivel importante de innovación manteniendo el enfoque de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y de manipulación por los recursos humanos disponibles.

Adicionalmente en todas las acciones se mantendrá la política de cofinanciación de diferentes fuentes locales, provinciales, nacionales e internacionales.

Se seguirán los siguientes principios:

- Las iniciativas deben partir de las EDP (Estrategias de Desarrollo Provincial) o las EDM (Estrategias de Desarrollo Municipal);
- Responden por tanto a una necesidad estratégica del territorio;

### III. MARCO DE RESULTADOS<sup>1</sup>

**Intended Outcome as stated in the UNDAF/Country Programme Results and Resource Framework:** Desarrollo económico sostenible - gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socio-económico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres.

• **Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan:**

- 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.
- 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 promovida la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres.

**Título del Proyecto y número de Proyecto en ATLAS:** La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial – PADIT en la Provincia de Guantánamo.

Resultados esperados	INDICADORES DE RESULTADO	FUENTE	LINEA BASE		METAS (por frecuencia de recolección)				Recolección de datos y riesgos	
			Valor	Año	Año1	Año2	Año3	Año4		FINAL

<sup>1</sup> El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

<b>Resultado 1:</b> <i>Sensibilizados y preparados los funcionarios, técnicos y gobernantes en enfoques y herramientas de planificación y gestión del desarrollo, así como en instrumentos para la concertación, participación y articulación multinivel.</i>	Número de provincias donde se ha construido una estrategia de desarrollo que articula prioridades multinivel y/o intermunicipal (CO-PRO1-ID1) LB: 0. M: 2	CAP GTMO	0	2017	0	0.5	1	2	2	<i>Misiones de coordinación y seguimiento. Reportes</i>
	Número de provincias y municipios donde existen equipos capacitados para la implementación de instrumento de participación y concertación (CO-PRO1-ID2) LB: 0. M: 2 prov. y 2 municipios	CAP GTMO	0	2017	1	3	4	6	6	<i>Misiones de coordinación y seguimiento. Reportes</i>

	<p>Número de gobiernos municipales que implementan un nuevo instrumento de participación para gestión de desarrollo local. (CO-PRO1-ID3), LB: 0. M: 2 municipios</p>	<p>CAP GTMO</p>	<p>0</p>	<p>2017</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>6</p>	<p>Misiones de seguimiento. Reportes</p>
	<p>Número de gobiernos municipales que implementan al menos una nueva acción que articula sector público, cooperativo y privado. (CO-PRO1-ID4) - LB: 0. M: 2 municipios</p>	<p>CAP GTMO</p>	<p>0</p>	<p>2017</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>6</p>	<p>Misiones de seguimiento. Reportes</p>

<p>Resultado 2:  Gestionada la capacitación a actores municipales y provinciales sobre gestión tributaria, presupuestos y procesos de financiamiento del desarrollo local.</p>	<p>Número de funcionaria/os, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros (CO-PRO2-ID1) LB: 20 por provincia. M: 40 por provincia</p>	<p>CAP GTMO y MEP</p>	0	2017	20	40	80	160	160	<p>Misiones de coordinación Reportes</p>
	<p>Número de nuevos proyectos por cada municipio que logran financiamiento externo para su implementación (CO-PRO2-ID2), LB: 0 M: 2</p>	<p>CAP GTMO y CAM</p>	0	2017	0	1	2	2	3	<p>Misiones de seguimiento. Reportes</p>

	Número de municipios que experimentan mejoras en los sistemas de gestión tributaria. (CO-PRO2-ID3) LB: 0 M: 2	CAP GTMO, CAM y MEP	0	2017	0	0	0	1	2	2	Encuentros técnicos Misiones de coordinación Reportes
	Número de funcionaria/os, técnicos especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros (CO-PRO2-ID1) LB: 20 por provincia. M: 40 por provincia	CAP GTMO	0	2017	0	20	40	40	40	80	Encuentros técnicos Misiones de coordinación. Reportes

<p>Resultado 3: Apoyados los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios</p>	<p>Número de provincias y municipios que crean un dispositivo integrado de información para la gestión local (CO-PRO3-ID1) LB: 0 M: 6 (2 provincias y 2 municipios)</p>	<p>CAP y GTMO</p>	<p>0</p>	<p>2017</p>	<p>0</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	<p>4</p>	<p>6</p>	<p>Misiones de coordinación y seguimiento. Reportes Cronograma de seguimiento en PNUD</p>
<p>Cantidad de nuevos productos comunicativos difundidos en cada municipio sobre estrategias y proyectos de desarrollo. (CO-PRO3-ID2), LB: 0 M: 2 pormunicipio(4 en total)</p>	<p>CAP GTMO</p>	<p>0</p>	<p>2017</p>	<p>0</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>Misiones de coordinación y seguimiento. Reportes</p>	

	Número de municipios que ponen en funcionamiento un nuevo espacio de información ciudadana. (CO-PRO3-ID3) LB: 0 M: 1	CAP GTMO	0	2017	0	1	1	1	1	1	Misiones de seguimiento. Reportes
Resultado 4: Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial.	Número de emprendimientos promovidos (CO-PRO4-ID1) LB: 0 M: 1	CAP GTMO	0	2017	0	1	1	1	1	1	Misiones de seguimiento. Reportes
Resultado 5: Sistematizadas las experiencias y herramientas para el monitoreo y seguimiento.	Número de experiencias sistematizadas. (CO-PRO5-ID1) LB: 0 M: 1	CAP GTMO	0	2017	0	1	1	1	1	1	Misiones de seguimiento. Reportes

#### IV. MONITOREO Y EVALUACIÓN

---

PADIT ofrece una plataforma programática y de gestión para la articulación de actores a nivel territorial, nacional e internacional, a partir de prioridades de los actores cubanos. Esto significa que la Plataforma favorece articulaciones entre diferentes niveles de gobierno, busca interconexiones entre territorios, promueve iniciativas de desarrollo económico y social a nivel territorial, crea espacios de colaboración entre diferentes actores, y dialoga con actores de la cooperación internacional.

Para acompañar dichos procesos multidimensionales y complejos – por interesar las esferas social, económica y ambiental – la Plataforma necesita de un sistema de S&E integral que permita captar los diferentes matices de las acciones promovidas en los diferentes y al mismo tiempo poder presentar las informaciones clave para diferentes niveles de análisis. Como mencionado en la sección anterior, integrando el seguimiento y la evaluación a la planificación y la implementación, PADIT utiliza la Gestión por los Resultados de Desarrollo (GpRD). Esto permite:

1. Medir los resultados y el cambio promovido. Establecer vinculaciones entre las acciones de un proyecto y los resultados que se observen y poder medir el cambio que estas acciones van determinado.
2. Facilitar la toma de decisiones y generar aprendizaje. Dar seguimiento constante y reflexionar sobre los resultados obtenidos y/o no obtenidos ayuda a entender la eficiencia y la eficacia de las acciones y a modificar los planes/estrategias sobre la marcha para permitir el logro de los resultados
3. Favorecer la gestión de conocimiento. Esto significa no solamente proporcionar una información organizada a través de un sistema de informes periódicos, pero también sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas, además de favorecer intercambios entre experiencias exitosas, escalando y reproduciendo resultados de desarrollo.

Por cierto, el seguimiento y la evaluación no son suficientes para garantizar una buena gestión de un programa, pero son indispensables: son parte del sistema de GpRD y facilitan la gestión de la Plataforma reduciendo la complejidad de las acciones. Por esta razón, es apropiado que las prácticas de seguimiento y evaluación sean constantemente fomentadas y estimuladas desde los gestores de la Plataforma.

PADIT cuenta con instrumentos, marcos y herramientas que apoyan operativamente le implementación del sistema de S&E de la Plataforma. Han sido construidas en función de las necesidades de la Plataforma y revisadas por varios

actores internos y externos a ella. Aquí sigue una breve explicación de la función de cada uno de ellos:

1. Marco lógico de los proyectos: es el documento base del seguimiento porque contiene las actividades, los resultados y los indicadores pactados al momento de la firma del proyecto. Como ya visto, existen 5 proyectos que componen el Programa Marco PADIT-COSUDE
2. Ficha para las iniciativas de desarrollo económico y social en el marco de PADIT: describen como las iniciativas (o micro intervenciones), que pertenecen al efecto 2 del Programa Marco PADIT-COSUDE de fomentos de desarrollo económico y social, se implementan en los territorios, sus articulaciones con otras iniciativas, la justificación y la sostenibilidad de la misma.
3. Ficha seguimiento de las iniciativas de desarrollo económico y social, para reportar con frecuencia semestral los avances a nivel de las iniciativas.
4. Tabla general de las iniciativas: es un listado que agrega las iniciativas y provee las informaciones básicas por cada una de ellas. Además, en aras de estimular e impulsar una visión estratégica en las iniciativas promovidas, se ha identificado a cuáles de las 8 líneas de acción de la Plataforma PADIT tributa cada iniciativa (consultar el documento anexo "PADIT – Avances y contenidos" para apreciar las líneas)
5. Marco desempeño de los proyectos territoriales y nacional: a partir de los marcos lógicos de cada proyecto, se ha construido un marco de desempeño que no solamente identifica el tributo de los indicadores provinciales al marco lógico del Programa Marco PADIT-COSUDE, sino también define fuentes de verificación, método de recopilación de la información, responsable y contiene un espacio para actualizar el valor de los indicadores a cadencia semestral.
6. Informe territorial, confrecuencia semestral, recopila los resultados de las provincias según marco lógico y líneas de acción de la Plataforma, las actividades de comunicación, y los mecanismos de gobernanza en el territorio.
7. Fichas de seguimiento del trabajo de las instituciones asociadas.
8. Marco desempeño Programa Marco PADIT-COSUDE. Define fuentes de verificación, método de recopilación de la información, responsable. Además, recopila los indicadores de producto a partir del marco lógico territorial y nacional y define las modalidades de medición de los indicadores de efecto y de impacto. Por cada indicador, contiene una página donde se define el indicador y se presenta su avance.
9. Informe general PADIT. Se nutre de todas las herramientas propuestas arriba y presenta los resultados de la Plataforma de manera clara y concisa.

A nivel territorial, se constituirá un subgrupo de seguimiento, monitoreo y evaluación que asistirá al Comité Coordinador del Proyecto en la provincia de Guantánamo, 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.

El proyecto en la provincia, apoyado 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.

En el marco de Monitoreo y Evaluación se realizarán las siguientes actividades:

#### Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados y actualizar la matriz de desempeño	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La Coordinación del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados	Trimestralmente	La coordinación del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el		

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
	previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.		seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
<b>Aprendizaje</b>	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos dos veces por año	La coordinación del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño		

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
	identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la secretaria técnica para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.		del proyecto		
<b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos dos veces por año	El Grupo Coordinador debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
<b>Informe del Proyecto</b>	Se presentará un Informe del Proyecto al Comité Nacional de Coordinación y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)			

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubies)
	<p>riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.</p>				
<p><b>Revisión del Proyecto (Comité Nacional de Coordinación)</b></p>	<p>El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la ST y el CNC) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto el CNC realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores</p>	<p>Al menos una vez al año</p>	<p>El Grupo coordinador debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.</p>		

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
	relevantes.				

### Plan de Evaluación<sup>2</sup>

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación final	-	-	-	2021	Nacionales y territoriales	5.000,00

<sup>2</sup> Opcional, si fuese necesario.

**MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS**

“La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial – PADIT en la Provincia de Guantánamo”

Mejoradas las condiciones de vida de la población de los territorios cubanos vinculados al Programa, con énfasis en colectivos de mujeres y jóvenes, mediante procesos de articulación que favorecen el desarrollo territorial.  
 1. Fortalecida la institucionalidad local, potenciando las capacidades de los gobiernos para una gestión articulada del desarrollo territorial  
 2. Promovidas encadenamientos productivos que potencien el desarrollo económico y social a nivel de los territorios  
 3. Complementados los procesos de descentralización y gestión del desarrollo local

Productos Esperados	Actividades generales	Actividades específicas	Cronograma				Responsables y donante	Concepto	Monto	
			T 1	T 2	T 3	T 4				
PADIT global	Productos Esperados presente propuesta								USD	
<b>EFECTO 1 Fortalecida la institucionalidad local, potenciando las capacidades de los gobiernos para una gestión articulada del desarrollo territorial.</b>										
Producto 1: Gobiernos municipales y provinciales implementan instrumentos de participación, concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.	P 1: Sensibilizados y preparados los funcionarios, técnicos y gobernantes en enfoques y herramientas de planificación y gestión del desarrollo, así como en instrumentos para la concertación, participación y articulación multinivel.	1.1 Fortalecer las capacidades de los actores nacionales y territoriales en el marco de la articulación multinivel	1.1.1 Movilización y articulación de actores locales	x	x	x	x	<b>CAP Guantánamo</b> <b>ITALIA</b>	Gastos de mantenimiento y operación de equipos de transporte.	3.384,97
		1.2 Apoyar a la estrategia de desarrollo económico y social a nivel municipal (EDM) y Provincial (EDP) en el <b>Oriente Cubano</b>	1.2.1 Formación de los actores territoriales en la implementación de la herramienta de desarrollo territorial	x	x	x	x	<b>CAP Guantánamo</b> <b>ITALIA</b>	Talleres de capacitación, intercambios técnicos. Logística y miscelánea en apoyo a talleres.	5.282,46
		1.3 Apoyo a la gestión territorial para el desarrollo local	1.3.1 Gestión Integrada de Proyecto y Resiliencia Tecnológica en la región este					<b>CAP Guantánamo</b> <b>COSUDE E</b> <b>ITALIA</b>	Equipamiento informático, mobiliario.	241,526.39 (16.787,09 Italia y



<p>Indicadores P2, E1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de funcionarios, técnicos y especialistas (CAP, CAM, ONAT) de territorios capacitados en temas fiscales, presupuestarios y en instrumentos financieros (CO-PRO2-ID1) LB: 20 por provincia. M: 40 por provincia</li> <li>Número de nuevos proyectos por cada municipio que logran financiamiento externo para su implementación (CO-PRO2-ID2), LB: 0 M: 2</li> <li>Número de municipios que experimentan mejoras en los sistemas de gestión tributaria. (CO-PRO2-ID3)LB: 0 M: 2</li> </ul>	<p>2,000.00</p>								
<p><b>SUBTOTAL PRODUCTO 2, EFECTO 1</b></p>									
<p>Producto 3: Gobiernos y administraciones territoriales implementan mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de información para el desarrollo en los territorios</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="665 787 722 871">3.1</td> <td data-bbox="665 871 722 1144">Fortalecimiento de los procesos de elaboración de estrategias de comunicación</td> <td data-bbox="665 1144 722 1417">3.1.1 Apoyo para la comunicación del desarrollo en los territorios y documentos de prioridades territoriales</td> <td data-bbox="665 1417 722 1501">x</td> <td data-bbox="665 1501 722 1585">x</td> <td data-bbox="665 1585 722 1858">CAP Guantánamo  ITALIA</td> <td data-bbox="665 1858 722 2016">Talleres de capacitación, costo de producción de materiales de impresión</td> <td data-bbox="665 2016 722 2100">2,000.00</td> </tr> </table>	3.1	Fortalecimiento de los procesos de elaboración de estrategias de comunicación	3.1.1 Apoyo para la comunicación del desarrollo en los territorios y documentos de prioridades territoriales	x	x	CAP Guantánamo  ITALIA	Talleres de capacitación, costo de producción de materiales de impresión	2,000.00
3.1	Fortalecimiento de los procesos de elaboración de estrategias de comunicación	3.1.1 Apoyo para la comunicación del desarrollo en los territorios y documentos de prioridades territoriales	x	x	CAP Guantánamo  ITALIA	Talleres de capacitación, costo de producción de materiales de impresión	2,000.00		
<p><b>SUBTOTAL PRODUCTO 3, EFECTO1</b></p>									
<p>Indicadores P3, E1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de provincias y municipios que crean un dispositivo integrado de información para la gestión local (CO-PRO3-ID1) LB: 0 M: 6 (2 provincias y 2 municipios)</li> <li>Cantidad de nuevos productos comunicativos difundidos en cada municipio sobre sus estrategias y proyectos de desarrollo. (CO-PRO3-ID2), LB: 0 M: 2 por municipio (4 en total)</li> <li>Número de municipios que ponen en funcionamiento un nuevo espacio de información ciudadana. (CO-PRO3-ID3) LB: 0 M: 1</li> </ul>	<p>2,000.00</p>								
<p><b>SUBTOTAL EFECTO 1 (PRODUCTO 1, 2 Y 3)</b></p>									
<p>254,193.82</p>									

**EFFECTO 2: Promovidas cadenas de valor que potencien el desarrollo económico y social a nivel de los territorios**

<p><b>Producto 4:</b> Las Administraciones y los actores locales promueven cadenas de valor y servicios sociales que potencian capacidades de empleo, en especial para jóvenes y mujeres.</p>	<p>P4. Promovidas las cadenas de valor y la generación de desarrollo económico y social a nivel territorial</p>	<p>4.1. Apoyo a propuestas estratégicas del desarrollo económico y social territorial a partir de las estrategias de desarrollo territorial en el Oriente (Guantánamo)</p>	<p>4.1.1 Apoyo, equipamiento y movilización a nivel territorial</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>INE, MEP, IPF, PNUD, Gobiernos territoriales  ITALIA</p>	<p>Equipo de transporte</p>	<p>45,000.00</p>
<p>4.1.2 Acompañamiento en la identificación y diseño de las propuestas</p>	<p>4.1.3 Implementación de acciones piloto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>INE, MEP, IPF, PNUD, Gobiernos territoriales  ITALIA</p>	<p>Talleres de capacitación, costo de producción de materiales de impresión</p>	<p>10,000.00</p>		
<p><b>SUBTOTAL EFECTO 2 (PRODUCTO 4)</b></p>										
<p>Indicadores P4, E2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevas iniciativas productivas locales articuladas a cadenas de valor que son ejecutadas en territorios. (CO-PRO4-ID1), LB: 0. M: 3</li> <li>Porcentaje de los empleos de las nuevas iniciativas productivas ejecutadas, que son ocupados por mujeres y por jóvenes. (CO-PRO4-ID2), LB: 0. M: 30% mujeres y 20% jóvenes</li> <li>Provincias y municipios que ponen en funcionamiento al menos 1 nuevo servicio social orientado a satisfacer necesidades diferenciadas de población de los territorios. (CO-PRO5-ID1) LB: 0 M: 2</li> <li>Número de nuevos servicios sociales que articulan sector estatal y no estatal o municipios, que son implementados en cada provincia. ( CO-PRO5-ID2) LB: 0 M: 2</li> </ul>										

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentaje de mujeres y de jóvenes de la población de los municipios que son beneficiarios de los nuevos servicios sociales ejecutados. (CO-PRO5-ID3), LB: 0 M: 33% mujeres 15% jóvenes</b></li> </ul>							Asistencia técnica. Costo de producción de impresión de documentos. Logística	2,000.00
<b>EFECTO 3: Complementados los procesos de descentralización y gestión del desarrollo local</b>							<b>INIE, MEP, IPF, PNUD</b>  <b>ITALIA</b>	
P.5. Sistematizadas las experiencias y herramientas para el monitoreo y seguimiento.	5.2. Implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento	5.2.1 Diseño e implementación mecanismos de monitoreo y seguimiento	x	x	x	x	5,000.00	
			5.2.2 Evaluaciones y auditorias		x			
<b>SUBTOTAL EFECTO 3 (PRODUCTO 5)</b>							<b>PNUD</b>  <b>ITALIA</b>	<b>7,000.00</b>
Indicadores P5, E3								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cantidad de instrumentos de gestión del desarrollo local cuyos resultados han sido presentados a las instancias nacionales. (CO-PRO6-ID1), LB: 0 M:2</b></li> <li>• <b>Cantidad de instrumentos y buenas prácticas que son difundidos en redes temáticas y territorios (CO-PRO6-ID2), LB: 0 M: 3 (2 buenas prácticas y 1 instrumento)</b></li> </ul>								
<b>Total Programado</b>								<b>562.021,76</b>
<b>TOTAL Parcial Italia</b>								<b>375.193,00</b>
<b>COSTO DIRECTOS Y DE FUNCIONAMIENTO Italia</b>								<b>10,118.47</b>
<b>GMS (Apoyo General a la Gestión) Italia</b>								<b>27,792.07</b>
<b>Total Italia disponible para implementación</b>								<b>337.282,46</b>
<b>TOTAL Parcial COSUDE</b>								<b>250.000,00</b>

COSTO DIRECTOS Y DE FUNCIONAMIENTO TOTALCOSUDE	6,742.18
GMS (Apoyo General a la Gestión) COSUDE	18,518.52
Total COSUDE disponible para implementación	224,739.3
<b>MONTO TOTAL PROGRAMABLE</b>	<b>562,021.76</b>
COSTO DIRECTOS Y DE FUNCIONAMIENTO TOTAL	16,860.65
GMS (Apoyo General a la Gestión) TOTAL	46,310.59
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>625.193,00</b>

---

## VI. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

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 Guantánamo, 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 Guantánamo, 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 tema de monitoreo y seguimiento y en toda la gestión del conocimiento.

Para facilitar la coordinación, el proyecto se apoyará en las estructuras de gobernanzas mencionadas arriba en temas de coordinación y de implementación. Estos espacios tendrán la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos. Dictan las orientaciones estratégicas y se encargará del seguimiento de las actividades planificadas.

Para la adquisición de bienes y servicios, se constituirá un Comité de Compras y Contratación para el análisis y aprobación de la adquisición de los insumos en el marco del proyecto. El equipo técnico tendrá que apoyar todos estos esfuerzos.

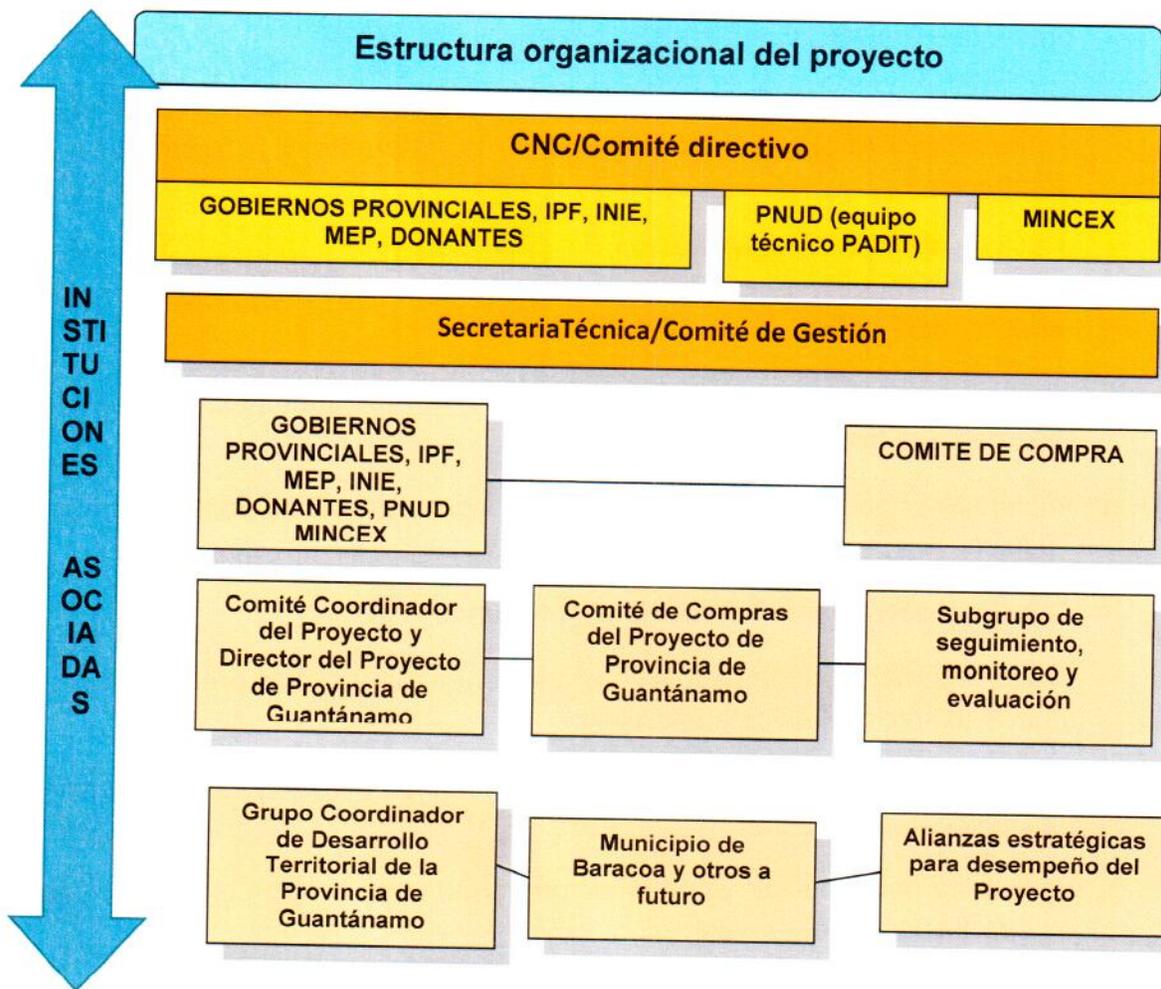
La ejecución financiera del Proyecto se realizará bajo la modalidad de Solicitudes de Pagos Directos (SPD) a proveedores por la Oficina del PNUD. El Consejo de la Administración de Guantánamo designará un responsable de la implementación.

La entidad de implementación se ocupará de:

- a. Garantizar el logro de los resultados esperados.
- b. Designar al personal responsable del proyecto.

- c. Dar seguimiento y apoyar la ejecución coordinada de los productos y actividades de acuerdo a los planes de trabajo, en cada uno de los AWP que integran PADIT. Asegurar los resultados y actividades previstas en el presente PRODOC.
- d. Integrar resultados y presentar los informes narrativos y financieros anuales y final de PADIT para someterlos a la Secretaria Técnica para su aprobación.
- e. Asegurar el sistema contable para el control de gastos e inventarios de los medios adquiridos por el proyecto, y mantener la supervisión sobre la totalidad del programa.
- f. Alertar la Secretaria Técnica sobre temas de implementación o factores externos que incidan en el proyecto.
- g. Implementar acciones de mitigación de riesgos aprobadas por la Secretaria Técnica.
- h. Facilitar y coordinar el monitoreo al programa PADIT.
- i. Hacer recomendaciones sobre reasignaciones o revisiones presupuestarias y otros asuntos relativos a PADIT.
- j. Asegurar la sistematización de los resultados de PADIT y la identificación de lecciones aprendidas.
- k. Facilitar la participación y coordinación permanente con las oficinas locales que participan en el proyecto.
- l. Asegurar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Comité Nacional de Coordinación y de la Secretaria Técnica.

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, adquisición de bienes y servicios, misiones de intercambio de experiencias y en relación al proceso de sistematización del proyecto.



---

## VII. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS

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.

### **Opción a. Entidad de Gobierno (NIM)**

1. De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA [o las Disposiciones Complementarias], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad física y tecnológica del Asociado y de su personal y bienes, así como de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:

- a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
  - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto [y el Acuerdo de Cooperación para el Proyecto entre el PNUD y el Asociado en la Implementación]<sup>5</sup>.
  3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en [http://www.un.org/sc/committees/1267/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml). Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
  4. De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
  5. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
  6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o

---

<sup>5</sup> Utilice el texto que aparece entre corchetes únicamente cuando el Asociado en la Implementación sea una ONG/OIG

el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto, así como a personal relevante, información y documentación.

## VIII. ANEXOS

- 1. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental [español]**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. *(NOTA: No se exige un Diagnóstico Social y Ambiental en aquellos proyectos en los que el PNUD actúa solamente como Agente Administrativo y/o en aquellos proyectos que únicamente comprenden informes, coordinación de eventos, capacitaciones, talleres, reuniones, conferencias, preparación de material de comunicación, fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar en negociaciones y conferencias internacionales, coordinación de alianzas y gestión de redes, o proyectos globales/regionales sin actividades a nivel de país).*

### 2. Análisis de Riesgo:

Riesgos	Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Medida de mitigación
Escasas herramientas técnicas y experiencias concretas en la gestión del procesos y proyectos	Medio	Medio	Apoyar proceso de programación y fortalecer las capacidades de los Consejos de la Administración y actores claves para coordinar el proyecto. Se adjuntará al proyecto un cronograma detallado con las acciones asociadas al alcance de las actividades y productos previstos y las acciones de implementación. Incluir dentro de dicho cronograma, reuniones periódicas de seguimiento, monitoreo y evaluación.

<p>Incremento de los precios de los equipos en el mercado. Poca disponibilidad de recursos en el mercado local, puede afectar las compras en plaza.</p>	<p>Alto</p>	<p>Medio</p>	<p>El fundamento de la planificación del Plan de adquisiciones serán las actividades a realizarse en el marco del proyecto de modo que se establezca un orden de prioridad en el proceso de compras efectivo.</p>
<p>Impacto de la temporada de Huracanes puede afectar las actividades del proyecto.</p>	<p>Medio</p>	<p>Bajo</p>	<p>Realizar la acertada planificación de actividades reduciendo acciones que puedan ser afectadas por los Huracanes.</p> <p>Determinar e implementar medidas para la mitigación de riesgos y vulnerabilidades, para evitar las pérdidas de recursos materiales ante la amenaza y/o impacto de eventos meteorológico por cada una de las instituciones beneficiarias y/ o ejecutoras del proyecto.</p>
<p>Cambios de personal técnico pueden duplicar esfuerzos de capacitación y de la implementación de actividades locales.</p>			<p>Favorecer los encuentros e intercambios de capacitación sobre el proyecto en el entorno local con los técnicos y funcionarios de la entidad responsable y de otras partes involucradas.</p> <p>Garantizar la participación en el proceso desde la identificación de la iniciativa, de modo tal, que permita contar con una reserva que garantice la continuidad en la gestión del proyecto.</p>

<p>Poca 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.</p>			<p>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 proceso.</p>
<p>Introducción de políticas asociadas a la actualización del modelo económico cubano que coincidan en la definición y los alcances de los efectos de la plataforma.</p>			<p>Evaluar el grado de correspondencia y el impacto entre las nuevas políticas y los efectos y productos de PADIT Articular las actividades en correspondencia con los ejes estratégicos.</p>

