

# Programa Conjunto



## Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba

Ventanilla temática:  
Desarrollo y sector privado

Septiembre 2009



Naciones Unidas  
Cuba



## **Índice**

1. Carátula .....	2
2. Resumen Ejecutivo .....	4
3. Análisis de la situación.....	5
4. Estrategias, experiencia adquirida y propuesta de programa conjunto .....	9
4.1 Antecedentes / Contexto .....	9
4.2 Experiencia adquirida.....	11
4.3 Propuesta del programa conjunto .....	13
4.4. Sostenibilidad de los resultados.....	18
5. Marco de resultados.....	19
6. Arreglos de gestión y coordinación .....	38
6.1 Comité Directivo de País (CDP) .....	38
6.2 Comité de Gestión del Programa .....	40
6.3 Oficina Nacional del Programa.....	41
7. Arreglos de gestión de fondos.....	42
8. Seguimiento, evaluación y presentación de informes .....	43
8.1 Seguimiento y evaluación .....	43
8.2. Presentación de informes .....	54
9. Contexto jurídico o base de la relación.....	55
10. Planes de trabajo y presupuestos.....	56
Anexo 1: Perfil de los municipios seleccionados .....	73
Anexo 2: Descripción del Instrumento FRIDEL .....	79
Anexo 3: Gastos Directos de Apoyo .....	81
Anexo 4: Presupuesto Evaluación Final del programa Conjunto .....	81
Anexo 5: Presupuesto Unidad de Gestión.....	82
Anexo 6: Presupuesto por Agencia y Categoría .....	82
Glosario: .....	84

## 1. Carátula

País: Cuba

Título del programa:

### **“Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”**

Resultados del programa conjunto:

**Efecto Directo 1:** Desarrollados los servicios técnicos prestados por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado (cooperativas y productores individuales) en el desarrollo integrador del municipio.

**Efecto Directo 2:** Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado (cooperativas y productores individuales) de manera sostenible en los municipios seleccionados.

**Efecto Directo 3:** Aumentado el acceso de la población a bienes y servicios en el municipio.

<b>Duración del programa:</b> 3 años
<b>Fechas previstas de comienzo/cierre:</b> Octubre 2009- Septiembre 2012
<b>Opción de gestión de los fondos:</b> Modalidad de financiación intermediada (“Pass Through”)
<b>Agente administrativo:</b> La Oficina de Fondos Fiduciarios de Donantes múltiples del PNUD

<b>Presupuesto total estimado:</b>	US\$7,000,000
------------------------------------	---------------

<b>Fuentes del presupuesto financiado:</b>
Fondo para el logro de los ODM

El presente Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba” se ha suscrito el 24 de septiembre del 2009, en La Habana, Cuba.

#### Contrapartes nacionales y organismos del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba participantes

##### Organismos del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba



**Susan McDade**  
Coordinadora Residente  
Sistema de las Naciones Unidas en Cuba

##### Instituciones nacionales



**Orlando Hernández Guillén**  
Viceministro Primero  
Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera

El presente Programa Conjunto "Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba" se ha suscrito el 24 de septiembre del 2009, en La Habana, Cuba.

Contrapartes nacionales y organismos del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba participantes (cont.)

**Organismos del Sistema de las Naciones Unidas**

**Roberto Gálvez**

Representante Residente Adjunto de PNUD



**Marcio C. M. Porto**  
Representante de FAO



**Herman van Hooff**  
Director Regional y  
Representante de UNESCO



**Instituciones nacionales**

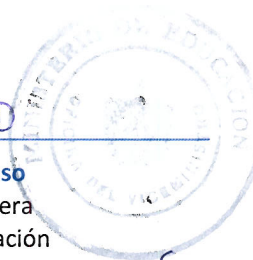
**Magalys Estrada Díaz**

Viceministra  
Ministerio de Economía y Planificación



**Cira Piñeiro Alonso**

Viceministra Primera  
Ministerio de Educación



**Alcides López Labrada**

Viceministro  
Ministerio de la Agricultura



**Edildo Companioni Moreno**

Viceministro  
Ministerio de la Industria Ligera



**Fernando Rojas Gutiérrez**

Viceministro  
Ministerio de Cultura



Testigo de Honor

**Manuel Cacho Quesada**

Embajador Extraordinario y Plenipotenciario  
Embajada de España en Cuba

## **2. Resumen Ejecutivo**

En el último informe de Cuba sobre el Cumplimiento de las Metas del Milenio (julio 2005) se identifican varios Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) ya cumplidos por el país y se valora que el ODM 1 es de probable cumplimiento, explicando logros y resultados, pero también señalando problemas pendientes para el cumplimiento: “(...) persisten dificultades con la producción agropecuaria nacional que limitan la disponibilidad de algunos productos esenciales (...)”<sup>2</sup>.

Para abordar ese problema, cuyo impacto ha sido profundizado con el aumento de los precios internacionales de los alimentos en el 2008, la dependencia del país a la importación de varios productos esenciales de la canasta básica y las afectaciones de los huracanes, el país ha priorizado dos estrategias nacionales:

- El proceso de reordenamiento de la política agropecuaria del país, liderado por el Ministerio de la Agricultura (MINAG). Dentro de las acciones que se incluyen en este proceso están: 1. Incremento del rol productivo del sector no estatal y cambio de rol en gran parte de las empresas estatales productivas que pasan a brindar servicios; 2. Entrega de tierras ociosas a productores individuales; 3. Incentivos a la producción a través de mecanismos financieros; y 4. Descentralización de la estructura organizativa y de toma de decisiones en el MINAG con la creación de sus delegaciones municipales
- La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) que viene desarrollando el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) como experiencia piloto en cuatro municipios del país (incluidos en los cinco considerados en esta propuesta de programa conjunto). La IMDL tiene como objetivo apoyar al municipio en la elaboración e implementación de su propia estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos (que conciba el completamiento de cadenas productivas) basados en la explotación de los recursos locales, capaces de autofinanciarse y de generar ganancias que se destinen para ellos mismos en beneficio del territorio. Para ello los gobiernos municipales requieren de una mayor descentralización de funciones para promover su fortalecimiento, el de sus instituciones y los potenciales económicos

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) aporta la metodología y los mecanismos para abordar la problemática localmente, de manera sostenible y participativa.

Aunque las autoridades nacionales reconocen la relevancia que puede tener el sector privado (entendido como productores individuales y mecanismos cooperativos de producción y servicios) en los municipios eminentemente agropecuarios, en el marco de las nuevas políticas de desarrollo local existe muy poca experiencia en aprovechar y potenciar las nuevas oportunidades productivas generadas para el sector privado, en función de su articulación integral y sostenible con la estrategia de desarrollo local.

El objetivo de este programa conjunto es contribuir al desarrollo de las capacidades productivas y de gestión del sector privado, así como a las capacidades de gestión y servicios técnicos del gobierno municipal en función del sector no estatal en cinco municipios piloto del país, para aprovechar las oportunidades generadas por las nuevas políticas de desarrollo local, elevando la calidad de vida de la población.

A partir de las experiencias y lecciones aprendidas de las instituciones nacionales y las agencias de las Naciones Unidas en el país y respaldando las dos iniciativas nacionales mencionadas de descentralización y estímulo

---

<sup>2</sup> Páginas 23 y 24: Documento “Objetivos de Desarrollo del Milenio / Segundo Informe de Cuba”. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). Julio 2005.



productivo, este programa potenciará la incorporación efectiva del sector privado en las prioridades municipales como agente dinamizador del desarrollo local a través de:

1. potenciar los servicios técnicos y la capacidad de gestión del gobierno municipal que sustenten la articulación público-privada;
2. incrementar y diversificar la producción del sector privado;
3. aumentar el acceso a bienes y servicios de la población local.

La IMDL, que con el apoyo de este programa conjunto aplicará sus innovaciones en los cinco municipios seleccionados del país, tiene aprobado por el Gobierno la replicabilidad de la experiencia en una segunda fase a 14 municipios, y en una tercera fase a 97 municipios del país (de un total de 169). Este potencial de replicación se debe a: 1. existen en el país 127 municipios (75%) con condiciones similares a los cinco municipios seleccionados y 2. existe un estímulo económico para el país por el ahorro potencial por sustitución de importación (dado que en el análisis de la estructura de la producción de estos cinco municipios piloto comparándola con el consumo que procedía de importaciones que realiza el país, se identificó que un mínimo de 3 millones de dólares al año de importaciones pueden ser potencialmente sustituidas por la producción local en cada municipio).

Las agencias de las Naciones Unidas participantes en este programa conjunto son FAO, PNUD y UNESCO. PNUD, que ya cuenta con experiencia en el apoyo a la IMDL, actuará como agencia líder. Las principales instituciones nacionales asociadas son: el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) como institución nacional líder del programa; el Ministerio de la Agricultura (MINAG); el Ministerio de Cultura (MINCULT); el Ministerio de Industria Ligera (MINIL); y el Ministerio de Educación (MINED). Otras instituciones también contribuirán a la ejecución de las intervenciones. El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) participará en su rol de coordinador a nivel de país de la cooperación internacional.

El programa conjunto contribuirá a reforzar los esfuerzos de las autoridades nacionales en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 1 (las tres metas), ODM 3 (meta 4), ODM 7 (meta 9) y ODM 8 (meta 16 y 18) y tiene su base en el área de Desarrollo Humano del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), en su efecto directo 1: Para el 2012 haber contribuido a elevar las capacidades y el desempeño local en función de un mayor desarrollo humano, en municipios seleccionados. En particular el programa conjunto contribuiría directamente a dos efectos directos de país acordados en esta área de cooperación: 1.2. Incrementada la capacidad de gestión económica local de los gobiernos municipales, así como de las entidades productivas y de servicio, y 1.5. Apoyadas estrategias nacionales que contribuyen al desarrollo local.

### **3. Análisis de la situación**

El término sector privado, a los efectos de este documento, se refiere a los productores individuales y a los mecanismos cooperativos de producción y servicios.

En Cuba la economía es predominantemente estatal, con el 82.9 %<sup>3</sup> de las personas ocupadas laborando en este sector. Se rige por un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Nacional, que opera de manera centralizada para determinar prioridades y asignación de recursos estatales, en correspondencia con las líneas estratégicas de desarrollo del país.

<sup>3</sup> Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2008): Anuario Estadístico de Cuba 2007. (cierre 31 de diciembre 2007)

Esta visión global de la economía no necesariamente se materializa en los territorios, en tanto se encuentran en muchas ocasiones recursos locales, infraestructura social y capacidad organizativa subutilizadas, que sería conveniente movilizar para lograr una mayor dinámica de las economías en esta escala, lo cual, a su vez, complementaría y fortalecería las estrategias nacionales. En consecuencia, constituye un objetivo de la planificación territorial asegurar la coherencia e integración entre los planes y programas específicos de las instituciones ramales nacionales y las estrategias de desarrollo diseñadas por los territorios.

Las autoridades nacionales reconocen la necesidad de un desarrollo local sostenible compatible con el plan de desarrollo estratégico nacional. A estos efectos, se ha responsabilizado a los gobiernos municipales con la implementación de su propia estrategia de desarrollo local, que requiere una mayor descentralización de funciones para promover su fortalecimiento, el de sus instituciones y los potenciales económicos.

El presente programa conjunto apoyará iniciativas del gobierno cubano que pretenden fomentar el nivel de gestión de los gobiernos municipales con el fin de potenciar el estímulo productivo del sector agropecuario y artesanal en cinco municipios<sup>4</sup> de implementación, para así hacer frente a dos de los mayores desafíos que enfrenta Cuba y que han sido identificados como dos de las principales prioridades nacionales: aumentar la producción de alimentos y disminuir el nivel de importaciones del país.

La estructura económica cubana experimenta, desde hace más de una década, un proceso de descapitalización en varias actividades industriales y de servicios productivos, especialmente notoria en el sector agropecuario. Como consecuencia, Cuba se vio forzada a incrementar a niveles elevados las importaciones externas, incrementando la dependencia externa de la isla. Particularmente alarmante es el porcentaje de alimentos importados *vis a vis* el total de alimentos consumidos en Cuba, llegando a alcanzar el 80% en el 2007. Los pagos de importaciones de alimentos crecieron a una tasa del 11% anual entre el 2000 y el 2006 a precios corrientes y superan el 6% de crecimiento promedio anual en términos físicos. En el 2007 se importaron alimentos por valor de 1.800 millones de USD. El incremento de los precios alimentarios a nivel mundial durante el 2007 y la crisis financiera mundial iniciada en el 2008 agravaron aún más esta situación.

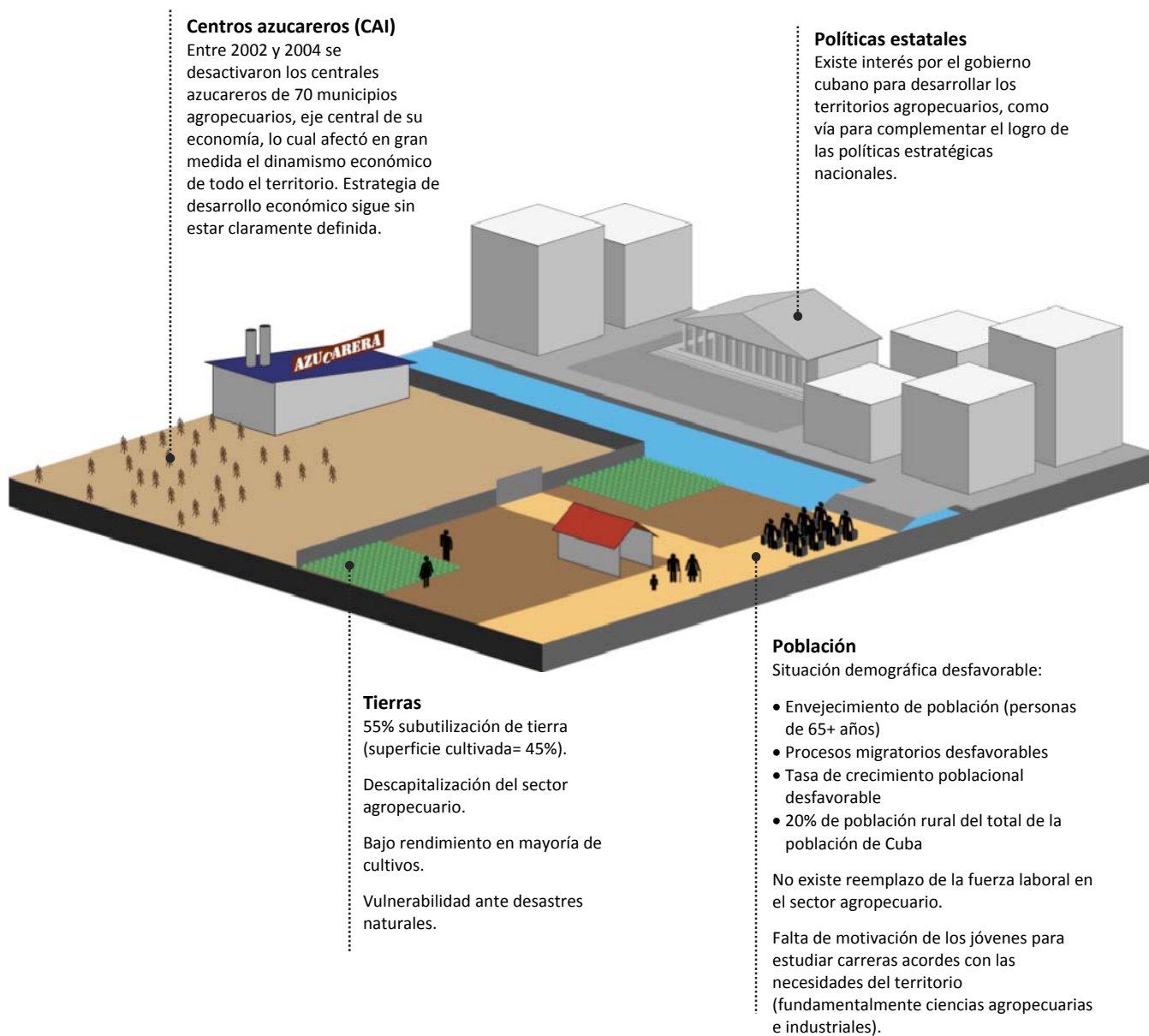
Los factores causales del bajo nivel de producción de alimentos son múltiples: por un lado, existe una baja utilización de las tierras agrícolas y un bajo rendimiento en la mayoría de los cultivos debido a la descapitalización del sector agrícola; esta situación se ha visto empeorada como consecuencia de los fenómenos climáticos adversos que el país ha padecido durante los últimos años<sup>5</sup>. Por otro lado, el sector agropecuario carece de suficiente reemplazo de la fuerza laboral debido al proceso demográfico desfavorable que enfrentan los municipios agropecuarios –caracterizado por una tasa elevada de envejecimiento de la población junto con movimientos migratorios negativos– y por la falta de motivación de los jóvenes para formarse y ejercer como agricultores. Adicionalmente, estos municipios no cuentan con una estrategia de desarrollo económico-local claramente definida, situación especialmente crítica en aquellos municipios afectados por el cierre de los centrales azucareros entre 2002 y 2004 – en total 70 de los 127 municipios cubanos eminentemente agropecuarios. (Ver Figura 1).

---

<sup>4</sup> Unidad básica de administración con representación de todas las estructuras de poder nacionales

<sup>5</sup> El tipo de desastres naturales que más afectan el sector agropecuario en el caso cubano son los ciclones y las sequías. La temporada ciclónica que afectó al territorio cubano entre agosto y noviembre de 2008 afectó de forma dramática el sector agropecuario y las reservas alimentarias de la isla, alcanzando pérdidas totales de 9.722 millones de USD (correspondiente al 20% del PIB de la isla) y de más de 700.000 toneladas de alimentos almacenados. Anteriormente, entre los años 2003 y 2005, Cuba había sufrido la peor sequía en 40 años, fenómeno que afectó gravemente a las producciones del sector agropecuario en esos años y los subsiguientes.

Figura 1: Características del sector agropecuario en los municipios seleccionados



A fin de invertir estas tendencias y mitigar la dependencia externa, el gobierno cubano ha priorizado entre sus políticas nacionales un uso más eficiente de la tierra que permita una mayor producción de alimentos y una política de sustitución de importaciones en este sector. Para conseguir estos objetivos, el país debe enfrentarse al reto de explotar las potencialidades existentes en los municipios agropecuarios para fomentar el estímulo productivo de los trabajadores agropecuarios. Para ello, varias iniciativas nacionales –entre ellas la propuesta del presente programa conjunto– se dirigen a reforzar el sector agropecuario del país, el cual presenta dos particularidades importantes: 1) se organiza primariamente a nivel municipal –siendo un 78% del total de municipios del país eminentemente agropecuarios– y 2) está mayoritariamente en manos del sector no estatal, en forma de cooperativas y productores individuales.



Estos espacios para el sector privado, que incluyeron a cooperativas y a productores individuales, tanto en la esfera agropecuaria como de servicios<sup>6</sup>, se generaron durante la década de los 90 como un estímulo para aumentar la producción agropecuaria ante el corte de suministro de alimentos provenientes del campo socialista. Nuevas políticas públicas potenciaron el papel del sector privado a través de cambios de roles productivos, incentivos monetarios y entrega en usufructo gratuito de importantes medios de producción como la tierra.

Para reforzar estas políticas, desde el 2007 se ha desarrollado un importante proceso de reordenamiento de la política agropecuaria, liderado por el Ministerio de la Agricultura (MINAG) en cumplimiento de las políticas trazadas por el gobierno de Cuba. Dentro de las acciones que se incluyen en este proceso están: 1) incremento del rol productivo del sector no estatal y cambio de rol en gran parte de las empresas estatales productivas que pasan a brindar servicios; 2) entrega de tierras ociosas a productores individuales, incluyendo a nuevos productores y cooperativas; 3) incentivos a la producción a través de mecanismos financieros, destacándose el incremento de los precios de acopio pagado a los productores directos, tanto en moneda nacional (CUP) como, en la modalidad de capacidad de compra, en pesos convertibles (CUC); y 4) descentralización de la estructura organizativa y de toma de decisiones en el MINAG con la creación de sus delegaciones municipales. Todo ello teniendo en cuenta que en el país existe un régimen de dualidad monetaria con coexistencia del peso cubano, CUP (no convertible) y el peso cubano convertible CUC (divisa). Consecuentemente existen limitaciones en el acceso a factores de producción como insumos y capital a los cuales solo se puede acceder a través de la moneda libremente convertible cubana (CUC) con que cuentan los productores no estatales, tanto individuales como cooperativistas.

Estas medidas han tenido en cuenta la estructura de propiedad existente en el sector, con el 35.8%<sup>7</sup> de la superficie agrícola en manos estatales y el 64.2% en fuentes no estatales (de ellas, 58.2% propiedad de cooperativas y 5.9% en manos de propietarios individuales). En relación a las tierras cultivadas, el peso relativo del sector cooperativo y privado es mayor (76.8%). Estas cifras deben continuar incrementándose por la entrega de tierras ociosas a productores individuales que ha comenzado a desarrollarse en el 2008. El sector no estatal, con un nivel de aprovechamiento de la tierra del 54% (frente al 29% del sector estatal), es por lo tanto un espacio fundamental para introducir nuevas medidas de gestión y fortalecimiento productivo con un mayor impacto.

Aunque las autoridades nacionales reconocen la relevancia que puede tener el sector privado en los municipios eminentemente agropecuarios, en el marco de las nuevas políticas de desarrollo local existe muy poca experiencia en aprovechar y potenciar las nuevas oportunidades productivas generadas para el sector privado, en función de su articulación integral y sostenible con la estrategia de desarrollo local.

Las autoridades nacionales están desarrollando un conjunto de novedosas políticas, iniciativas y acciones que actúan sobre las bases del problema identificado para la formulación de este programa conjunto. Se destaca la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) que viene desarrollando el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) como experiencia piloto en cuatro municipios del país (incluidos en los cinco considerados en esta propuesta de programa conjunto). La IMDL tiene como objetivo estratégico dar solución a los principales problemas territoriales, a partir de facilitar a los gobiernos municipales desarrollar capacidades para que elaboren e implementen su propia estrategia de desarrollo, enfocando al sector agrícola como fuente primordial de desarrollo económico del municipio, y concibiendo una cadena productiva que concluya en la industrialización de los productos agropecuarios a esa escala. Al ser estos municipios eminentemente agropecuarios y con

---

<sup>6</sup> Surgieron nuevos actores no estatales como los trabajadores por cuenta propia en el sector de los servicios y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) en el agropecuario.

<sup>7</sup> Oficina Nacional de Estadísticas (ONE): Panorama del Uso de la Tierra – Cuba 2007, Edición Junio 2008.

importante participación del sector privado, esta iniciativa comprende potenciar las actividades económicas de este sector en función de la estrategia de desarrollo del municipio.

Los actores claves para desarrollar las iniciativas propuestas en este programa conjunto, considerados agentes dinamizadores del desarrollo económico a nivel local, son el sector privado, que incluye a productores individuales y mecanismos cooperativos de producción y servicios; y los gobiernos municipales, encargados de implementar las políticas nacionales.

En este contexto del desarrollo local otro elemento importante a considerar se refiere a la situación específica de mujeres y hombres y sus relaciones de género en el territorio. Constataciones nacionales muestran que a pesar de los avances alcanzados en la incorporación de la mujer a la vida económica y política del país, aún subsisten concepciones sexistas en el ámbito social (en particular en el ámbito productivo de algunos sectores como el agropecuario) y del hogar que no reconocen sus posibilidades en los diferentes espacios y que limitan la igualdad de género.<sup>8</sup>

#### **4. Estrategias, experiencia adquirida y propuesta de programa conjunto**

##### **4.1 Antecedentes / Contexto**

El programa conjunto propuesto a esta ventana temática se enmarcará dentro de la lógica de la IMDL aprovechando al sector privado para apoyar la visión estratégica de fortalecer la capacidad de gestión económica del municipio. Serán potenciadas o aprovechadas las iniciativas desarrolladas como parte del reordenamiento de la política agropecuaria del país, fundamentalmente aquellas dirigidas al fortalecimiento del rol productivo del sector privado en la localidad. Se contribuirá a dar seguimiento a las medidas relativas a “mujer y empleo” acordadas en el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing.

Este programa conjunto está alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) de Cuba, 2008-2012. Este marco programático concibe a los ODM y al enfoque de género como transversales para todas sus áreas de cooperación. Una de las cinco áreas de cooperación es el Desarrollo Humano Local, que responde a la prioridad nacional de elevar la calidad de vida de la población mediante el fortalecimiento y la apropiación de los procesos de desarrollo local, con énfasis en los territorios de menor desarrollo humano.

Como respuesta a esta prioridad, el **efecto directo 1 del MANUD-Cuba** persigue el objetivo:

Para el 2012, el MANUD en el área de desarrollo humano local espera haber contribuido a elevar las capacidades y el desempeño local en función de un mayor desarrollo humano, en municipios seleccionados.

En particular el programa conjunto contribuiría directamente a tres efectos directos de país y a cinco productos país acordados en esta área de cooperación:

- **Efecto directo de país 1.1.** Fortalecidas las capacidades de gestión de los gobiernos locales
  - Producto país 1.1.2. Elaborados e implementados planes estratégicos nacionales
  - Producto país 1.1.3. Apoyado el desarrollo gerencial de los recursos humanos locales

---

<sup>8</sup> Evaluación Común de País (CCA), 2004.

- **Efecto directo de país 1.2.** Incrementada la capacidad de gestión económica local de los gobiernos municipales, así como de las entidades productivas y de servicio  
Producto país 1.2.1. *Apoyada la aplicación de instrumentos económicos para la movilización de recursos locales*  
Producto país 1.2.2. *Apoyada la creación de empleos productivos con igualdad de oportunidades y equidad de género, que contribuyan a disminuir la migración interna*
  
- **Efecto directo de país 1.4.** Fortalecida la participación comunitaria en la planificación e implementación de actividades de desarrollo local  
Producto país 1.4.3. *Apoyados espacios y herramientas de carácter intersectorial e integral de participación en función del desarrollo comunitario.*
  
- **Efecto directo de país 1.5.** Apoyadas estrategias nacionales que contribuyen al desarrollo local.  
Producto país 1.5.1. *Fortalecidas las metodologías e instrumentos que aplican las estrategias nacionales en el ámbito local.*

Las tres agencias participantes (FAO, PNUD y UNESCO) desarrollan acciones dentro del resultado esperado 1 del MANUD, en el que se basa este programa conjunto. Estas son apoyadas por la cooperación bilateral de Canadá y España, y por la cooperación descentralizada española, italiana y canadiense, que pueden ser consideradas como entidades interesadas en el programa conjunto sin participar directamente en el mismo. Las áreas de intervención diseñadas se encuentran dentro de las líneas prioritarias de la 8va Comisión Mixta de Cooperación al Desarrollo entre Cuba y España, acordada en septiembre 2007.

En su enfoque integrador de creación de espacios para el fomento de actividades productivas en los sectores agropecuarios y artesanales privados a nivel municipal, y promoviendo de forma transversal la creación y mejora del empleo para ser ocupados mujeres y jóvenes, así como un uso sostenible de los recursos naturales y protección de los mismos ante desastres naturales, este programa conjunto contribuiría a reforzar los esfuerzos de las autoridades nacionales en el logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):

ODM 1 – Erradicar la pobreza extrema y el hambre

*Meta 1: Lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes*

ODM 3 – Promover la igualdad género y la autonomía de la mujer

*Meta 4: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de fines del 2015*

ODM 7 – Garantizar la sostenibilidad ambiental

*Meta 9: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente*

ODM 8 – Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

*Meta 16: Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo*

*Meta 18: En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficiarios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y las comunicaciones*

## **4.2 Experiencia adquirida**

El conjunto del programa se basa en la experiencia adquirida por la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), iniciado en el 2004 como línea de trabajo del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). El objetivo de la misma es el de fomentar el desarrollo municipal como complemento a las estrategias nacionales, en aras de solucionar los principales problemas que enfrentan los territorios.

En el 78% de los municipios del país, de carácter eminentemente agropecuario, dicho desarrollo económico pasa por reactivar las potencialidades existentes en sus sectores agrícola y ganadero, concibiendo una cadena productiva que concluya en la industrialización. Como ha sido descrito con anterioridad, el actual universo productivo en el sector agropecuario cubano está mayoritariamente representado por el sector no estatal (cooperativas y productores individuales), producto de las políticas de ajuste estructural aplicadas a partir de 1993 por parte del gobierno de Cuba. Con cerca del 65% de tenencia de la tierra, un 75% de la fuerza laboral en el sector, y un nivel de aprovechamiento de la tierra del 54%, el sector privado debe ser considerado como actor primordial en cualquier acción dirigida a incrementar la productividad del sector agropecuario cubano.

Asimismo, estudios previos a la implementación de la IMDL mostraron la necesidad de implicar a los gobiernos municipales como agentes dinamizadores del territorio. Para este fin es necesario potenciar su rol protagónico en los procesos de formulación, gestión e implementación de las estrategias de desarrollo económico del municipio; su función de proveedor de servicios técnicos para el sector agropecuario (y por ende, para el sector privado); así como su capacidad de gestionar los recursos generados en su territorio en proyectos cíclicamente autosustentables. La interacción del binomio sector público–sector privado a nivel municipal es un elemento clave para un óptimo desarrollo del territorio.

Como experiencia piloto, el MEP empezó a desarrollar desde el 2004 la IMDL en los municipios de Martí (en la provincia occidental de Matanzas) y Yaguajay (en la provincia central de Sancti Spíritus), experiencia a partir de la cual se han podido identificar las potencialidades de desarrollo endógeno en el ámbito municipal así como posibles soluciones a los principales problemas que afectan al territorio, incluyendo al sector no estatal como agente dinamizador del desarrollo agropecuario. En el 2008 se comienza a desarrollar esta experiencia en otros 2 municipios: La Palma (en la provincia occidental de Pinar del Río) y El Salvador (en la provincia oriental de Guantánamo)

Las acciones realizadas en los municipios Martí y Yaguajay, y que deben ser replicadas en los otros municipios de implementación, se exponen a continuación:

- Se elaboraron múltiples talleres donde se movilizaron actores de la mayoría de los sectores a ese nivel<sup>9</sup>. Esto posibilitó realizar diagnósticos integrales de la situación actual existente en estos territorios a fin de detectar las principales deficiencias y posibles soluciones, proyectando en un período de 5 años el balance de alimentos y recursos laborales.
- A partir del diagnóstico, estos gobiernos municipales identificaron las principales líneas estrategias de desarrollo e iniciaron la elaboración de su propia estrategia de desarrollo alineadas con las estrategias nacionales. Estas líneas fueron aprobadas por la Asamblea Municipal del Poder Popular y responden a:
  - Identificar las características del municipio (municipios eminentemente agropecuarios, población envejecida, actividad económica deprimida, situación demográfica desfavorable: decrecimiento

---

<sup>9</sup>Delegación municipal de la agricultura (cooperativistas, campesinos/as, etc.), gobierno, dirección municipal de economía y planificación, oficina municipal de estadística, artesanos/as, sedes universitarias municipales, instituto de planificación física, politécnicos agropecuarios, etc.

absoluto de la población y saldos migratorios negativos, falta de motivación por los jóvenes para formarse como agricultores, falta reemplazo en la fuerza laboral del sector agropecuario)

- Aumentar la producción de alimentos teniendo en cuenta la diversificación de la misma así como la expansión de superficie de tierras, mejorar tecnologías, facilitar el acceso a insumos y equipamientos, etc.
  - Aumentar el valor agregado a través de la industrialización de alimentos.
  - Promover la formación en técnicas agropecuarias y mejorar las condiciones de trabajo y las tecnologías en este sector, motivando a la población del municipio a trabajar la tierra y revertir así las tendencias migratorias negativas.
  - Identificar acciones que favorezcan la participación de las mujeres en el sector agropecuario; tanto en el ámbito de la atención a necesidades prácticas de género como en lo relativo a concepciones socioculturales que limitan la igualdad de acceso, oportunidades y posibilidades entre mujeres y hombres.
- Ya existen experiencias adquiridas en los municipios de Martí, la Palma y Yaguajay en la realización de proyectos artesanales con planes de negocios a través de los fondos FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local)<sup>10</sup> con el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL).

Para ello es necesario que el municipio sea capaz de elaborar proyectos aptos para autofinanciarse a partir de los recursos locales, autosustentarse y generar utilidades a partir de la comercialización de los bienes y servicios que produzcan; contar con recursos financieros en aras de que el municipio pueda financiar proyectos económicos a esta escala (el financiamiento deberá ser rotatorio para garantizar la sostenibilidad del proyecto), con equipamiento, insumos y tecnologías para el sector agrícola e industrial, etc. El Programa Conjunto contribuye a todas de estas líneas.

### Experiencias del SNU

El PNUD en Cuba cuenta con más de 10 años de experiencia en la aplicación del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), el cual ha sido puesto a disposición de las agencias del sistema de Naciones Unidas a través del MANUD, como metodología de trabajo que facilita la articulación de acciones en el nivel local, en base a resultados comunes y en alineamiento con las políticas nacionales. Dicho programa ha sido reconocido por sus buenas prácticas en la potenciación de la igualdad de género.

El programa marco del PDHL 2008-2012, en línea con el MANUD y el programa de País, acordó entre sus prioridades de trabajo, el desarrollo económico local. En esta línea de acción se han obtenido resultados en articulación de cadenas de valores locales, desarrollo empresarial, y formación en gestión empresarial y cooperativa. Esto ha sido posible mediante el fomento de nuevos mecanismos de gestión económica, que incluyen procesos participativos a nivel comunitario; el desarrollo de mecanismos como el Fondo Rotativo de Iniciativas para el Desarrollo Económico Local, (FRIDEL), instrumento de crédito en divisas y el único en ejecución por la cooperación internacional.

En el caso especial de la enseñanza técnica y profesional la UNESCO ha cooperado en la construcción de las principales instituciones formadoras y en la propia formación de técnicos de nivel medio y superior en diferentes

---

<sup>10</sup> Enmarcado en Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) del PNUD, FRIDEL es un instrumento de crédito en divisas para los actores económicos de ámbito provincial y municipal que facilita la realización de iniciativas económicas no asistenciales capaces de movilizar los recursos humanos, técnicos, naturales y financieros existentes en los territorios locales o provenientes de la cooperación internacional. Una explicación más detallada de este instrumento se encuentra en el Anexo 2.

momentos, destacándose en los años 80 cuando se garantizó la continuidad de estudios de todos los graduados de Secundaria Básica.

En el ámbito de la cultura, la UNESCO ha realizado una sostenida y multifacética labor en Cuba en estrecha coordinación con sus contrapartes nacionales. A manera de ejemplos, pueden mencionar el proyecto “Agujas” desarrollado en Trinidad, para contribuir a la incorporación del diseño textil contemporáneo en los tradicionales productos elaborados por los artesanos trinitarios, actualizando sus diseños y logrando productos artesanales de mayor calidad. Su objetivo principal fue establecer estándares de calidad y facilitar la introducción de nuevos productos en el mercado internacional. Resulta imprescindible mencionar el Plan de Salvaguardia de las expresiones culturales de la Tumba Francesa, primera Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad en Cuba, así como el programa piloto *Sello de Excelencia de la UNESCO*, en el que participaron con éxito artesanos cubanos y caribeños. En todas estas experiencias se logró una sistematización de metodologías a través de procesos participativos para la identificación y reforzamiento de las tradiciones culturales, las que serán de mucha utilidad en los trabajos de diagnóstico que se realizarán. La UNESCO es la única organización internacional que tiene una visión global del papel sociocultural y económico de la artesanía en la sociedad y, desde hace numerosos años, se ocupa de desarrollar una acción armoniosa, coherente y concertada en favor de este sector. El objetivo de estas actividades es demostrar a las autoridades concernidas la prioridad que merece la artesanía en los programas nacionales de desarrollo.

En cuanto a la agricultura, la pesca y la industria de la alimentación, la FAO viene acompañando las iniciativas nacionales desde hace 41 años, proporcionando asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades que han contribuido a la producción agropecuaria y pesquera. También ha impulsado actividades de investigaciones, y ha apoyado el desarrollo de los servicios técnicos agropecuarios y pesqueros especializados. De igual modo la intervención de la Organización se ha visto reflejada en el sector industrial de la alimentación y en la protección de la fauna marina y los bosques

#### **4.3 Propuesta del programa conjunto**

La concepción del programa conjunto se orienta a contribuir a las prioridades nacionales expuestas: aumentar la producción de alimentos y fomentar la sustitución de importaciones, desde la lógica de implicar al gobierno municipal y al sector no estatal de los cinco municipios como agentes dinamizadores de la economía local.

En tal sentido, el programa conjunto contribuirá a aumentar la producción de alimentos y artesanal y a desplazar el nivel de importaciones en tanto en cuanto aumente la capacidad de gestión y la capacidad productiva instalada de los productores individuales y cooperativistas (en los sectores agropecuario y artesanal) para la obtención, entre otros, de los siguientes resultados: (i) aumento de las tierras cultivadas y mayor rendimiento de los cultivos a través de los insumos, equipamientos y tecnologías que permitan incrementar la eficiencia en la producción; (ii) aumentada la calidad y variedad de productos artesanales a través de la adquisición de insumos y equipamientos necesarios; (iii) aumento del valor agregado de las producciones a través de la creación de mini-industrias de procesamiento y centros de beneficio; (iv) mayor reemplazo de fuerza laboral a través de optimizar la preparación técnica de los trabajadores del sector agropecuario y de crear mayores incentivos para laborar en este sector; (v) mejores condiciones laborales y optimización de la cadena de valor en los sectores artesanales, etc.

Paso previo para optimizar la capacidad productiva del sector no estatal en los municipios es dar al gobierno municipal herramientas metodológicas y procesos para profundizar su capacidad de diseñar y gestionar estrategias propias de desarrollo municipal, en línea con las prioridades nacionales y mediante la implementación de proyectos autosustentables a partir de recursos locales. El valor añadido que presenta el objetivo de este



programa conjunto es la integración del sector privado en el proceso de formulación e implementación de dicha estrategia.

Teniendo en cuenta estos elementos los efectos directos son:

1. Desarrollados los servicios técnicos prestados por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado en el desarrollo integrador del municipio, como proceso de desarrollo más eficiente y eficaz basado en la participación del sector privado como asociado del desarrollo. Se apoyará la elaboración de la estrategia de desarrollo del municipio con la participación del sector privado. Se desarrollarán los servicios técnicos en función del desarrollo del sector privado. Se vinculará la formación técnica a las prioridades y principales actividades económicas del municipio, así como a las necesidades y brechas identificadas según género.
2. Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado de manera sostenible en los municipios seleccionados, en la lógica de facilitar un mejor acceso a los recursos productivos con mayor productividad aumentando el valor añadido. Para alcanzarlo se aumentará la capacidad productiva instalada a través de incrementar el acceso a insumos, equipamiento y tecnologías. Se ampliará el acceso a recursos financieros para garantizar la sostenibilidad económica de las actividades. Se formarán y capacitarán los productores individuales y cooperativistas para incrementar su eficiencia y productividad. Se incorporará la gestión de riesgos climáticos a la producción (agropecuaria).
3. Aumentado el acceso de la población a bienes y servicios en el municipio, para lograr una mayor asequibilidad y una gama más amplia de bienes y servicios. Para ello se posibilitará el aumento del ingreso a la familia y el incremento de la oferta local de productos y servicios a la población. Esto contribuirá a mejorar el nivel de vida de la población ayudando a disminuir la migración interna.

Con este programa conjunto se fortalecerán las capacidades del sector privado en los municipios en función de: la producción y gestión de manera económicamente sostenible; el manejo de riesgo de forma ambientalmente sostenible; y la participación en la estrategia de desarrollo del territorio. Asimismo serán fortalecidas las capacidades del gobierno municipal para proveer servicios al sector privado en función del desarrollo, y elaborar la estrategia de desarrollo.

**Figura 2: Estructura del programa propuesto**

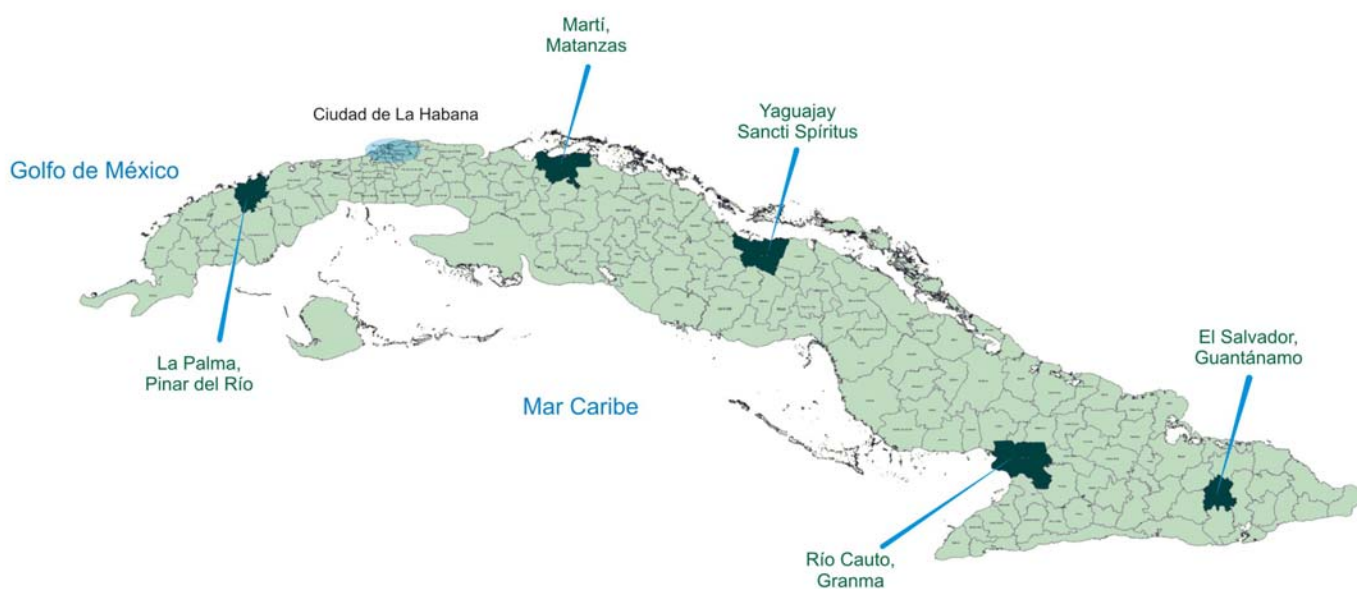


En toda la estructura del programa conjunto se dará seguimiento al cómo se está contribuyendo a favorecer la equidad entre mujeres y hombres: a) los datos e indicadores estadísticos relativos a las acciones implementadas por el programa conjunto serán desagregados por sexo; se realizarán análisis de género de los resultados alcanzados entre mujeres y hombres; b) se desarrollarán actividades específicas relativas a responder a cuestiones de género clave identificadas en el análisis de situación y otras que se identifiquen en los diagnósticos que se realicen con el apoyo del propio programa conjunto; c) se implementarán de manera estratégica acciones afirmativas que considerarían –o privilegiarían- a las mujeres desde las unidades productivas del sector privado.

El programa conjunto propuesto se desarrollará en **cinco municipios pilotos**, como sigue:

- en occidente: La Palma, provincia Pinar del Río y Martí, provincia de Matanzas;
- en el centro: Yaguajay, provincia Sancti Spíritus;
- en oriente: El Salvador, provincia Guantánamo y Río Cauto, provincia Granma.

**Figura 3: Municipios de implementación**



En estos municipios tuvo lugar un proceso de reconversión industrial al cerrarse los complejos agroindustriales azucareros que constituían la actividad económica clave en la comunidad. Esto impactó directamente en la población en términos de cambios de la cultura de empleo, pérdida de empleos productivos y desestructuración de la principal cadena productiva del territorio. Se emprendió un proceso de restructuración y transformación que comprende no sólo el ámbito económico, sino también el socio-cultural y ambiental. En total estos municipios tienen una población de 209,677 personas, de estas el 48.5% son mujeres y el 49.5% habita en zonas rurales. Adicionalmente se caracterizan por el decrecimiento absoluto de su población. (Ver Tabla 1)

Aunque los cinco son municipios con vocación agropecuaria y forestal, cada uno presenta especificidades dentro de sus actividades productivas: en Martí predomina la ganadería; en Río Cauto la ganadería y la producción de arroz; en Yaguajay la producción de cultivos varios; y en La Palma y en El Salvador predomina la actividad forestal.

**Tabla 1: Panorama poblacional de los municipios seleccionados**

	<i>Población</i>	<i>Población femenina</i>	<i>Pobla-ción rural</i>	<i>Tasa de envejecimiento*</i>	<i>Saldo migratorio total**</i>	<i>Tasa anual de crecimiento**</i>
<i>La Palma</i>	35.364	17.202	19.048	15,1%	-0.25	2.03
<i>Martí</i>	23.137	11.219	9.189	17.0%	2.34	-5.46
<i>Yaguajay</i>	57.599	28.007	20.063	20,3%	-5.4	-6.43
<i>Rio Cauto</i>	47.891	23.062	18.720	12,4%	-3.86	1.34
<i>El Salvador</i>	45.686	22.151	36.714	11,9%	-9.43	-3.68
<b>TOTAL 5 MUNICIPIOS</b>	209.677	101.641	10.734	--	--	--

\* Porcentaje de personas de 60 años y más en relación a la población total del municipio. La media cubana es de 16,6% (Fuente: El envejecimiento de la población cubana – Cuba y sus territorios. 2007. Oficina Nacional de Estadística (ONE). Edición 2008)

\*\* Por mil habitantes.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística: Indicadores Demográficos, Edición 2009.

Debido al trabajo que ha venido desarrollando el MEP desde el 2004 a partir de la IMDL en los municipios de Martí y Yaguajay, algunas de las actividades propuestas en los tres efectos directos de este programa conjunto se podrán implementar siguiendo una lógica de dos velocidades, según la cual los municipios arriba mencionados partirán ya de una base construida. Concretamente, y como se ha visto en el apartado de experiencia adquirida, la fase de elaboración de diagnósticos y la identificación de las líneas estratégicas ha sido ya llevada a cabo en los municipios de Martí y Yaguajay. Esta experiencia se replicará en el resto de los municipios seleccionados aprovechando las metodologías de trabajo adquiridas en esta primera fase.

Los **beneficiarios** directos de este programa conjunto serán fundamentalmente mujeres y hombres campesinos individuales, cooperativistas y artesanos de los cinco municipios donde se implementará el proyecto como experiencia piloto. El personal de las instituciones municipales proveedoras de servicios también se beneficiará de una mayor capacitación para poder mejorar la calidad de su trabajo diario. Del mismo modo, los estudiantes de ambos sexos de los Institutos Politécnicos Agropecuarios (IPA) recibirán una formación especializada de mayor calidad. Finalmente, el conjunto de la población del municipio será beneficiada gracias a la relación positiva entre el sector privado y el desarrollo local, siendo el primero concebido en función del segundo y resultando en un mayor nivel de desarrollo humano del municipio. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2: Beneficiarios directos del programa conjunto**

	<i>Campeños*</i>	<i>Cooperativistas*</i>	<i>Artesanos*</i>	<i>Estudiantes IPA**</i>
<i>La Palma</i>	1.189 (10%)	774 (15%)	37 (6)	214
<i>Martí</i>	176 (11%)	535 (13%)	7 (1)	183
<i>Yaguajay</i>	651 (13%)	1.296 (13%)	46 (22)	74
<i>El Salvador</i>	2.497 (8%)	852 (15%)	118 (55)	437
<i>Rio Cauto</i>	226 (7%)	109 (20%)	18 (5)	24
<b>TOTAL 5 MUNICIPIOS</b>	<b>4.739 (9.6%)</b>	<b>3.566 (15%)</b>	<b>226 (89)</b>	<b>932</b>
<b>Total Cuba</b>	<b>753.500</b>	<b>242.100</b>	--	--

\* El porcentaje o número total de mujeres laborando en los distintos sectores se especifica entre paréntesis

\*\* Número de estudiantes matriculados en los cursos primero al cuarto en los Institutos Politécnicos Agropecuarios (IPA) durante el curso académico 2008-2009

Fuente: Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de Cultura (MINCULT).

El problema abordado por este programa conjunto requiere una respuesta multisectorial e intergubernamental. Las intervenciones de desarrollo diseñadas, que se complementan entre sí, son resultado del análisis conjunto del problema, y de una propuesta conjunta para su solución.

La gestión del presente programa conjunto ha sido concebida aprovechando las capacidades demostradas y ventajas comparativas existentes de cada uno de los organismos del sistema de Naciones Unidas participantes. La **división de trabajo** e interacción prevista entre ellos redundará en la complementación de capacidades, una mayor eficiencia en las acciones previstas y en el uso de financiamiento otorgado, y en el logro de los resultados de acuerdo a lo esperado.

FAO, PNUD y UNESCO cuentan con una amplia y reconocida experiencia a nivel de país y sólidas relaciones creadas con las principales contrapartes nacionales. El PNUD aportará experiencia en la transferencia de conocimientos y el desarrollo de capacidades en diseño de estrategias de desarrollo y aplicación de mecanismos de gestión económica, basado en mecanismos participativos. Adicionalmente, el PNUD aportará las ventajas que ofrece el PDHL como plataforma de trabajo a nivel local, así como su experiencia en el apoyo al IMDL. La FAO proporcionará asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades en la producción agropecuaria y para el desarrollo de los servicios técnicos agropecuarios especializados y del sector industrial de la alimentación. La UNESCO aportará su experiencia en el desarrollo de estrategias de formación educacional y apoyo al sector artesanal, como elemento dinámico del desarrollo sociocultural y económico local.

Este programa es **innovador** debido a que en una economía fundamentalmente estatal, planificada centralmente, con acceso a recursos productivos en función de la disponibilidad de la moneda convertible (CUC) y con limitado acceso al crédito en divisas para productores no estatales, se presenta una propuesta que:

- i. Experimentará mecanismos de crédito para facilitar el acceso a recursos financieros para el sector privado;
- ii. Fomentará la gestión empresarial en el sector privado;

- iii. Potenciará el rol del sector privado como agente dinamizador del territorio;
- iv. Potenciará la articulación del binomio sector privado-gobierno local en apoyo a una estrategia de desarrollo común;
- v. Ampliará la capacidad de gestión y decisión de los gobiernos municipales sobre los recursos económicos locales, elaborando conjuntamente con el sector privado su propia estrategia de desarrollo;
- vi. Demostrará financieramente la viabilidad económica del desarrollo económico local.

#### **4.4. Sostenibilidad de los resultados**

El programa conjunto se enfrenta a una serie de **riesgos** que pueden minimizar los logros perseguidos por este programa conjunto. Este se desarrollará en medio de una crisis económica mundial que afecta directa e indirectamente a la economía cubana. Adicionalmente, Cuba se ve afectada por el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América que limita el acceso a mercados, insumos y tecnologías. En consecuencia, se prevé un impacto en la situación presupuestaria nacional y en la disponibilidad de insumos. En particular asociado a este programa se han identificado los principales riesgos que pueden afectarlo, así como las acciones que se realizarán para mitigarlos:

– La ocurrencia de desastres naturales que comprometan la producción agropecuaria:

Si bien la ocurrencia de desastres naturales no puede ser minimizada por este programa, si será posible reducir su impacto negativo en las localidades beneficiadas a través de:

- la producción de especies vegetales tolerantes a sequías, salinidad de los suelos, plagas de plantas, altas temperaturas;
- la introducción de equipos y medios productivos (sistemas de riego, casas de cultivo, medios técnicos, medios de transportes, etc.) cuyas características de instalación y operación permitan, ser resguardados, desmontados y/o resistentes ante desastres naturales;
- el empleo de tecnologías con las que se puedan producir vegetales durante todo el año; y
- el fortalecimiento del planeamiento estratégico para la distribución y comercialización de productos agropecuarios, la elaboración de un plan de autoabastecimiento y el fortalecimiento de centros de acopios y puntos de venta, que permitirán distribuir los alimentos, antes y después del desastre, y/o reorientar su localización para asegurar la conservación.

– Las dificultades para adquisición de materias primas, equipos y materiales:

Esto requerirá el esfuerzo conjunto de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas y de las instituciones nacionales para:

- por parte de las entidades nacionales realizar la planificación anual de las materias primas e insumos que aportan al programa para que sea considerado y aprobado en su presupuesto anual y puedan ser adquiridos de forma oportuna; y
- en conjunto planificar la adquisición de equipos y materiales con antelación suficiente para no comprometer las intervenciones por la no llegada de los insumos en tiempo. Para esto contar con lista actualizada de proveedores, con especificaciones técnicas de equipos y materiales necesarios y teniendo en cuenta el presupuesto para el traslado de los insumos hasta el destino final.

La **sostenibilidad** de los resultados de este programa está garantizada. En estudios previos realizados para la implementación de la IMDL, se analizó la estructura de producción de dos municipios con respecto al consumo que procedía de importaciones realizadas por el país. Como resultado se identificó que un mínimo de 3 millones

de dólares al año de importaciones pueden ser potencialmente sustituidas por la producción local en cada municipio. El MEP considera esta experiencia piloto como una oportunidad para dotar de capacidad de decisión al municipio, ahorrando recursos al país. La inversión inicial propuesta en este programa conjunto para cada municipio en los tres años es menor que el ahorro potencial por año siguiendo la política de sustitución de importaciones.

Otro de los valores de este programa es su potencialidad para ser replicado debido a la existencia en el país de 127 municipios (78% del total) con condiciones muy similares a los cinco municipios seleccionados. En base a esto, la Dirección de Análisis Macroeconómico del MEP ha elaborado un estudio identificando 97 municipios con condiciones favorables para poder replicar las experiencias positivas adquiridas a lo largo de este programa conjunto. Para ello, el programa conjunto contempla la necesidad de sistematizar las lecciones aprendidas e intercambiar experiencias a nivel intermunicipal, lo cual queda garantizado en el presupuesto bajo la responsabilidad de cada una de las agencias.

Tres de los elementos del programa conjunto contribuyen a la sostenibilidad del mismo: la capacitación realizada de forma coordinada que integre todas las acciones y contribuya a la estrategia de formación del territorio según sus necesidades, permitiendo incrementar la capacidad de desarrollo de los actores del territorio (el sector privado y el gobierno municipal); el mecanismo de crédito puesto a disposición de los productores y cooperativas locales que permite recuperar los recursos invertidos; y el mecanismo de articulación público-privado que contempla la inversión en iniciativas económicas de los municipios con capacidad de recuperación en moneda libremente convertible (CUC). Estos dos últimos elementos tienen por objetivo la reinversión cíclica de los recursos generados en proyectos productivos de desarrollo económico del municipio.

En conclusión, las capacidades materiales, tecnológicas, técnicas y de conocimiento que se generarán con el programa, constituyen las bases para que una vez concluido el proyecto, estén creadas las condiciones locales para que todas las actividades de producción se mantengan de manera sostenible.

Este programa conjunto muestra importantes **sinergias** con el proyecto que se desarrolla con el Fondo ODM sobre la Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, “Apoyo a la lucha contra la anemia en grupos vulnerables en Cuba”. Ambos programas apoyan estrategias nacionales que se complementan: el reordenamiento de la política agropecuaria y la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, que contribuyen a los esfuerzos nacionales para el aumento de la producción agropecuaria y la lucha contra la anemia en el país.

En específico el apoyo al reordenamiento de la política agropecuaria es una vía clave para alcanzar sus resultados en los dos programas conjuntos. Buscarán incrementar y diversificar la disponibilidad y el acceso a alimentos a través del aporte de medios de producción, tecnologías, conocimientos técnicos y la introducción de procesos gerenciales y participativos. Iniciativas de este programa conjunto como el acceso a microcréditos y los planes estratégicos y de autoabastecimientos municipales tendrán mayor viabilidad al articularse con las acciones del programa “Apoyo a la lucha contra la anemia en grupos vulnerables en Cuba”.

Estos programas, que coinciden geográficamente en tres municipios (La Palma, El Salvador y Río Cauto), priorizan lo local, empoderando a los actores sociales y económicos, activando potenciales endógenos y con ello aportando criterios de sostenibilidad. El mecanismo del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) es considerado para ambos casos como una plataforma para la implementación de las intervenciones a nivel local.

## **5. Marco de resultados**



El objetivo de este programa es contribuir al desarrollo de las capacidades productivas y de gestión del sector privado, así como a las capacidades de gestión y servicios técnicos del gobierno municipal en función del sector no estatal en cinco municipios piloto del país, para aprovechar las oportunidades generadas por las nuevas políticas de desarrollo local, elevando la calidad de vida de la población.

Para alcanzar los tres efectos directos propuestos, las actividades del programa conjunto serán:

1. Efecto directo 1 referido a incorporar el sector privado al desarrollo del municipio: capacitar al sector público y al privado para elaborar y desarrollar una estrategia municipal endógena; desarrollar un diagnóstico municipal; capacitar al sector público en los servicios técnicos necesarios para facilitar el aumento de la producción del sector privado desarrollando también sus capacidades materiales; implementar el sistema que permita la articulación entre sector público y privado; y fomentar la formación técnica en las y los jóvenes del municipio en consonancia con la vocación económica municipal y los nuevos empleos generados por el sector privado.
2. Efecto directo 2 referido al incremento de la producción del sector privado: facilitar el acceso a insumos, equipamiento, tecnologías y procesamiento; facilitar el acceso a una financiación sostenible y en divisas, a través de fortalecer mecanismos de incentivo financiero a la producción incluyendo el acceso a crédito; formar a las y los trabajadores y gerentes en técnicas y tecnologías de producción y de gestión empresarial, así como en gestión cooperativa; y ante el frecuente azote de huracanes, incorporar el manejo de riesgos en el proceso productivo para la sostenibilidad del aumento de la producción, a través de adaptar la tecnología productiva así como, en el caso agrícola, incorporar cultivos resistentes y adaptados.
3. Efecto directo 3 referido al acceso de la población del municipio a bienes y servicios:
  - Por el lado de la demanda, para incrementar el ingreso: crear y diversificar empleos, con acciones concretas dirigidas al acceso de la mujer a empleos y cargos de dirección; y desarrollar el rol de productores individuales y cooperativistas como agentes dinamizadores de la economía municipal;
  - Por el lado de la oferta, para aumentar la oferta de bienes y servicios: fortalecer, mejorar y articular la cadena de acopio, distribución y comercialización.

Potenciar la equidad de género en los 5 municipios y la realización acciones afirmativas o positivas generalmente a favor de las mujeres, constituyen dos ejes transversales de estas actividades.

En cuanto a la capacidad productiva y en función de los resultados del diagnóstico que se realice en los municipios y la identificación de las brechas de género: a) se favorecerá en un mayor porcentaje la capacitación técnica de aquellas personas (mujeres o de hombres) que están en desventajas y se considerarán sus necesidades y posibilidades de acceder a la capacitación; b) se desarrollará la capacitación de las mujeres en áreas tradicionalmente consideradas de competencia masculina; y c) se analizará la creación de mecanismos que favorezcan el acceso equitativo y la participación de mujeres y hombres a los recursos financieros apoyados por el programa conjunto (un ejemplo de ello es el establecimiento de un porcentaje o cuota mínima favorable a la participación y acceso de las mujeres, por ser quienes se encuentren en desventajas en el sector). Con ello se favorece que las mujeres accedan –con mayor seguridad- a la capacitación necesaria, a créditos existentes y a los mecanismos de incentivos implementados para facilitar la capacidad de compra de recursos en divisa, pudiéndose considerar, además, la diversificación de la compra de dichos recursos según sus necesidades específicas.

**Programa Conjunto:**  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

De esta forma, alrededor de un 15% del presupuesto del programa conjunto estará dirigido a favorecer la equidad de género en los municipios; mediante actividades indicativas específicamente presupuestadas para potenciar la igualdad entre mujeres y hombres, aquellas otras que contemplan acciones afirmativas con respecto a las mujeres y aquellas actividades cuyos resultados focalizan a las familias como grupo social clave.

Resultado del MANUD: Resultado 1: Para el 2012, el MANUD en el área de desarrollo humano local espera haber contribuido a elevar las capacidades y el desempeño local en función de un mayor desarrollo humano, en municipios seleccionados.

**Efecto Directo 1: Desarrollados los servicios técnicos prestados por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado (cooperativas y productores individuales) en el desarrollo integrador del municipio**

Productos del programa conjunto	Productos específicos del organismo de la ONU participantes	Organismo de la ONU participante	Asociado en la ejecución	Actividades indicativas de cada producto	Asignación de recursos y plazo indicativo*			
					Año 1	Año 2	Año 3	Total
<p><b>1.1 Apoyada la elaboración de la estrategia de desarrollo del municipio con la participación del sector privado (cooperativas y productores individuales).</b></p> <p><u>Indicador:</u>                      (i) Número de municipios con estrategia de desarrollo propia que incorpore al sector privado</p> <p>Líneas de base:                      0 municipios</p>	<p>1.1.1 Elaborada para finales de 2010 la estrategia de desarrollo de los 5 municipios con la participación de las cooperativas y productores individuales y potenciando la equidad de género</p>	<p><b>PNUD (agencia solidaria : UNESCO )</b></p>	<p><b>Gobiernos municipales</b></p>	<p>1.1.1.1 Capacitar a las entidades que participan en la elaboración de la estrategia</p> <p>1.1.1.2. Realizar un diagnóstico de las necesidades y oportunidades del municipio incluyendo la identificación de brechas de género</p> <p>1.1.1.3 Desarrollar la estrategia</p>	71,000	59,000	0	130,000

				y el plan de acción				
<p><b>1.2. Desarrollados los servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal en función del desarrollo del sector privado (cooperativas y productores individuales).</b></p> <p><u>Indicadores:</u></p> <p>(ii) Número de cooperativas y/o productores privados beneficiados por servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal (desagregado por sexo cuando sean productores individuales)</p> <p>Líneas de base: 0 cooperativas/productores privados beneficiados</p> <p>(iii) No. de servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal y utilizados por el sector privado</p>	<p>1.2.1 Desarrollados 5 servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal de los 5 municipios en función del desarrollo de las cooperativas y productores individuales.</p>	<p><b>PNUD (agencia solidaria : FAO)</b></p>	<p><b>Gobierno municipal (solidario: MEP)</b></p>	<p>1.2.1.1 Recualificar técnicamente al personal de las instituciones municipales proveedoras de los servicios agropecuarios y agroindustriales, así como capacitar al personal técnico de los nuevos servicios creados (FAO), aplicando medidas de acción positiva para mujeres (al menos un 30%).</p>	<p><b>370,500</b></p>	<p><b>575,500</b></p>	<p><b>275,000</b></p>	<p><b>1,221,000</b></p>

<p>Línea de base: 0 servicios técnicos</p> <p>(iv) Porcentaje de beneficiarios de los servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal satisfechos con la calidad y el tipo de los servicios ofrecidos</p> <p>Línea de base: 0 beneficiarios satisfechos</p>				<p>1.2.1.2 Ampliar las capacidades materiales de las instituciones municipales proveedoras de los servicios</p> <p>1.2.1.3 Implementar el sistema de articulación público privado de los servicios técnicos</p>
--	--	--	--	---

<p><b>1.3 Vinculada la formación técnica a las prioridades y principales actividades económicas del municipio.</b></p> <p><u>Indicadores:</u>  (v) Proporción de jóvenes con formación técnica censados en el municipio que se emplean en las actividades económicas priorizadas en su estrategia de desarrollo municipal (desagregado por sexo)</p> <p>Línea de base:  Elaborada en 1ros meses dentro del diagnóstico (% , cursos 2006-07, 2007-08)</p> <p>(vi) Proporción de jóvenes en el municipio que acceden a las carreras técnicas priorizadas, según planes de ingresos de las instituciones municipales</p> <p>Línea de base:  Elaborada en 1ros meses dentro del diagnóstico (% , cursos 2006-07, 2007-08)</p>	<p>1.3.1 Implementada la estrategia para la formación técnica en los 5 municipios seleccionados acorde a las necesidades de cada municipio y favoreciendo la equidad de género</p>	<p><b>UNESCO (agencia solidaria : FAO)</b></p>	<p><b>MINED</b></p>	<p>1.3.1.1 Elaborar un diagnóstico de capacidades de formación técnica de cada municipio</p> <p>1.3.1.2 Fomentar la formación técnica de jóvenes de acuerdo con los intereses y capacidades locales y la específica situación formativa de las mujeres y los hombres</p>	<p><b>50,055</b></p>	<p><b>26,900</b></p>	<p><b>16,345</b></p>	<p><b>93,300</b></p>
---	--	--	---------------------	--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------



Efecto Directo 2: Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado (cooperativas y productores individuales) de manera sostenible en los municipios seleccionados								
<p><b>2.1. Aumentada la capacidad productiva instalada a través de incrementar el acceso a insumos, equipamiento y tecnologías.</b></p> <p><u>Indicador:</u></p> <p>(i) Capacidad productiva instalada en las cooperativas, productores individuales y familiares a partir de las normas nacionales</p> <p>Línea de base: Se identificaran en el diagnostico elaborado en los 1ros meses</p> <p>(ii) Porcentaje del aumento en la producción de productos de primera necesidad en cada uno de los municipios según los déficits de producción establecidos a partir del diagnóstico inicial por municipio</p> <p>Línea de base: Se identificaran en el diagnostico elaborado en los 1ros meses</p>	<p>2.1.1 Aumentada la capacidad productiva instalada un 25% en 63 cooperativas y 3.400 campesinos (al menos un 20% son mujeres, frente al 12% de promedio actual) facilitando su acceso a capital de trabajo para la producción (semillas e insumos agropecuarios) y el procesamiento de alimentos, en los 5 municipios</p>	<p><b>FAO</b></p>	<p><b>MINAG</b></p>	<p>2.1.1.1 Identificar, adquirir y utilizar las semillas e insumos agropecuarios que den respuesta a las principales producciones demandadas en el territorio a partir de sus necesidades y potencialidades</p> <p>2.1.1.2 Establecer industrias locales de procesamiento agropecuario en entidades productivas que potencien la cadena de valor</p>	<p><b>152,216</b></p>	<p><b>212,548</b></p>	<p><b>177,560</b></p>	<p>542,324</p>

Programa Conjunto:  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

<p>2.1.2  Aumentada la capacidad productiva instalada un 25% en 63 cooperativas y 3.400 campesinos (al menos un 20% son mujeres, frente al 12% de promedio actual) facilitando su acceso a capital productivo (equipamiento) e infraestructura, en los 5 municipios</p>	<p><b>PNUD</b></p>	<p><b>Gobiernos municipales</b></p>	<p>2.1.2.1  Identificar, adquirir e instalar el equipamiento (incluyendo tecnologías a partir de energías renovables) y rehabilitar la infraestructura productiva que den respuesta a las principales producciones demandadas en el territorio a partir de sus potencialidades de una forma progresivamente sostenible</p>	<p><b>365,000</b></p>	<p><b>535,000</b></p>	<p><b>220,000</b></p>	<p>1,120,000</p>
<p>2.1.3.  Aumentada la capacidad productiva de un 50% de artesanos/as siendo el 50% del total mujeres (frente al 38% de promedio actual), en los</p>	<p><b>UNESCO</b></p>	<p><b>MINIL/ (solidario: MINICULT)</b></p>	<p>2.1.3.1  Identificar las necesidades de insumos y equipamientos para la rehabilitación de las capacidades productivas existentes y</p>	<p><b>64,930</b></p>	<p><b>82,610</b></p>	<p><b>37,031</b></p>	<p>184,571</p>

Programa Conjunto:  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

municipios seleccionados.			para la creación de nuevas capacidades  2.1.3.2 Adquirir los insumos y equipamientos necesarios sobre la base de las necesidades y potencialidades identificadas				
2.1.4. Aumentada la capacidad para producir de al menos el 20% de las mujeres en el sector agropecuario a través de la satisfacción de necesidades prácticas y estratégicas de género en los 5 municipios seleccionados	<b>PNUD</b>	<b>FMC (solidaria: MINAG)</b>	2.1.4.1 Identificar las necesidades y potencialidades de las mujeres que puedan favorecer su mayor capacidad productiva, con énfasis en las nuevas usufructuarias  2.1.4.2 Desarrollar acciones pertinentes para	<b>4,500</b>	<b>10,500</b>	<b>5,000</b>	20,000

				favorecer la mayor capacidad productiva de mujeres en los sectores agropecuario (con énfasis en las nuevas usufructuarias)				
<b>2.2. Ampliado el acceso a recursos financieros para garantizar la sostenibilidad económica de las actividades productivas del sector privado (cooperativas y productores independientes).</b>  <u>Indicador:</u> (iii). Cantidad de cooperativas y/o productores privados que han accedido a recursos financieros (desagregado por sexo cuando sean productores individuales)  Línea de base: 0 cooperativas/productores privados  (iv) Porcentaje de cumplimiento de pago de los créditos concedidos a cooperativas y/o productores	2.2.1 Apoyada la implementación del mecanismo de incentivo que facilite la capacidad de compra de recursos en divisa (CUC) a 7.837 productores y cooperativistas de los 5 municipios seleccionados	<b>PNUD</b>	<b>MINAG (solidario: gobierno municipal)</b>	2.2.1.1 Desarrollar la infraestructura y los mecanismos de gestión necesarios para la implementación del sistema de incentivos a la producción	<b>47,000</b>	<b>72,500</b>	<b>30,500</b>	150,000
	2.2.2 Facilitado el acceso a créditos en divisa (CUC) al menos al 30% de cooperativas de los 5 municipios para la financiación de sus actividades	<b>PNUD</b>	<b>Gobierno municipal</b>	2.2.2.1 Poner a disposición de los productores un mecanismo de crédito eficiente, a través de: - Apoyar la elaboración	<b>164,000</b>	<b>378,500</b>	<b>507,500</b>	1,050,000

<p>privados en el marco del programa conjunto</p> <p>Línea de base: 0 créditos concedidos</p>	<p>productivas</p>			<p>planes de negocio que sustenten la solicitud de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar e implementar la solicitud de créditos en base a la viabilidad de los planes de negocio y de otros criterios como el incentivo a la mujer y de la población más joven de los municipios.</li> </ul>				
<p><b>2.3. Formados y capacitados los productores individuales y cooperativistas para incrementar su eficiencia y productividad</b></p> <p><u>Indicadores:</u> (v). Número de productores individuales que aplican los conocimientos adquiridos en los talleres de técnicas de producción y gestión (desagregado por sexo)</p> <p>Línea de base: No disponible</p> <p>(vi) Incremento de la productividad y eficiencia de los productores individuales y</p>	<p>2.3.1 Preparados técnicamente 3.400 productores de las unidades productivas seleccionadas en los 5 municipios de intervención en las nuevas tecnologías aplicadas</p>	<p><b>FAO</b></p>	<p><b>MINAG (solidario: MES)</b></p>	<p>2.3.1.1. Capacitar a los productores individuales y cooperativos (con al menos un 20% de participación de mujeres, frente al 12% de promedio actual) en técnicas y tecnologías de</p>	<p><b>7,740</b></p>	<p><b>30,000</b></p>	<p><b>15,000</b></p>	<p>52,740</p>

<p>cooperativistas capacitados</p> <p>Línea de base: Se medirá la línea de base en un diagnóstico inicial</p> <p>(vii) Porcentaje de la producción que es aprobado por las Comisiones Técnicas Artísticas del Fondo Cubano de Bienes Culturales, integradas por expertos (verificación de calidad)</p> <p>Línea de base: Nos disponible</p> <p>(viii) Porcentaje de la producción que manifiesta respeto a las tradiciones culturales que sean expresión de la identidad de cada territorio, según aval de las Comisiones Técnicas Artísticas</p> <p>Línea de base: No disponible</p>	<p>2.3.2 El 100 % de las cooperativas de los 5 municipios aplican en sus gestiones diarias los conocimientos recibidos en gestión empresarial y cooperativismo</p>	<p><b>PNUD</b></p>	<p><b>Gobierno municipal / (solidario: MINAG)</b></p>	<p>producción y procesamiento, que contemplen el manejo sostenible de los recursos naturales.</p> <p>2.3.2.1 Capacitar a los productores cooperativos en gestión empresarial y cooperativismo</p> <p>2.3.2.2 Realizar acciones afirmativas en los territorios para fortalecer la capacitación de las mujeres según sus condiciones y posiciones de género</p>	<p><b>49,000</b></p>	<p><b>80,000</b></p>	<p><b>26,000</b></p>	<p>155,000</p>
---	--	--------------------	---	---	----------------------	----------------------	----------------------	----------------

	2.3.3 Aumentada la calidad de los productos artesanales mediante la aplicación de conocimientos en el uso de nuevas tecnologías y diseños impartidos al 50% de artesanos/as locales en actividades de capacitación en los 5 municipios seleccionados	<b>UNESCO</b>	<b>MINCULT (Solidario o ONDI)</b>	2.3.3.1. Elaborar diagnósticos sobre las tradiciones culturales locales y la situación de las industrias creativas en los municipios seleccionados. 2.3.3.2 Capacitar a 113 artesanos (de ellos 45 mujeres) en nuevas tecnologías y diseños en los 5 municipios identificados	<b>29,150</b>	<b>25,419</b>	<b>13,968</b>	
								68,537
<b>2.4. Fortalecida la gestión de riesgos ante fenómenos naturales adversos en la producción agropecuaria</b>	2.4.1 Aplicadas tecnologías agropecuarias en 63 unidades productivas que permitan reducir la vulnerabilidad ante desastres naturales y plagas de animales y plantas	<b>FAO</b>	<b>MINAG (solidario: MES)</b>	2.4.1.1 Identificar y apoyar la introducción de cultivos, medidas de mitigación de riesgos y tecnologías que mejor se adapten a las condiciones del territorio teniendo en cuenta las	<b>18,907</b>	<b>26,000</b>	<b>15,000</b>	
<u>Indicadores:</u> (v). Mantenimiento de las inversiones del proyecto tras la afectación de desastres naturales en los municipios seleccionados  Línea de base: No disponible								59,907

(vi). Número de cooperativas y/o productores privados que incorporan la gestión de riesgos en sus actividades productivas (desagregado por sexo cuando sean productores individuales)  Línea de base: No disponible				amenazas de fenómenos naturales adversos como plagas de animales y plantas, ciclones, sequías, etc.				
	2.4.2 Adaptadas las infraestructuras productivas de 1 cooperativa de referencia por cada municipio con tecnologías que minimicen el impacto de los desastres naturales	<b>PNUD</b>	<b>Gobierno municipal (solidario: MINAG)</b>	2.4.2.1 Identificar y aplicar las tecnologías que minimicen el impacto de los desastres naturales	<b>17,000</b>	<b>57,000</b>	<b>26,000</b>	
<b>Efecto Directo 3: Aumentado el acceso de la población a bienes y servicios en el municipio</b>								
<b>3.1 Aumentado el ingreso a la familia.</b>  <u>Indicadores:</u> (i) Ingreso medio mensual por los sectores de incidencia del programa conjunto  Línea de base: Buscar en Anuario Estadístico de Cuba  (ii) Porcentaje de la	3.1.1 Incorporadas 100 mujeres al empleo según sus necesidades e intereses y propiciando la incorporación a puestos de dirección y a otros tradicionalmente ocupados por	<b>PNUD</b>	<b>Gobierno municipal (solidario: FMC)</b>	3.1.1.1 Implementar acciones que favorezcan la incorporación de la mujer al empleo y el acceso a puestos directivos y otros tradicionalmente	<b>25,000</b>	<b>30,000</b>	<b>15,000</b>	70,000



población (desagregada por sexos) empleada en el municipio a partir de las acciones del programa conjunto, en comparación con el porcentaje registrado en el año base  Línea de base: 0%	hombres			ocupados por hombres acorde a las necesidades y potencialidades constatadas en los municipios				
(iii) Ingreso económico de las mujeres en cooperativas  Líneas de base: No disponible	3.1.2.20 cooperativas incrementan su margen de ganancia	<b>PNUD</b>	<b>Gobierno municipal</b>	3.1.2.1 Desarrollar acciones de formación y sensibilización sobre el papel de las cooperativas y productores individuales como agentes dinamizadores de la actividad económica del territorio	<b>25,000</b>	<b>56,000</b>	<b>49,000</b>	
								<i>130,000</i>
<b>3.2 Incrementada la oferta local de productos y servicios a la población.</b>  <u>Indicadores:</u> (iv) Volumen de ventas de bienes y servicios (circulación mercantil) en el municipio resultado de la actividad productiva de cooperativas y productores individuales.	3.2.1 Incrementado hasta un 95% el acopio de productos agropecuarios y comercializados a través de los puntos de venta,	<b>FAO</b>	<b>MINAG (Delegación municipal)</b>	3.2.1.1 Mejorar y fortalecer el sistema de acopio que aseguren el mantenimiento y conservación de los productos	<b>77,022</b>	<b>110,592</b>	<b>61,052</b>	
								<i>248,666</i>

Programa Conjunto:  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

Línea de base: Buscar en Anuario Estadístico de Cuba	aplicando métodos de control de calidad			agropecuario s con calidad  3.2.1.2 Fortalecer la infraestructu ra de los puntos de venta para la comercializa ción de los productos agropecuario s				
	3.2.2 Garantizada la distribución y la comercializació n de al menos el 80% de los productos agropecuarios acopiados en los cinco municipios seleccionados	<b>PNUD</b>	<b>Gobierno municipa l</b>	3.2.2.1 Fortalecer las delegaciones municipales de agricultura para la elaboración de Planes de Autoabasteci miento municipales  3.2.2.2 Mejorar y fortalecer el sistema de distribución y de comercializa ción de los productos agropecuario s con calidad	<b>169,000</b>	<b>339,310</b>	<b>113,066</b>	
								<i>628,576</i>

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

FAO	Gastos directos del programa		255,885	379,140	268,612	<b>903,636</b>
	Gastos directos de apoyo		21,680	20,000	20,000	61,680
	Gastos indirectos de apoyo		19,430	27,940	20,203	67,572
	<b>Subtotal FAO</b>		<b>296,995</b>	<b>427,079</b>	<b>308,814</b>	<b>1,032,888</b>
PNUD	Gastos directos del programa		1,307,000	2,196,910	1,270,666	<b>4,774,576</b>
	Gastos directos de apoyo del PNUD		66,191	41,191	41,191	<b>148,573</b>
	Gastos directos de apoyo de la OCR		26,562	26,562	25,562	<b>78,686</b>
	Unidad de Gestión (Oficina Nacional de Programa)		58,000	19,600	9,600	<b>80,000</b>
	Evaluación final del programa conjunto		0	0	18,000	<b>18,000</b>
	Divulgación del programa conjunto		2,500	2,000	2,000	<b>6,500</b>
	Gastos indirectos de apoyo		102,218	159,786	95,439	357,443
<b>Subtotal PNUD</b>		<b>1,562,471</b>	<b>2,442,449</b>	<b>1,458,858</b>	<b>5,463,778</b>	
UNESCO	Gastos directos del programa		144,135	134,929	67,344	346,408
	Gastos directos de apoyo		38,189	43,942	41,866	123,997
	Gastos indirectos de apoyo		12,763	12,521	7,645	32,928
	<b>Subtotal UNESCO</b>		<b>195,087</b>	<b>191,392</b>	<b>116,855</b>	<b>503,333</b>
<b>Total</b>	<b>Gastos del programa</b>		<b>1,707,020</b>	<b>2,710,979</b>	<b>1,606,622</b>	<b>6,024,620</b>
	<b>Gastos directos de apoyo</b>		<b>152,622</b>	<b>131,695</b>	<b>128,619</b>	<b>412,936</b>
	<b>Unidad de Gestión (Oficina Nacional de Programa) (Anexo 1)</b>		<b>58,000</b>	<b>16,000</b>	<b>6,000</b>	<b>80,000</b>
	<b>Evaluación final del programa</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18,000</b>	<b>18,000</b>

**Programa Conjunto:**  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

<b>conjunto</b>					
<b>Divulgación del programa conjunto</b>		2,500	2,000	2,000	6,500
<b>Gastos indirectos de apoyo</b>		134,410	200,247	123,287	457,944
<b>Total</b>		<b>2,054,552</b>	<b>3,060,921</b>	<b>1,884,527</b>	<b>7,000,000</b>

\*Gastos Directos de Apoyo desagregados en Anexo 3

\*\*Evaluación final del programa conjunto (OCR) en Anexo 4

\*\*\*Presupuesto de la Unidad de Gestión desagregado en Anexo 5

## **6. Arreglos de gestión y coordinación**

El Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Cuba está integrado por siete agencias residentes y otras siete que tienen programación y actividades en el país. Las agencias de las Naciones Unidas participantes en este programa conjunto son FAO, PNUD, y UNESCO. Como agencia líder para apoyar la coordinación PNUD reportará al Equipo País de las Naciones Unidas y al Coordinador Residente, sobre los avances y retos del programa.

Las principales instituciones nacionales asociadas, bajo la coordinación del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) como institución nacional líder del programa son: el Ministerio de la Agricultura (MINAG); el Ministerio de Cultura (MINCULT); el Ministerio de Industria Ligera (MINIL); y el Ministerio de Educación (MINED). El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) participará en su rol de coordinador a nivel de país de la cooperación internacional. Otras instituciones también contribuirán a la ejecución de las intervenciones previstas. Se prevé la participación activa de las instituciones locales, fundamentalmente a nivel municipal.

Para lograr el diálogo, planificación, implementación, seguimiento y evaluación del área de desarrollo humano local del MANUD, en la que se inserta este programa conjunto, se estableció un Grupo Interagencial de Desarrollo Humano Local (GIDHL). Este grupo interagencial, ha obtenido importantes resultados analíticos que contribuyeron a la identificación de oportunidades de programación conjunta y facilitaron el diseño de este programa.

Adicionalmente el SNU en Cuba tiene experiencia en la realización de proyectos locales articulados como resultado de la colaboración interagencial en el marco del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) coordinado entre PNUD y el Gobierno Cubano. Su metodología de trabajo y plataforma local (grupos de trabajos liderados por los gobiernos provinciales y municipales) está presente en la mayoría de los territorios de intervención del programa conjunto, lo que permite la coordinación, seguimiento y retroalimentación operativa de aquellas acciones e iniciativas emprendidas con la diversidad de actores locales. Los grupos de trabajos son instancias multisectoriales e interinstitucionales locales de gestión, que apoyan la programación participativa, promueven iniciativas innovadoras, y cuentan con instrumentos de gestión y coordinación para apoyar la implementación de acciones.

El/la Coordinador/a Residente es el interlocutor principal del Fondo para los países y debe garantizar la supervisión sistemática de la buena marcha del programa, el cumplimiento de los resultados previstos y de las obligaciones de las agencias de las Naciones Unidas participantes. La Oficina del /la Coordinador/a Residente proporcionará el soporte necesario para cumplir con estos requerimientos del fondo.

Este programa conjunto asume las estructuras gerenciales definidas por el Secretariado del F-ODM. A nivel de país contará con tres instancias de coordinación: 1. Comité Directivo de País, 2. El Comité de Gestión del Programa, y 3. Oficina Nacional de Programa (es la Unidad de Gestión para el caso Cubano)

### **6.1 Comité Directivo de País (CDP)**

El Comité Directivo de País (CPD) tendrá la responsabilidad global de las actividades de los Programas Conjuntos. Ofrecerá orientación estratégica y se encargará del seguimiento y la aprobación de los Documentos de los Programas, incluidas las revisiones ulteriores así como los programas de trabajo y presupuestos anuales. El Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas compartirá la presidencia del CDP con un Representante del Gobierno. En la medida de lo posible, el CDP aprovechará los mecanismos de coordinación

existentes en Cuba para llevar a cabo el proceso de planificación y consulta a las partes interesadas que las operaciones de los Programas requieran

### **Estructura y Composición**

Los miembros del CDP incluirán a:

- El Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas (CR), como copresidente
- El Viceministro del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), en representación del Gobierno de Cuba, como copresidente
- El representante local de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), por el Gobierno de España.

El CDP se reunirá al menos cada seis meses. Podrán convocarse reuniones adicionales cuando los Programas así lo exijan. Los copresidentes convocarán las reuniones. El quórum del CDP lo constituirán todos los miembros del comité y las decisiones deberán tomarse por consenso.

### **Responsabilidades del CDP**

Las responsabilidades principales del CDP serán:

- a) Examinar y aprobar los Términos de Referencia (TdR) del CDP y el Reglamento, basado en los TdR genéricos, y, en caso necesario, modificarlos de común acuerdo con el Agente Administrativo (la Oficina del Fondo de Fideicomiso de Donantes Múltiples en Nueva York).
- b) Examinar y aprobar los Documentos de los Programas y programas de trabajo y presupuestos anuales presentados por los asociados nacionales y organismos participantes de la ONU para cada Programa Conjunto; garantizar su conformidad con los requisitos del Fondo, y en particular, con las decisiones del Comité Directivo del F-ODM; garantizar la calidad de los documentos de los Programas para recibir financiamiento del Fondo.
- c) Debatir los requisitos y las prioridades de los Programas en lo que respecta, entre otros aspectos, a:
  - la gestión de cada Programa, incluidas una aproximación coherente y común respecto al coste de los mismos, la recuperación de los costes, las modalidades de implementación, los informes basados en resultados y la evaluación del impacto,
  - la gestión de la información, incluido el Fondo adecuado y la visibilidad del donante.
- d) Garantizar que se llevan a cabo los procesos de consulta adecuados con las principales partes interesadas a nivel del país para evitar la duplicación o superposición entre el Fondo y otros mecanismos de financiación.
- e) Aprobar el mecanismo de presentación informe de los Programas.
- f) Examinar las conclusiones de los resúmenes de los informes de auditoría consolidados por el Agente Administrativo; destacar las lecciones aprendidas y tratar regularmente sobre el seguimiento de los organismos participantes de la ONU en las acciones recomendadas que tengan un impacto en cada Programa.

### **Decisiones**

El CDP tomará sus decisiones por consenso. Las decisiones del CDP se registrarán debidamente. Antes de presentar al CDP una posición sobre un asunto, el organismo participante de la ONU garantizará que cumple los requisitos normativos. Para que sea vinculante cualquier decisión del CDP que se desvíe de una posición aprobada previamente, dicha decisión deberá remitirse al organismo participante de la ONU para su aprobación. Las decisiones sobre documentos de los Programas, incluidos los exámenes, programas de trabajo y presupuestos anuales sólo se tomarán una vez finalizado el examen por parte del Comité de Gestión del Programa (CGP).

### **La Oficina del/la Coordinador/a Residente en apoyo al CDP**

Será responsable de:

- a) Examinar periódicamente el Reglamento del CDP, y en consulta con los copresidentes, recomendar cambios o revisiones del CDP.
- b) Servir de enlace con el Comité de Gestión del Programa en la revisión y análisis de los Programas.
- c) Convocar y organizar las reuniones del CDP.
- d) Elaborar y publicar el orden del día de las reuniones y las actas.
- e) Documentar, comunicar y garantizar un seguimiento de las decisiones del CDP y velar, en particular, por que, a más tardar un día hábil después de la reunión del CDP, se presente la documentación completa y debidamente firmada sobre los documentos de los Programas aprobados al agente administrativo.

### **6.2 Comité de Gestión del Programa**

El Comité de Gestión del Programa conjunto será la instancia responsable de garantizar la planificación, coordinación, organización, articulación entre las agencias del SNU y las contrapartes nacionales, provinciales y municipales, así como del seguimiento, monitoreo y evaluación del programa conjunto y la generación de informes periódicos de avances y finales. Las decisiones operativas de implementación de actividades del Programa se tomarán en el Comité de Gestión, y se implementarán a través del Coordinador/a del Programa y los equipos que trabajan en la ejecución de los efectos del programa.

#### **Estructura y Composición**

El Comité de Gestión estará integrado por:

- Un representante de la agencia líder del programa (PNUD), como copresidente.
- Un representante de la institución nacional líder del programa (MEP), como copresidente
- Un representante de las otras contrapartes nacionales.
- Un representante de las agencias participantes de NNUU
- Un representante de la institución nacional encargada de la coordinación de la cooperación internacional (MINCEX)
- El o la Coordinador(a) del Programa

Funciones del Comité de Gestión del Programa:

- a) Ratifica a propuesta de la institución nacional líder a un coordinador para el programa;
- b) Gestionar los recursos del programas para alcanzar los efectos y productos previstos;
- c) Adaptar las actividades financiadas por el F-ODM al Marco Estratégico de la ONU o a las estrategias aprobadas por el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD);
- d) Establecer los puntos de referencia del programa que permitan hacer un seguimiento y una evaluación eficaces;
- e) Establecer en el programa los mecanismos adecuados para la presentación de informes;
- f) Integrar los programas de trabajo, presupuestos, informes y otros documentos relacionados con el programa; y garantizar que se abordan los solapamientos y las diferencias en el presupuesto;
- g) Proporcionar liderazgo técnico y sustancial acerca de las actividades previstas en el programa anual de trabajo, y ofrecer asesoramiento técnico al CDP;
- h) Establecer planes de comunicación e información pública;
- i) Hacer recomendaciones al CDP sobre reasignaciones y revisiones de los presupuestos;
- j) Abordar los problemas emergentes de gestión y de ejecución; e
- k) Identificar las lecciones emergentes aprendidas.

**Funciones de la Institución Nacional Líder y la Agencia Líder del Programa:**

La institución nacional líder y la agencia líder del Programa deben velar en conjunto por la buena marcha del Programa, distribuyéndose sus funciones de la siguiente manera:

**Funciones conjuntas:**

- a) Elaborar en conjunto las funciones del Coordinador del Programa y su equipo.
- b) Velar por el buen funcionamiento del Comité de Gestión y de los equipos que trabajan en la ejecución de los efectos del programa
- c) Garantizar la articulación entre las diferentes contrapartes nacionales y las agencias participantes en la entrega de la asistencia técnica y financiera a los asociados provinciales y municipales, a fin de reducir los costos de transacción y evitar duplicaciones.
- d) Establecer e implementar mecanismos adecuados para la formulación de los informes integrados del programa y someterlos al CDN para su aprobación.
- e) Dar seguimiento a la ejecución física y financiera de los recursos del programa a fin de garantizar al menos 70% de ejecución del presupuesto anual.
- f) Analizar los informes narrativos garantizando su calidad y conformidad con los lineamientos del Fondo antes de presentarlos al Comité Directivo de País
- g) Asegurar la calidad de los instrumentos de monitoreo y evaluación del Programa.
- h) Impulsar la coordinación con otros programas conjuntos a fin de potenciar sinergias y reducir costes.
- i) Convocar las reuniones del Comité de Gestión

**Funciones de la agencia líder del Programa:**

- a) Articular la participación de las agencias participantes en los procesos de programación, planificación y ejecución del programa conjunto
- b) Asegurar la sistematización de los resultados del Programa y la identificación de lecciones aprendidas, en conjunto con el Coordinador del Programa
- c) Establecer mecanismos de comunicación, intercambios de información y seguimiento entre las agencias y las contrapartes nacionales.

**Funciones de la institución nacional líder del Programa:**

- a) Promover la institucionalización de los procesos y productos del Programa (monitoreo y evaluación, sistematizaciones, divulgación, línea de base etc.).
- b) Supervisar el trabajo del (de la) Coordinador/a del programa conjunto.
- c) Asegurar espacio físico para el/la Coordinador/a y su equipo.

**6.3 Oficina Nacional del Programa**

Se establecerá una Oficina Nacional de Proyecto dentro del espacio físico de la institución nacional líder. En esta oficina radica el Coordinador del programa que dará seguimiento a todo el programa conjunto, apoyará su coordinación, velará por el cumplimiento de los resultados esperados y el manejo de los fondos. Apoyará este trabajo un administrador de Programa. Las funciones principales del coordinador son:

**Funciones del Coordinador(a) del Programa:**

- a) Coordinar la elaboración e implementación del plan de monitoreo y evaluación
- b) Apoyar y asesorar al Comité de Gestión en la implementación del programa conjunto y su vinculación con otros programas conjuntos.



- c) Apoyar a las contrapartes nacionales y a las agencias en la preparación e implementación de planes anuales, asegurando que se aborden los traslapes o vacíos en el presupuesto y de cierre del programa
- d) Dar seguimiento y apoyar la ejecución coordinada de los efectos del Programa Conjunto de acuerdo a los planes de trabajo.
- e) Consolidar los informes anuales narrativos y financieros del programa y someterlos al Comité de Gestión para su aprobación.
- f) Preparar los informes de avances trimestrales requeridos por el F-ODM y presentarlos al Comité de Gestión para su aprobación antes de remitirlos.
- g) Facilitar la realización de las evaluaciones del programa.
- h) Hacer recomendaciones sobre reasignaciones o revisiones presupuestarias y otros asuntos relativos al programa conjunto
- i) Asegurar la sistematización de los resultados del Programa y la identificación de lecciones aprendidas.
- j) Facilitar la participación y coordinación permanente con las instituciones y organismos vinculados a la ejecución del Programa.
- k) Apoyar al Comité de Gestión, en la preparación de agendas y actas y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

Cada una de estas instancias de gerencia velará por la divulgación de los avances y logros del proceso de implementación del programa conjunto. La agencia líder de conjunto con la Oficina Nacional de Programa prepararán un breve folleto informativo sobre Programa Conjunto en su segundo año de implementación. En conjunto con la Oficina de la Coordinadora residente se preparará un documento similar sobre los resultados y logros del programa. La página web interagencial del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba y las páginas web de cada una de las agencias participantes serán usadas como plataformas de divulgación del programa conjunto.

## **7. Arreglos de gestión de fondos**

La gestión del programa utiliza la modalidad de financiación intermediada (“Pass Through”, por sus siglas en inglés) de conformidad con los procedimientos financieros y de planificación establecidos por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG, por sus siglas en Inglés). La Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples del PNUD (MDTF, por sus siglas en inglés) cumplirá la función de agente administrativo.

Al recibir la aprobación definitiva del documento de programa conjunto del Comité Directivo del Fondo, la Secretaría del Fondo liberará los fondos para la ejecución de todo el programa conjunto a la Oficina de MDTF. Con la recepción de una copia firmada del documento de programa conjunto, la Oficina de MDTF transferirá el primer pago anual a cada una de las Sedes de las organizaciones de las Naciones Unidas participantes. La solicitud de transferencia de fondos a la Oficina de MDTF la hará el Coordinador Residente.

Los desembolsos siguientes se harán de conformidad con los planes de trabajo anuales aprobados por el Comité Directivo de País. La liberación de fondos estará sujeta a la condición de que se haya desembolsado al menos el 70% de los fondos recibidos por todas las agencias de las Naciones Unidas participantes como conjunto en el período anterior. Si no se cumple el umbral del 70% para el programa en su totalidad, no se liberarán los fondos para ninguna agencia, independientemente de su desempeño.

Las agencias de las Naciones Unidas participantes establecerán una cuenta del libro mayor para la recepción y administración de los fondos desembolsados por el Agente Administrativo. Podrán deducir sus gastos indirectos

de las contribuciones recibidas de conformidad con sus propias normas y reglamentaciones, teniendo en cuenta la envergadura y complejidad de cada programa. No obstante, los gastos indirectos no podrán superar el 7% de los gastos del programa.

Cada agencia de las Naciones Unidas asumirá la responsabilidad programática y financiera plena de los fondos recibidos del Agente Administrativo y podrá decidir la modalidad de ejecución, de conformidad con los reglamentos de la organización.

PNUD implementará su parte correspondiente del Programa Conjunto bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM) en línea con lo acordado en el CPAP, no obstante brindará servicios específicos acordados con el gobierno bajo la modalidad de implementación directa. La institución nacional líder, será responsable de los procesos de adquisición con apoyo de la Empresa Ejecutora de Donativos (EMED)<sup>11</sup> del MINCEX.

En el caso de FAO y UNESCO, ambas agencias realizarán la ejecución financiera de la parte del Programa Conjunto bajo su responsabilidad, por implementación directa. Los procesos para la adquisición o contratación de bienes y servicios, la contratación de personal y de asistencia técnica, serán realizados directamente por cada Agencia. En el caso de la FAO, la ejecución financiera se realizará bajo la modalidad de órdenes de pago.

Las actividades realizadas por las organizaciones de las Naciones Unidas participantes estarán sujetas a auditorías internas y externas de conformidad con las reglamentaciones financieras pertinentes de cada organización. Además, la Secretaría celebrará consultas con las agencias de las Naciones Unidas sobre toda otra auditoría o examen especiales que se necesiten, con sujeción a las reglamentaciones financieras de las organizaciones de las Naciones Unidas participantes. Éstas presentarán una reseña de las principales conclusiones y recomendaciones de sus auditorías internas para su consolidación por el Agente Administrativo y presentación al Comité Directivo del Fondo y el Comité Directivo nacional, según proceda.

## **8. Seguimiento, evaluación y presentación de informes**

### **8.1 Seguimiento y evaluación**

Las actividades de monitoreo y evaluación del programa conjunto estarán alineadas con el plan de monitoreo y evaluación del MANUD, en especial con la matriz de seguimiento y evaluación del área de cooperación de Desarrollo Humano Local.

El programa conjunto será monitoreado y evaluado de conformidad con un plan de monitoreo y evaluación basado en la matriz de resultados contenida en este documento. Durante los primeros meses del programa la Oficina Nacional de Programa conjuntamente con la agencia líder, elaborarán el plan detallado de monitoreo y evaluación del programa basándose en la matriz de seguimiento que se presenta a continuación. En este Plan de Monitoreo quedará detallado como serán construidas las líneas de base que en estos momentos no están disponibles. Se establecerán indicadores de impacto, de resultados y de procesos para monitorear y evaluar el programa conjunto a nivel de sus efectos directos y productos. Estos indicadores serán obtenidos a partir de información cuantitativa y cualitativa.

Los datos e indicadores estadísticos relativos a las acciones implementadas por el programa conjunto serán desagregados por sexo; se realizarán análisis de género de los resultados alcanzados entre mujeres y hombres y

---

<sup>11</sup> Empresa estatal cubana dedicada a realizar importaciones o adquisiciones de bienes y servicios vinculadas a Proyectos de Colaboración y Programas de Ayuda Humanitaria ejecutados en Cuba con la participación de entidades extranjeras.

también de las mujeres entre ellas y los hombres entre ellos, como una manera de dar seguimiento a cómo el programa está contribuyendo a favorecer la equidad entre mujeres y hombres.

Los principales indicadores de resultado por efecto directo serán:

1. Efecto directo 1: (i) Número de municipios con estrategia de desarrollo propia que incorpore al sector privado; (ii) Número de cooperativas y/o productores privados beneficiados por servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal (desagregado por sexo cuando sean productores individuales, e incluyendo el número de nuevos usufructuarios); (iii) Número de servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal y utilizados por el sector privado; (iv) Proporción de jóvenes con formación técnica censados en el municipio que se emplean en las actividades económicas priorizadas en su estrategia de desarrollo municipal (desagregado por sexo); y (v) Proporción de jóvenes en el municipio que acceden a las carreras técnicas priorizadas, según planes de ingresos de las instituciones municipales.
2. Efecto directo 2: (i) Capacidad productiva instalada en las cooperativas, productores individuales y familiares a partir de las normas nacionales; (ii). Cantidad de cooperativas y/o productores privados que han accedido a recursos financieros (desagregado por sexo cuando sean productores individuales); (iii). Número de productores individuales que aplican los conocimientos adquiridos en los talleres de técnicas de producción y gestión (desagregado por sexo); (iv) Incremento de la productividad y eficiencia de los productores individuales y cooperativistas capacitados; (v). Mantenimiento de las inversiones del proyecto tras la afectación de desastres naturales en los municipios seleccionados; y (vi). Número de cooperativas y/o productores privados que incorporan la gestión de riesgos en sus actividades productivas (desagregado por sexo cuando sean productores individuales).
3. Efecto directo 3: (i) Ingreso medio mensual por los sectores de incidencia del programa conjunto; (ii) Porcentaje de la población (desagregada por sexos) empleada en el municipio a partir de las acciones del programa conjunto, en comparación con el porcentaje registrado en el año base; (iii) Ingreso económico de las mujeres en cooperativas; y (v) Volumen de ventas de bienes y servicios (circulación mercantil) en el municipio resultado de la actividad productiva de cooperativas y productores individuales.

Los indicadores arriba mencionados serán complementados con otros indicadores fundamentalmente de procesos que quedarán establecidos en la matriz de seguimiento y evaluación del programa conjunto.

Los instrumentos técnicos para el monitoreo son: El Plan Anual de Trabajo, el Plan de Monitoreo y Evaluación y los informes del programa. Los cortes o momentos evaluativos son la línea de base, las reuniones periódicas de seguimiento por efecto, las evaluaciones anuales, de medio término y la evaluación final.

Se realizarán dos evaluaciones, una a mediano plazo y otra al término del programa. La evaluación final evaluará la pertinencia y la efectividad de la intervención y cuantificará el impacto en el desarrollo producido por los resultados alcanzados sobre la base del análisis inicial y de los indicadores que se presentan a continuación.

La Oficina del /la Coordinador/a Residente hará un monitoreo sistemático de los avances y retos del programa a partir de los informes del Coordinador del programa, la agencia líder y la institución nacional líder. Esta oficina apoyará al/la Coordinador/a Residente para realizar un análisis periódico general de la evolución en los resultados del programa.

Resultados previstos	Indicadores	Medios de verificación	Métodos de colección	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
Efecto directo 1: "Desarrollados los servicios técnicos prestados por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado en el desarrollo integrador del municipio."					
1.1 Apoyada la elaboración de la estrategia de desarrollo del municipio con la participación del sector privado. (PNUD)	<p>Indicador: (i) Número de municipios con estrategia de desarrollo propia que incorpore al sector privado</p> <p>Línea de base: 0 municipios</p>	Documentos de estrategias de desarrollo y planes de acción	Recopilación de documentos de estrategia y planes de acción	PNUD	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las autoridades municipales elaboran durante el primer año los diagnósticos de las oportunidades y necesidades del municipio, teniendo en cuenta las brechas de género</li> <li>- Las cooperativas y productores individuales participan activamente en la elaboración del diagnóstico</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las autoridades municipales no involucran a todos los actores necesarios (incluido el sector privado) en la elaboración de la estrategia</li> <li>- Falta de capacidad técnica para elaborar a tiempo las estrategias</li> </ul>

<p>1.2. Desarrollados los servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal en función del desarrollo del sector privado.</p>	<p>Indicador: (ii) Número de cooperativas y/o productores privados beneficiados por servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal (desagregado por sexo cuando sean productores individuales, e incluyendo el número de nuevos usufructuarios)</p> <p>Línea de base: 0 cooperativas/productores privados beneficiados</p> <p>(iii) Nr. de servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal y utilizados por el sector privado</p> <p>Línea de base: 0 servicios técnicos</p> <p>(iv) Porcentaje de beneficiarios de los servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal satisfechos con la calidad y el tipo de los servicios ofrecidos</p> <p>Línea de base: 0 beneficiarios satisfechos</p>	<p>Informes de las autoridades municipales relativas a la oferta de servicios técnicos de entidades municipales proveedoras de servicios al sector artesanal y agropecuario, así como informes sobre los beneficiarios de estos servicios</p>	<p>Recopilación y análisis de informes de las entidades municipales proveedoras de servicios técnicos</p> <p>Encuestas a los productores privados y cooperativas sobre la calidad de los servicios técnicos ofrecidos por el gobierno municipal</p>	<p>PNUD FAO</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las entidades municipales proveedoras de servicios técnicos incorporan en su objeto social el servicio al sector privado</li> <li>- Los recursos necesarios para ampliar las capacidades técnicas y materiales de las entidades municipales proveedoras de servicios pueden ser entregados dentro del período planificado</li> <li>- Los gobiernos municipales disponen de suficientes capacidades locales de gestionar servicios públicos</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta efectividad en el mecanismo para la implementación de la articulación público-privado de los servicios técnicos</li> </ul>
--	---	---	---	---------------------	--

<p>1.3 Vinculada la formación técnica a las prioridades y principales actividades económicas del municipio.</p>	<p>Indicador: (iv) Proporción de jóvenes con formación técnica censados en el municipio que se emplean en las actividades económicas priorizadas en su estrategia de desarrollo municipal (desagregado por sexo)</p> <p>Línea de base: Elaborada en 1ros meses dentro del diagnóstico (% , cursos 2006-07, 2007-08)</p> <p>(v) Proporción de jóvenes en el municipio que acceden a las carreras técnicas priorizadas, según planes de ingresos de las instituciones municipales (desagregado por sexo)</p> <p>Línea de base: Elaborada en 1ros meses dentro del diagnóstico (% , cursos 2006-07, 2007-08)</p>	<p>Triangulación de los resultados del diagnóstico, los datos aportados por la oficina de estadística municipal y las instituciones docentes formadoras y las entidades empleadoras.</p>	<p>Encuestas y entrevistas anuales a los estudiantes en formación, autoridades de los centros docentes y a las entidades empleadoras al finalizar cada curso académico en los tres años del proyecto.</p> <p>Visitas de seguimiento a las entidades docentes formadoras y a las entidades empleadoras</p>	<p>UNESCO</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro del sector privado de cada municipio se mejoran las condiciones laborales y se crean incentivos de empleo en las actividades económicas del sector privado priorizadas en la estrategia de desarrollo municipal</li> <li>- Los planes educacionales municipales se adecuan a las estrategias municipales de desarrollo, de acuerdo con los resultados del diagnóstico de capacidades de formación técnica de cada municipio</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivación para la formación en técnicas agropecuarias</li> </ul>
---	---	--	---	---------------	--

Efecto Directo 2: "Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado de manera sostenible en los municipios seleccionados."					
<p>2.1. Aumentada la capacidad productiva instalada a través de incrementar el acceso a insumos, equipamiento y tecnologías</p>	<p>Indicador:</p> <p>(i) Capacidad productiva instalada en las cooperativas, productores individuales y familiares a partir de las normas nacionales</p> <p>Línea de base: Se identificaran en el diagnostico elaborado en los 1ros meses</p> <p>(ii) Porcentaje del aumento en la producción de productos de primera necesidad en cada uno de los municipios según los déficits de producción establecidos a partir del diagnóstico inicial por municipio</p> <p>Línea de base: Se identificaran en el diagnostico elaborado en los 1ros meses</p>	<p>Anuarios Estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) para cada municipio</p>	<p>Estadísticas elaboradas por la ONE</p> <p>Informes cuatrimestrales evaluativos de los progresos alcanzados, sobre la base de los diagnósticos realizados</p> <p>Informes financieros cada seis meses con relación a los fondos desembolsados y al término de la ejecución de los Planes Anuales de Trabajo</p>	<p>FAO PNUD UNESCO</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los insumos y equipamientos llegan dentro del tiempo establecido para poder alcanzar resultados en el marco temporal del programa conjunto</li> <li>- Las usuarios reciben capacitación adecuada para el uso de nuevos equipamientos y tecnologías</li> <li>- El número de nuevas usufructuarias (mujeres) en el sector agropecuario alcanza un número crítico para llevar a cabo las acciones establecidas</li> <li>- La capacidad productiva actual en los 5 municipios es conocida</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fenómenos naturales adversos afectan a las producciones y equipamientos de los municipios de implementación (antes de llevar a cabo de forma efectiva las actividades 2.4.1.1 y 2.4.1.2)</li> <li>- Los procesos migratorios en los municipios seleccionados continúan su tendencia de crecimiento, afectando el número de productores privados y cooperativistas beneficiarios del programa conjunto</li> </ul>

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

<p>2.2. Ampliado el acceso a recursos financieros para garantizar la sostenibilidad económica de las actividades productivas del sector privado.</p>	<p>Indicador: (iii). Cantidad de cooperativas y/o productores privados que han accedido a recursos financieros (desagregado por sexo cuando sean productores individuales)  Línea de base: 0 cooperativas/productores privados  (iv) Porcentaje de cumplimiento de pago de los créditos concedidos a cooperativas y/o productores privados en el marco del programa conjunto  Línea de base: 0 créditos concedidos</p>	<p>Informes del banco prestamista</p>	<p>Informes semestrales del banco Encuestas a productores individuales y cooperativas sobre el uso de servicios de crédito</p>	<p>PNUD</p>	<p>Supuestos: - Los productores individuales y cooperativistas tienen el interés y las capacidades para implicarse en el sistema de solicitud de créditos - El sistema de créditos en divisa a los productores individuales y cooperativistas recibe el apoyo de las autoridades nacionales y municipales  Riesgos: - Los recursos financieros no están disponibles en los tiempos requeridos</p>
--	--	---------------------------------------	--	-------------	---



**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

<p>2.3. Formados y capacitados los productores individuales y cooperativistas para incrementar su eficiencia y productividad</p>	<p>Indicador: (v). Número de productores individuales que aplican los conocimientos adquiridos en los talleres de técnicas de producción y gestión (desagregado por sexo) Línea de base: No disponible</p> <p>(vi) Incremento de la productividad y eficiencia de los productores individuales y cooperativistas capacitados (desagregado por sexos) Línea de base: Se medirá la línea de base en un diagnóstico inicial</p> <p>(vii) Porcentaje de la producción que es aprobado por las Comisiones Técnicas Artísticas del Fondo Cubano de Bienes Culturales, integradas por expertos (verificación de calidad) Línea de base: Nos disponible</p> <p>(viii) Porcentaje de la producción que manifiesta respeto a las tradiciones culturales que sean expresión de la identidad de cada territorio, según aval de las Comisiones Técnicas Artísticas Línea de base: No disponible</p>	<p>Memorias de los talleres para la preparación de la metodología de diagnóstico y de los talleres de capacitación realizados.</p> <p>Informes de evaluación de los capacitadores.</p> <p>Informes de las Comisiones Técnicas Artísticas del Fondo Cubano de Bienes Culturales.</p>	<p>Encuestas entre los productores individuales y cooperativas participantes en los talleres de capacitación</p>	<p>FAO PNUD UNESCO</p>	<p>Supuestos: - Las autoridades nacionales y municipales destinan recursos humanos para garantizar la implementación del programa - Se cuenta con las capacidades técnicas iniciales para llevar a cabo acciones de capacitación - Los formadores capacitados en la primera fase transmiten correctamente y a tiempo los conocimientos adquiridos a otros productores individuales y cooperativistas</p> <p>Riesgos: - Insuficiente disponibilidad de equipamiento, insumos, materiales docentes y publicaciones para desarrollar las capacitaciones - Las personas clave capacitadas cambian de sector laboral o emigran a otros territorios - Que los productos elaborados por los artesanos no se correspondan con las expectativas y demandas del mercado</p>
--	--	---	--	--------------------------------	---

<p>2.4. Fortalecida la gestión de riesgos ante fenómenos naturales adversos en la producción agropecuaria</p>	<p>Indicador: (v). Mantenimiento de las inversiones del proyecto tras la afectación de desastres naturales en los municipios seleccionados</p> <p>Línea de base: No disponible</p> <p>(vi). Número de cooperativas y/o productores privados que incorporan la gestión de riesgos en sus actividades productivas (desagregado por sexo cuando sean productores individuales)</p> <p>Línea de base: No disponible</p>	<p>Informes elaborados por Defensa Civil Informes de empresas de seguros sobre número y naturaleza de reclamaciones de pago de seguros Informes de las delegaciones municipales de agricultura</p>	<p>Levantamiento de información y estadísticas de Defensa Civil, empresas de seguros y campesinos afectados</p>	<p>FAO PNUD</p>	<p>Supuestos: - Ocurren desastres naturales durante el periodo del programa conjunto - La identificación de insumos y tecnologías necesarias para reducir la vulnerabilidad es adecuada para las características de los municipios seleccionados - Los insumos y equipamientos identificados pueden ser adquiridos y distribuidos a tiempo</p> <p>Riesgos: - La ocurrencia de desastres naturales durante el periodo del proyecto tiene lugar en momentos críticos del ciclo de cultivos, antes de iniciarse las actividades previstas, de manera que afecten a la producción planeada para los tres años del programa - La intensidad o naturaleza de los desastres naturales supera a la registrada en años anteriores (incluido el año base)</p>
---	---	--	---	---------------------	---

Efecto Directo 3: "Aumentado el acceso de la población a bienes y servicios en el municipio"					
3.1 Aumentado el ingreso a la familia.	<p>Indicadores:</p> <p>(i) Ingreso medio mensual por los sectores de incidencia del programa conjunto</p> <p>Línea de base:                      Buscar en Anuario Estadístico de Cuba</p> <p>(ii) Porcentaje de la población (desagregada por sexos) empleada en el municipio a partir de las acciones del programa conjunto, en comparación con el porcentaje registrado en el año base</p> <p>Línea de base:                      0%</p> <p>(iii) Ingreso económico de las mujeres en cooperativas</p> <p>Líneas de base:                      No disponible</p>	<p>Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística (ONE), desagregada a nivel municipal</p> <p>Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE)</p>	<p>Consulta anual del Anuario Estadístico de Cuba y de la Encuesta de Hogares</p>	<p>FAO                      PNUD</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la voluntad y recursos por parte de los gobiernos municipales de contribuir en acciones propuestas para favorecer la incorporación de mujeres al empleo</li> <li>- Las entidades implicadas están dispuestas a apoyar el acceso y desempeño de la mujer en puestos directivos y otros tradicionalmente ocupados por hombres</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto continuado de la crisis internacional afecta gravemente la economía del municipio</li> </ul>

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

<p>3.2 Incrementada la oferta local de productos y servicios a la población</p>	<p>Indicador: (iv) Volumen de ventas de bienes y servicios (circulación mercantil) en el municipio resultado de la actividad productiva de cooperativas y productores individuales.</p> <p>Línea de base: Buscar en Anuario Estadístico de Cuba</p>	<p>Anuario Estadístico de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística (ONE), desagregada a nivel municipal</p>	<p>Consulta anual del Anuario Estadístico de Cuba</p>	<p>FAO PNUD</p>	<p>Supuestos: - La producción mercantil resultado del Efecto Directo 2 de este programa conjunto aumenta según lo previsto</p> <p>Riesgo: - Fenómenos climáticos adversos afectan a los mecanismos de oferta de bienes y servicios del municipio</p>
---	---	---	---	---------------------	--

## **8.2. Presentación de informes**

La agencia líder y la Oficina Nacional de Programa trabajaran conjuntamente para crear un sistema integrado de presentación de informes, con el objetivo de evitar que cada agencia participante elabore un informe distinto que posteriormente se incorpora en un informe único, lo que traería duplicaciones y cargas innecesarias de trabajo.

### **Informes narrativos**

Las agencias participantes de Naciones Unidas deberán presentar informes de avance trimestral. La Oficina de MDTF pondrá en práctica un sistema electrónico para canalizar estas actualizaciones. Estas actualizaciones trimestrales tienen el propósito de garantizar una corriente permanente de información para el donante, el Comité de Gestión y el Coordinador Residente que sirvan de herramienta de gestión “rudimentaria” y oportuna. Se elaborarán informes explicativos del progreso alcanzado para cada semestre, que se entregarán no más allá del mes siguiente al término del período de informe correspondiente.

Se presentará un informe narrativo de progreso anual que incorporará los aportes de las agencias y sus respectivas contrapartes nacionales, así como resultados, lecciones aprendidas y contribuciones del programa. También se hará una revisión anual del Plan Anual de Trabajo y se formulará el Plan de Trabajo del siguiente año con su respectivo presupuesto. El Comité Directivo de País deberá analizar y aprobar el informe narrativo anual así como el nuevo Plan Anual de Trabajo con su respectivo presupuesto antes de que el Coordinador Residente lo envíe a la Oficina del MDTF. La fecha tope de presentación del informe anual es el 31 de marzo. (Tabla 3)

### **Informes financieros**

Las agencias participantes deberán elaborar un informe financiero, cada seis meses con relación a los fondos desembolsados del F-ODM que se entregará no más allá de los tres meses posteriores al período de informe correspondiente.

Los informes financieros anuales de las agencias participantes, serán preparados de conformidad con sus propias normas y reglamentación financiera en el que se detallarán los gastos realizados durante el período. El plazo para la presentación de este informe a la Oficina del MDTF es el 30 de abril. Las agencias participantes suministrarán copia de estos informes a la agencia líder de cada programa y al Coordinador Residente, a fin de facilitar el monitoreo de la gestión financiera del programa. (Tabla 3)

Los Informes Financieros Oficiales serán enviados por la oficina del MDTF al Comité Directivo de País.

**Tabla 3: Informes anuales**

Informe	Responsable de la coordinación/ consolidación	Autoridad de aprobación	Plazo (período que abarca el informe: 1° de enero a 31 de diciembre)	Idioma
<b>Informe consolidado sobre la marcha del programa conjunto</b> (incluidos la sinopsis sobre la gestión del Agente Administrativo, el informe descriptivo sobre la	Oficina de MDTF	Coordinador Ejecutivo de la Oficina de MDTF	31 de mayo	Sinopsis sobre la gestión del Agente Administrativo, en inglés

marcha del programa conjunto y los informes financieros)				
<b>Informe descriptivo sobre la marcha del programa conjunto</b>	Comité de Gestión con apoyo de Agencia Líder y el Coordinador del Programa	Comité Directivo de País	31 de marzo	Idioma de trabajo de la oficina en el país
<b>Informes sobre la marcha del estado financiero</b>	Organizaciones de las Naciones Unidas participantes a <b>nivel de la sede</b>	Oficial de finanzas	30 de abril	Inglés

### **9. Contexto jurídico o base de la relación**

Cada una de las agencias participantes cuenta con instrumentos legales diversos de colaboración, apoyo o asistencia con instituciones de gobierno. Para efectos del presente programa es importante resaltar la existencia de los siguientes acuerdos e instrumentos colaborativos entre agencias participantes y el Gobierno de Cuba:

Organismo de la ONU participante	Acuerdo
FAO	Carta del Director General de la FAO, Sr. Edouard Saouma al Sr. Hector Rodriguez Llompart, Ministro Presidente del Comité Estatal de Colaboración Económica el 18 de Noviembre de 1977. Carta del Sr. Hector Rodríguez Llompart, Ministro Presidente del Comité Estatal de Colaboración Económica al Sr. Edouard Saouma, Director General de la FAO, el 28 de febrero de 1978.  Ambos documentos constituyen el Acuerdo Básico entre el Gobierno de la República de Cuba y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
PNUD	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.
UNESCO	Acuerdo firmado entre el gobierno de Cuba y la UNESCO para el establecimiento de la Oficina Regional del Hemisferio Occidental, el 2 de septiembre de 1949. Desde 1972, es Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe. Además, encabeza el Cluster conformado por la República Dominicana, Aruba, Haití y Cuba, y Oficina de Representación ante los Gobiernos de Cuba, República Dominicana y Aruba.

**10. Planes de trabajo y presupuestos**

Plan de trabajo para: Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Período Septiembre 2009-Septiembre 2010

Organismo de la ONU-metas anuales específicas	Organismo de la ONU	Actividades					Asociado en la ejecución	PRESUPUESTO PREVISTO		
			T1	T2	T3	T4		Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
<b>Efecto directo 1: Desarrollados los servicios técnicos prestados por el gobierno municipal y su capacidad de gestión en función de incorporar al sector privado en el desarrollo integrador del municipio.</b>										
Capacitadas las entidades de tres municipios (Martí, Yaguajay y El Salvador)	PNUD	<b>1.1.1.1 Capacitar a las entidades que participan en la elaboración de la estrategia</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	2,000
									Capacitación	5,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	3,500
									Equipos	3,000
									Viajes	1,500
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>15,000</b>

**Programa Conjunto:**  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

Realizado el diagnóstico en tres municipios (Martí, Yaguajay y El Salvador)	PNUD	<b>1.1.1.2. Realizar un diagnóstico de las necesidades y oportunidades del municipio incluyendo la identificación de brechas de género</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	10,000
									Equipos	10,000
									Viajes	0
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>20,000</b>
Desarrollada la estrategia y el plan de acción de 2 municipios (Martí, Yaguajay)	PNUD	<b>1.1.1.3. Desarrollar la estrategia y el plan de acción</b>			X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	7,000
									Equipos	12,500
									Viajes	16,500
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>36,000</b>



**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

Capacitado el personal técnico de los laboratorios municipales que brindan asistencia técnica a los productores beneficiarios y de los servicios de energía, financiero y mecanización	PNUD	<b>1.2.1.1 Recualificar técnicamente al personal de las instituciones municipales proveedoras de los servicios agropecuarios y agroindustriales, así como capacitar al personal técnico de los nuevos servicios creados (FAO), aplicando medidas de acción positiva para mujeres (al menos un 30%).</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno Municipal MINAG</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0	
									Contrato	6,000	
									Capacitación	4,000	
									Transporte	0	
									Bienes y Suministros	2,000	
									Equipos	3,000	
									Viajes	1,000	
									Varios	0	
									<b>Total</b>	<b>16,000</b>	
									Ampliadas las capacidades materiales de los servicios de provisión de energía, financiero y maquinaria pesada en 2 municipios	PNUD	<b>1.2.1.2 Ampliar las capacidades materiales de las instituciones municipales proveedoras de los servicios</b>
Contrato	0										
Capacitación	0										
Transporte	5,000										
Bienes y Suministros	100,000										
Equipos	150,000										
Viajes	0										
Varios	0										
<b>TOTAL</b>	<b>255,000</b>										

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

Creada la instancia municipal que coordina la provisión de servicios (Grupo Experimental para el Desarrollo de Iniciativas Locales) en tres municipios (Martí, Yaguajay y El Salvador)	PNUD	<b>1.2.1.3 Implementar el sistema de articulación público privado de los servicios técnicos</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	1,500
									Transporte	1,000
									Bienes y Suministros	15,000
									Equipos	80,000
									Viajes	2,000
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>99,500</b>
									Diagnosticadas las necesidades locales de formación de jóvenes técnicos de nivel medio y superior en cada municipio	UNESCO
Contrato	10,000									
Capacitación	0									
Transporte	0									
Bienes y Suministros	4,000									
Equipos	0									
Viajes	0									
Varios	0									
<b>TOTAL</b>	<b>14,000</b>									

Elaborada la estrategia para la formación técnica de jóvenes atendiendo a las prioridades y principales actividades económicas del municipio	UNESCO	<b>1.3.1.2 Fomentar la formación técnica de jóvenes de acuerdo con los intereses y capacidades locales y la específica situación formativa de las mujeres y los hombres</b>		X	X	X	MINED	F-ODM	Personal	0
									Contrato	25,000
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	10,555
									Equipos	0
									Viajes	0
									Varios	500
									<b>TOTAL</b>	<b>36,055</b>
									<b>Efecto Directo 2: Incrementada y diversificada la producción de bienes y servicios del sector privado (cooperativas y productores individuales) de manera sostenible en los municipios seleccionados</b>	
Adquiridas semillas e insumos para la producción agropecuaria en los municipios seleccionados	FAO	<b>2.1.1.1 Identificar, adquirir y utilizar las semillas e insumos agropecuarios que den respuesta a las principales producciones demandadas en el territorio a partir de sus necesidades potenciales</b>	X	X	X	X	MINAG	F-ODM	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	4,220
									Bienes y suministros	59,687
									Equipos	0
									Viajes	0

Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM

									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>63,907</b>
Iniciado el establecimiento de las mini-agroindustrias en los municipios seleccionados	FAO	<b>2.1.1.2 Establecer industrias locales de procesamiento agropecuario en entidades productivas que potencien la cadena de valor</b>	X	X	X	X	MINAG	F-ODM	Personal	0
									Contrato	5,000
									Capacitación	0
									Transporte	2,240
									Bienes y suministros	0
									Equipos	81,069
									Viajes	0
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>88,309</b>
Identificado, adquirido e instalado el equipamiento, de manera parcial, 30%, y rehabilitada la infraestructura, de manera parcial 30%, de los municipios seleccionados	PNUD	<b>2.1.2.1 Identificar, adquirir e instalar el equipamiento, y rehabilitar la infraestructura productiva que den respuesta a las principales producciones demandadas en el territorio a partir de sus</b>	X	X	X	X	Gobierno municipal	F-ODM	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	15,000
									Equipos	350,000

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

		<b>potencialidades de una forma progresivamente sostenible</b>							Viajes	0
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>365,000</b>
Fortalecida la infraestructura informática de los municipios y de las contrapartes nacionales e identificadas las necesidades para rehabilitar las capacidades productivas	UNESCO	<b>2.1.3.1 Identificar las necesidades de insumos y equipamientos para la rehabilitación de las capacidades productivas existentes y para la creación de nuevas capacidades</b>	X	X	X		<b>MINIL</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	61,780
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y suministros	2,500
									Equipos	0
									Viajes	0
									Varios	650
									<b>TOTAL</b>	<b>64,930</b>
Identificadas las necesidades y potencialidades de las mujeres en 2 municipios: Martí y Yaguajay	PNUD	<b>2.1.4.1 Identificar las necesidades y potencialidades de las mujeres que puedan favorecer su mayor capacidad productiva, con énfasis en las nuevas usufructuarias</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	1,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	0
									Equipos	0

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

									Viajes	500
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>1,500</b>
2.1.4.2 Iniciadas las acciones en 2 municipios: Martí y Yaguajay.	PNUD	<b>2.1.4.2 Desarrollar acciones pertinentes para favorecer la mayor capacidad productiva de mujeres en los sectores agropecuario (con énfasis en las nuevas usufructuarias)</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	1,000
									Equipos	2,000
									Viajes	0
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>3,000</b>
Desarrollada la infraestructura y los mecanismos de gestión necesarios para la implementación del sistema de incentivos a la producción, de manera parcial	PNUD	<b>2.2.1.1 Desarrollar la infraestructura y los mecanismos de gestión necesarios para la implementación del sistema de incentivos a la producción</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	1,000
									Transporte	500
									Bienes y Suministros	25,000
									Equipos	20,000

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

en un 30%, en los municipios seleccionados.									Viajes	500
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>47,000</b>
Apoyada la elaboración de planes de negocio que sustenten la solicitud de crédito en los 5 municipios seleccionados. Aprobada e implementada la solicitud de créditos en base a la viabilidad de los planes de negocio en un municipio (Martí)	PNUD	<b>2.2.2.1 Poner a disposición de los productores un mecanismo de crédito eficiente, a través de: - Apoyar la elaboración planes de negocio que sustenten la solicitud de crédito - Aprobar e implementar la solicitud de créditos en base a la viabilidad de los planes de negocio y de otros criterios como el incentivo a la mujer y de la población más joven de los municipios.</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	8,000
									Capacitación	2,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	3,000
									Equipos	0
									Viajes	1,000
									Varios	150,000
									<b>TOTAL</b>	<b>164,000</b>
Realizados 5 talleres; de formación para formadores, en técnicas de desarrollo productivo en cultivos semi-	FAO	<b>2.3.1.1. Capacitar a los productores individuales y cooperativos (con al menos un 20% de participación de mujeres, frente al 12% de promedio</b>	X	X	X	X	<b>MINAG</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	7,740
									Transporte	0

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

protegidos, en selección y utilización de semillas de alta calidad y 5 talleres en producción y fomento en áreas locales de fincas de semillas en cada uno de los municipios beneficiarios		<b>actual) en técnicas y tecnologías de producción y procesamiento, que contemplen el manejo sostenible de los recursos naturales.</b>						Bienes y suministros	0	
								Equipos	0	
								Viajes	0	
								Varios	0	
								<b>TOTAL</b>	<b>7,740</b>	
Estructurada y establecida en los cinco municipios la metodología y el mecanismo de capacitación; capacitados un 20% de los productores cooperativos en gestión empresarial y cooperativismo de los cinco municipios	PNUD	<b>2.3.2.1 Capacitar a los productores cooperativos en gestión empresarial y cooperativismo</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	20,000
									Capacitación	20,000
									Transporte	0
									Bienes y suministros	4,000
									Equipos	0
									Viajes	2,500
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>46,500</b>
Identificados los principales limitantes para la participación	PNUD	<b>2.3.2.2 Realizar acciones afirmativas en los</b>		X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>		Personal	0
									Contrato	0



**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

de las mujeres en las capacitaciones en los cinco municipios, y las acciones afirmativas necesarias. Aplicadas en un 25%		<b>territorios para fortalecer la capacitación de las mujeres según sus condiciones y posiciones de género</b>							Capacitación	1,500	
									Transporte	0	
									Bienes y suministros	0	
									Equipos	0	
									Viajes	1,000	
									Varios	0	
									<b>TOTAL</b>	<b>2,500</b>	
									Elaborados los diagnósticos e identificadas las necesidades de capacitación en los municipios seleccionados	UNESCO	<b>2.3.3.1. Elaborar diagnósticos sobre las tradiciones culturales locales y la situación de las industrias creativas en los municipios seleccionados.</b>
Contrato	25,500										
Capacitación	0										
Transporte	0										
Bienes y suministros	3,000										
Equipos	0										
Viajes	0										
Varios	650										
<b>TOTAL</b>	<b>29,150</b>										
Adquiridos los insumos para apoyar los planes	FAO	<b>2.4.1.1 Identificar y apoyar a introducción de cultivos, medidas</b>	X	X	X	X		<b>MINAG</b>			
									Contrato	0	

municipales de mitigación de riesgos.		de mitigación de riesgos y tecnologías que mejor se adapten a las condiciones del territorio teniendo en cuenta las amenazas de fenómenos naturales adversos como plagas de animales y plantas, ciclones, sequías, etc.						Capacitación	0
								Transporte	0
								Bienes y suministros	18,907
								Equipos	0
								Viajes	0
								Varios	0
								<b>TOTAL</b>	<b>18,907</b>
								Identificadas las tecnologías que minimicen el impacto de los desastres naturales en una cooperativa piloto de los cinco municipios, aplicada en una cooperativa.	PNUD
Contrato	0								
Capacitación	1,000								
Transporte	0								
Bienes y suministros	6,000								
Equipos	10,000								
Viajes	0								
Varios	0								
<b>TOTAL</b>	<b>17,000</b>								

Efecto Directo 3: Aumentado el acceso de la población a bienes y servicios en el municipio										
Identificados los principales limitantes para la incorporación de la mujer al empleo en los cinco municipios, y las acciones afirmativas necesarias. Aplicadas en un 25%	PNUD	<b>3.1.1.1 Implementar acciones que favorezcan la incorporación de la mujer al empleo y el acceso a puestos directivos y otros tradicionalmente ocupados por hombres acorde a las necesidades y potencialidades constatadas en los municipios</b>		X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	2,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	15,000
									Equipos	7,000
									Viajes	1,000
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>25,000</b>
Identificadas las cooperativas pilotos en los cinco municipios; desarrollada la metodología y el mecanismo para la aplicación de la formación en los cinco municipios. Desarrollada la formación en un municipio piloto	PNUD	<b>3.1.2.1 Desarrollar acciones de formación y sensibilización sobre el papel de las cooperativas y productores individuales como agentes dinamizadores de la actividad económica del territorio</b>	X	X	X	X	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	5,000
									Capacitación	3,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	6,000
									Equipos	10,000
									Viajes	1,000
									Varios	0

								TOTAL	25,000	
Adquiridos los bienes y suministros necesarios para iniciar el fortalecimiento del sistema de acopio en los municipios seleccionados	FAO	<b>3.2.1.1 Mejorar y fortalecer el sistema de acopio que asegure el mantenimiento y conservación de los productos agropecuarios con calidad</b>	X	X	X	X	MINAG	F-ODM	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	0
									Bienes y suministros	41,240
									Equipos	0
									Viajes	0
									Varios	
									<b>TOTAL</b>	<b>41,240</b>
									Adquiridos equipamientos e insumo para iniciar el fortalecimiento de la infraestructura de los puntos de ventas en los municipios seleccionados.	FAO
Contrato	0									
Capacitación	0									
Transporte	0									
Bienes y suministros	35,022									
Equipos	0									
Viajes	0									
Varios	760									

Programa Conjunto:  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

								<b>TOTAL</b>		
									<b>35,782</b>	
Fortalecidas las delegaciones municipales de agricultura en tres municipios	PNUD	<b>3.2.2.1 Fortalecer las delegaciones municipales de agricultura para la elaboración de Planes de Autoabastecimiento municipales</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	5,000
									Capacitación	5,000
									Transporte	0
									Bienes y Suministros	6,000
									Equipos	20,000
									Viajes	1,000
									Varios	0
									<b>TOTAL</b>	<b>37,000</b>
Fortalecido el sistema de distribución y de comercialización de los productos agropecuarios con calidad de manera parcial en un 50%, en tres municipios.	PNUD	<b>3.2.2.2 Mejorar y fortalecer el sistema de distribución y de comercialización de los productos agropecuarios con calidad</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Gobierno municipal</b>	<b>F-ODM</b>	Personal	0
									Contrato	0
									Capacitación	0
									Transporte	2,000
									Bienes y Suministros	55,000
									Equipos	75,000
									Viajes	0

**Programa Conjunto:  
Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba  
Fondo para el logro de los ODM**

								Varios	0
								<b>TOTAL</b>	<b>132,000</b>
FAO	Gastos directos del programa								255,885
	Gastos directos de apoyo								21,680
	Gastos indirectos de apoyo								19,430
	<b>Subtotal FAO</b>								296,995
PNUD	Gastos directos del programa								1,307,000
	Gastos directos de apoyo del PNUD								66,191
	Gastos directos de apoyo de la OCR								26,562
	Unidad de Gestión (Oficina Nacional de Programa)								58,000
	Evaluación final del programa conjunto								0
	Divulgación del programa conjunto								2,500
	Gastos indirectos de apoyo								102,218
	<b>Subtotal PNUD</b>								1,562,471
UNESCO	Gastos directos del programa								144,135
	Gastos directos de apoyo								38,189
	Gastos indirectos de apoyo								12,763
	<b>Subtotal UNESCO</b>								195,087
<b>Total</b>	<b>Gastos del programa</b>								<b>1,707,020</b>
	<b>Gastos directos de apoyo</b>								<b>152,622</b>

**Programa Conjunto:**  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

<b>Unidad de Gestión (Oficina Nacional de Programa)</b>	<b>58,000</b>
<b>Evaluación final del programa conjunto</b>	<b>0</b>
<b>Divulgación del programa conjunto</b>	<b>2,500</b>
<b>Gastos indirectos de apoyo</b>	<b>134,410</b>
<b>Total</b>	<b>2,054,552</b>

\*Gastos Directos de Apoyo desagregados en Anexo 3

\*\*Evaluación final del programa conjunto (OCR) en Anexo 4

\*\*\*Presupuesto de la Unidad de Gestión desagregado en Anexo 5

### Anexo 1: Perfil de los municipios seleccionados

#### **Municipio La Palma**

El municipio La Palma limita al norte con el Golfo de México, al sur con Consolación del Sur, al este con bahía Honda, San Cristóbal y los Palacios y al oeste con Viñales. El mismo posee una extensión territorial de 613.92 km<sup>2</sup>, lo que representa el 5.7 % de la superficie de la provincia así como 6.02 km<sup>2</sup> de cayos, posee una población de 35 364 habitantes, de las cuales el 15.1 % tienen 60 años y más. No obstante que la tasa de crecimiento natural anual es de 4.4 por mil habitantes, en términos de crecimiento incluyendo las migraciones, el municipio decrece a un ritmo de 1.1 por miles de habitantes anualmente, ya que las emigraciones son de -3.1 miles de habitantes anuales. Lo que significa un problema para el desarrollo futuro del municipio.

La superficie agrícola representa el 23.4% del área total del municipio, propiciando que la base económica esté sustentada, fundamentalmente, en las actividades forestales, caña de azúcar, café y tabaco. La base económica fundamental es la actividad forestal con 37 044.41 ha, la cual representa el 60.3 % del territorio, el municipio cuenta con 2 aserríos por la Jagua y la Baria.

La estructura administrativa está compuesta por 10 consejos populares, de ellos 7 en la montaña, 2 en el llano y uno mixto. Gran parte del municipio está comprendido en la zona del plan turquino. Las principales empresas y organismos en el territorio son: una empresa de Café, una de Cultivos Varios, una de flora y fauna, tabaco, acueducto, Salud pública, educación, ANAP, Industrias locales y turismo.

El sector de la Salud Pública cuenta con 66 consultorios médicos de familia, 1 clínica estomatológica, 1 hospital de becados, 6 farmacias, 1 laboratorio de microbiología, 1 policlínico docente y 2 hogares maternos. Además para el programa de adulto mayor se dedican 3 áreas de salud. Y 52 círculos de abuelo.

En el sector de la educación existen 63 centros educacionales, distribuido de la siguiente forma: 6 Círculos Infantiles, 47 escuelas primarias, 4 secundarias básicas, 1 preuniversitario, 2 politécnico agropecuarios, 1 escuela especial, 1 escuela de idioma y 1 sede universitaria.

#### Potencialidades:

- Fuerte potencial de fuerza de trabajo calificada en los sectores de la economía
- Existe una estructura de dirección bien organizada y voluntad política para gestionar las posibilidades de desarrollo.
- Existe cultura y personal técnico especializado en la atención a áreas verdes.
- Amplia cultura cafetalera.
- Existencia de 2 politécnicos agropecuarios.

#### Problemáticas:

- Carencia de insumos, materiales y equipamientos para el desarrollo de la actividad agropecuaria.
- Afectaciones climatológicas severas
- No cuenta con una estrategia de desarrollo definida



### **Municipio Martí**

El municipio Martí, se encuentra situado al noreste de la Provincia de Matanzas; posee 923.47 km<sup>2</sup> de tierra firme y 105 km<sup>2</sup> de cayos, limita al norte con el estrecho de la Florida, al sur con los municipios Perico y Colón, al este con la Provincia de Villa Clara y al oeste con el municipio de Cárdenas. Ocupa el tercer lugar en extensión (8% del área total) de la Provincia. Sus suelos se aprovechan fundamentalmente en forestales, pastos, cañas y cultivos varios.

En 2007 el municipio contaba con una población de 23 137 habitantes de los cuales el 51.5 % eran hombres y el 48.4 % restante mujeres, para una relación de masculinidad de 1064 hombres por cada 1000 mujeres. El 60.3 % de la población reside en zonas urbanas y el 39.7 % lo hacen en zonas rurales.

La dinámica poblacional se ha caracterizado por una disminución de la población en los últimos 5 años, con una tasa anual de -5.6 por mil habitantes, lo que significa en valores absolutos una disminución de 543 personas. La estructura por edades es característica de una población envejecida, pues los de 60 años y más representan el 17% de la población total del municipio, valor superior al promedio nacional.

En términos de crecimiento natural –excluye las migraciones- se observa una dramática disminución del saldo entre nacimientos y defunciones, que en el caso particular del municipio Martí resulta mucho más desfavorable.

Esta situación plantea un delicado problema para el desarrollo futuro del municipio, debido a las dificultades que esto significa para el reemplazo de los recursos laborales.

El municipio Martí desde sus primeros estadios de desarrollo fue considerado un territorio eminentemente agrícola, lo cual explica que el peso fundamental de su economía esté precisamente en este sector: el 61 % de la producción mercantil y el 49 % de la población económicamente activa pertenecen a esta esfera.

En el municipio, la producción de alimentos la realizan con el 27 % de la tierra cultivable, equivalente a 2.4 Ha por habitante para la superficie agrícola y 0.6 Ha por habitante para la superficie cultivada. Para ello, la estructura por cultivos fue 53 % permanentes y 46 % temporales.

El territorio cuenta con 3609 trabajadores en la esfera agropecuaria, de ellos 2124 pertenecen a la esfera estatal y 1485 al sector privado. Esto representa el 15.6 % de la población del territorio, el 49 % de la población económicamente activa y sólo el 28 % de los recursos laborales disponibles del territorio.

En 2007, el 45 % de la fuerza de trabajo del sector agropecuario sobrepasaba los 50 años. La incorporación de jóvenes en este sector no está garantizada, por problemas de motivación económica y porque en la formación de las nuevas generaciones las preferencias que se observan es hacia el estudio en otras actividades.

La demanda de fuerza de trabajo para el 2013 se estima en 6872 personas, que a los niveles de productividad actuales significan 3263 trabajadores más, que si a este le sumamos los 433 trabajadores menos que tendrán para el 2013, la cifra asciende a 3696 los trabajadores que en términos reales necesitará el municipio en el 2013 para lograr esos niveles de producción. Para alcanzar esta meta, el municipio deberá lograr una mayor incorporación de nuevos trabajadores al campo y además, incrementar el nivel de productividad.

Este constituye el mayor desafío para alcanzar los objetivos propuestos en esta actividad. Debe tenerse en cuenta que desde ahora deberán tomarse las medidas que permitan enfrentar este problema, que en sólo 5 años será un hecho inobjetable.

Potencialidades:

- Capital humano con nivel de preparación
- Fondo agrícola para potenciar la producción de alimentos
- Gran interés y preparación de las autoridades locales en la solución de los problemas.

Problemáticas.

- Subutilización de las tierras.
- Limitaciones de recursos y equipamientos para mejorar las instalaciones de forma general.
- Insuficiente producción de alimentos para la población

**Municipio Yaguajay**

El municipio Yaguajay situado al norte de la provincia Sancti Spíritus, tiene una extensión territorial de 1 033 km<sup>2</sup>. Limita al norte con la Bahía de Buena Vista, al Oeste con los municipios Chambas y Florencia de la provincia Ciego de Ávila, al Oeste con los municipios Caibarién y Remedios de la provincia Villa Clara, y al Sur con los municipios Cabaiguán, Taguasco y Jatibonico.

Yaguajay cuenta con una población de 57 599 habitantes para una densidad de 56 habitantes por km<sup>2</sup>. La composición por sexo es de 1032 hombres por cada 1000 mujeres. La dinámica poblacional se ha caracterizado por una disminución de la población en los últimos 5 años a una tasa promedio anual de - 0.6%. La estructura por edades indica una población envejecida ya que los de 60 años y más representa un 19.5% de la población total. Por otra parte en términos de crecimiento natural (excluye las migraciones) se observa una dramática situación debido a que desde el 2005 la población no crece, manteniéndose por debajo de la media nacional que experimenta un crecimiento de 84 personas diarias. Esta situación refleja un delicado problema para el desarrollo futuro del municipio en relación al reemplazo de la fuerza laboral.

La superficie agrícola constituye el 69% de la extensión total del municipio para una relación de habitantes por superficie agrícola de 1.2% (ha/hab). La producción mercantil del sector agropecuario representa el 42% del total del territorio y el total de empleados en este sector de la economía es solo el 10% de la población económicamente activa (sector estatal). Todo lo cual refleja que se requiere de incentivos y una estrategia definida para asegurar y mover hacia este sector la fuerza laboral que garantice la producción de alimentos y el desarrollo futuro del municipio.

El municipio tiene una empresa azucarera, una Empresa pecuaria una de cultivos varios, una Unidad de silvicultura, una porcina, 10 cooperativas de Producción agropecuaria y 35 de créditos y servicios constituidas por campesinos individuales que se dedican en lo fundamental a la actividad ganadera y los cultivos varios. Estas labores la realizan 2 150 productores independientes

Sin embargo, el municipio cuenta con una infraestructura institucional a nivel municipal capaz de gestionar la movilización de recursos locales subutilizados.

Potencialidades:

- Capital humano con nivel de preparación
- Existencia de una cultura de dirección por proyectos.
- Fondo agrícola para potenciar la producción de alimentos
- Gran interés y preparación de las autoridades locales en la solución de los problemas.

- Existencia de suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias.

Problemáticas.

- Subutilización de las tierras.
- Disminución de fuentes de empleo por redimensionamiento de la industria azucarera.
- Limitaciones de recursos y equipamientos para mejorar las instalaciones de forma general.

### **Municipio Río Cauto**

Se encuentra situado al noreste de la provincia de Granma, posee una extensión territorial de 1 500.1 km<sup>2</sup>, es extremadamente llano nombrado como Valle del Cauto. Posee una población de 48 813 habitantes, de ellos el 61 % corresponde a la población urbana con una densidad poblacional de 31.8 hab/km<sup>2</sup>

Es un territorio de gran complejidad geográfica que exige requerimientos especiales en cuanto al cuidado del medio ambiente. La superficie agrícola representa el 61.9% del área total del municipio, propiciando que la base económica esté sustentada, fundamentalmente, en la actividad agropecuaria, así como también en la pesca. Existe 1 empresa azucarera, 1 granja agropecuaria, 2 CAI arroceros, 1 empresa de cultivos varios, 1 empresa forestal, 3 granjas pecuarias, 17 UBPC, 7 CPA, 15 CCS y cultivo de camarón y pes de agua dulce.

El sector de la Salud Pública cuenta con 2 policlínicos, Salas de terapia intensiva, un Hospital rural, un salón de operaciones, sala de fisioterapia y además 78 consultorios médicos.

En el sector de la educación existen 59 centros educacionales, distribuido de la siguiente forma: 2 Círculos Infantiles, 49 escuelas primarias, 5 secundarias básicas, 1 politécnico, 1 facultad obrero campesina, 1 escuela especial y 1 sede universitaria.

Potencialidades:

- Fuerte potencial de fuerza de trabajo calificada en los sectores de la economía
- Grandes extensiones de tierras ociosas con posibilidad de ser explotada en la producción de alimentos.
- Suficiente extensión territorial para la realización de la reforestación (El río Cauto con una extensión de 119 km que atraviesa el territorio de este a oeste)

Problemáticas:

- Carencia de insumos, materiales y equipamientos para el desarrollo de la actividad agropecuaria.
- Baja explotación de las producciones para el autoconsumo, huertos y parcelas en centros educacionales por la carencia de recursos materiales.
- Insuficientes Círculos Infantiles, así como la capacidad de los existentes.

### **Municipio El Salvador**

El municipio cuenta con una superficie geográfica de 634 km<sup>2</sup>, limita al norte con Sagua de Tánamo, provincia de Holguín, al sur con Niceto Pérez, al este con el municipio Guantánamo y al Oeste con Songo La Maya de la provincia de Santiago de Cuba. La zona de montaña ocupa el 61% del territorio (390 km<sup>2</sup>).

En 2008 contaba con una población de 45 518 habitantes de los cuales el 51.7 % son hombres y el 48.3 % mujeres para una relación de masculinidad de 1062 hombres por cada 1000 mujeres. La dinámica poblacional se ha caracterizado por una disminución de la población para una tasa media anual de - 1.1%. El 11.9% de la población es de 60 años y más.

Sus características geográficas y agroproductivas determinan la especialización del territorio hacia los cultivos de la caña, café, frutales y rama silvícola, concentrándose en el sector agropecuario la actividad económica fundamental del mismo. El 46.9 % de las tierras del territorio es de tenencia estatal y el 53.1 % es no estatal predominando las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

La superficie agrícola del municipio es de 37 Mha para una relación de habitantes de 0.8 (Ha/Hab) por superficie agrícola. Con una superficie cultivada de 25.7 Mha. El 50 % de la producción mercantil del territorio corresponde al sector agropecuario.

En diciembre de 2002 se procedió a la desactivación de dos Complejos Agroindustriales Azucareros (El Salvador y Costa Rica) por la obsolescencia de su tecnología, lo cual provocó cierta pérdida de la actividad económica en el municipio.

No obstante, en la actividad alimentaria se han logrado pasos de avances incrementándose las producciones de viandas, hortalizas y proteínas, a pesar de ello no se logran los rendimientos ni los volúmenes necesarios que exige la demanda de la población.

En cuanto a la infraestructura técnica, este territorio cuenta con redes de acueducto que brindan servicios a 19 479 hab y en alcantarillado solo llega a 1 389 personas que reciben este servicio, existiendo redes eléctricas y de telefonía cuyo grado de desarrollo es bajo para las zonas montañosas.

La Salud Pública cuenta con 54 unidades de asistencia médica que brindan atención primaria de salud al 100 % de los habitantes, entre ellos 3 hospitales y 3 policlínicos, además de 46 consultorios médicos. Todo lo cual ha permitido mejorar los indicadores de esta esfera principalmente del Programa Materno Infantil.

En materia de educación en el municipio existen 1 325 escuelas de ellas 1 002 primarias, 10 secundarias, 1 preuniversitario, 2 institutos politécnicos. Existen además centros universitarios como son la Facultad Agroforestal de Montaña y 4 Sedes Universitarias.

#### **Potencialidades:**

- Capital humano con nivel de preparación
- Existencia de fuentes renovables de energía
- Fondo agrícola para potenciar la producción de alimentos
- Municipio con vocación cafetalera y Forestal
- Existencia de yacimientos minerales de materiales de la construcción
- Existencia de un Centro de investigación de la Montaña
- Disponibilidades de recursos hídricos para el abasto poblacional y el riego de cultivo
- Voluntad política para desarrollar la estrategia municipal de Desarrollo Sostenible.

#### **Problemáticas.**

- Insuficiente producción de alimentos para la población
- Limitada capacidad instalada en la Industria de Procesamiento de Productos agrícolas.
- Limitaciones de recursos y equipamientos para mejorar las instalaciones de forma general.
- Existencia de zonas de silencio en áreas de la montaña.
- Existencia de instalaciones con equipamientos obsoletos y no ecológicos.

## **Anexo 2: Descripción del Instrumento FRIDEL**

### *EL INSTRUMENTO FRIDEL (FONDO ROTATIVO PARA INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL) EN EL MARCO DEL PDHL-CUBA*

#### Definición

El FRIDEL es un instrumento de crédito en divisas dirigido a los actores económicos de ámbito provincial y municipal interesados en crear empleo, desarrollar las potencialidades económicas locales e identificar mecanismos de sostenibilidad de servicios sociales en los territorios donde opera el PDHL.

Esta herramienta de desarrollo económico local concebida e implementada en el marco del programa PDHL-Cuba, facilita la realización de iniciativas económicas no asistenciales capaces de movilizar los recursos humanos, técnicos, naturales y financieros existentes en los territorios locales o provenientes de la cooperación internacional. Estas iniciativas económicas son seleccionadas con los criterios de generación de empleo (con énfasis en el femenino), aprovechamiento de recursos endógenos, encadenamientos productivos, impacto ambiental positivo, producciones para el mercado en divisa, sostenibilidad y su compromiso con la comunidad.

#### El mecanismo operativo

- La tasa de interés:
  - i) la tasa de interés anual de los préstamos FRIDEL se acuerda caso por caso;
  - ii) no podrá exceder el 10% ni ser inferior al 4%;
  - iii) en todos casos la tasa de interés aprobada es menor a los préstamos que ofertan las instituciones bancarias, la cual oscila entre el 9 y el 18 %.
- El plazo del préstamo puede clasificarse en rápido (1-3 meses), corto (4-6 meses), mediano (7-15 meses), largo (16-24 meses); de toda manera ninguno puede exceder los 24 meses.
- El monto total máximo es de 80.000 dólares.
- El instrumento es destinado a todas las formas económicas legales en el país que operan localmente.
- El receptor del préstamo pagará al BANDEC los gastos administrativos que no puede exceder el 1.5% del préstamo. El rango es entre 0.5 -1.5%
- Se prevé también la opción de un período de gracia que no puede superar los seis meses.

#### Ejemplo de actividades económicas realizadas con el apoyo del FRIDEL

1. Taller de Industria Local La Orquídea, Municipio Bahía Honda, Provincia de Pinar del Río: *El FRIDEL apoyó la creación de una línea de producción nueva destinado al mercado de colchones. Se invirtió en la compra de tecnología y materia prima creándose 11 empleos.*
2. Unidad de confección “Desembarco del Granma”, Municipio de Manzanillo, Provincia de Granma: *El crédito se utilizó para fortalecer la cadena productiva de la unidad adquiriéndose materia prima, materiales auxiliares y asumir los gastos productivos asociados con el resultado de la manufactura de diversas prendas de vestir destinadas al mercado nacional. Se crearon 120 nuevos empleos, todos ellos femeninos, en el municipio de mayor tasa de desempleo del país.*
3. Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén, Municipio de La Habana Vieja. *El crédito se utiliza para la mejora de la capacidad productiva de la Hermandad a través de la incorporación de equipamiento de última tecnología. Con esta adquisición se mantendrán trabajando las 23 mujeres que conforman la Hermandad.*

4. *Fabrica de Elementos Aligerados, Municipio de Bayamo, Provincia de Granma: El FRIDEL otorgado está siendo utilizado para la modernización tecnológica de la línea de producción de bloques y tejas de barro para la construcción de viviendas. El 40% de la producción se destina al mercado en moneda nacional permitiendo la nueva tecnología utilizar el crudo nacional para la fabricación.*
5. *Empresa Agro - Industrial CUBAQUIVIR, Municipio de Los Palacios, Provincia de Pinar del Río: El financiamiento aprobado está dirigido a la producción de vegetales de alta calidad mediante una inversión en tecnología dedicada a casas de cultivo tapadas. Se incrementa la producción en más de 160 Toneladas creándose 17 nuevos empleos, de ellos 12 mujeres.*
6. *ARTEX S.A., Municipio de Viñales, en la provincia de Pinar del Río: El proyecto que se financia consiste en la creación de la Plaza Cultural de Viñales, donde se erige un centro que promoverá al turismo y a la población local de servicios artísticos, culturales y de gastronomía. Con el financiamiento se crean 21 nuevos empleos, de ellos 15 para mujeres, utilizándose en la construcción y equipamiento y mobiliario del centro.*
7. *Unidad Industrial de Mantenimiento y Construcción, Municipio de Las Tunas, Provincia de Las Tunas: El proyecto consiste en crear las capacidades productivas que permitan asumir la creciente demanda de elementos de carpintería metálica en sustitución de madera. Se crean 46 nuevos empleos, de ellos 30 para mujeres a través de la compra del equipamiento tecnológico necesario. El crédito tiene un monto total de 79 300.00 USD, con un plazo amortización de 12 meses, un período de gracia de 3 meses y una tasa de interés del 7%.*
8. *Empresa de Cerámica de Las Tunas, Municipio de Las Tunas, Provincia de Las Tunas: A través del financiamiento la empresa instala la tecnología necesaria para aprovechar al máximo su capacidad instalada de producción de lozas de azotea, producto clave en la cubierta de techos de construcciones, edificios y viviendas. Se dobla la producción destinando una parte al mercado en moneda nacional, creándose 8 nuevos empleos, de ellos 4 mujeres.*
9. *Unidad Básica de Producción Cooperativa "Sandino", Municipio de Sandino, Provincia de Pinar del Río. El crédito tiene por objetivo incrementar la producción de cítricos cuyo destino es la empresa de fabricación de jugos y refrescos; se utiliza para rehabilitar el sistema de riego de la Cooperativa. Con este proyecto se elimina el consumo de combustible fósil al electrificarse el sistema de riego y creándose 8 empleos, 4 de ellos para mujeres, siendo una de ellas jefa de finca.*
10. *Empresa de Suministro y acopio agrícola de la Provincia de Granma. El proyecto tiene como objetivo la producción continua de vegetales a través de las casas de cultivo. Con esta tecnología se logra una producción fuera de los ciclos agrícolas tradicionales. Con este proyecto se crean 15 empleos, de los cuales 13 son dirigidos a mujeres.*

### **Anexo 3: Gastos Directos de Apoyo**

GASTOS DIRECTOS DE APOYO DESAGREGADOS POR AGENCIA Y CATEGORIA					
Agencia	Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
FAO	Personal	16,000	16,000	16,000	48,000
	Bienes y suministros	1,066	1,067	1,067	3,200
	Viajes	4,614	2,933	2,933	10,480
	<b>TOTAL</b>	<b>21,680</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>	<b>61,680</b>
PNUD	Personal	32,191	32,191	32,191	96,573
	Bienes y suministros	5,000	5,000	5,000	15,000
	Equipos	25,000	0	0	25,000
	Viajes	4,000	4,000	4,000	12,000
	<b>TOTAL</b>	<b>66,191</b>	<b>41,191</b>	<b>41,191</b>	<b>148,573</b>
Oficina OCR	Personal	19,562	19,562	19,562	58,686
	Viajes	7,000	7,000	6,000	20,000
	<b>TOTAL</b>	<b>26,562</b>	<b>26,562</b>	<b>25,562</b>	<b>78,686</b>
UNESCO	Personal	15,386	16,647	14,376	46,409
	Viajes	13,500	15,525	15,525	44,550
	Transportes	8,079	10,567	10,862	29,508
	Varios	1,224	1,203	1,103	3,530
	<b>TOTAL</b>	<b>38,189</b>	<b>43,942</b>	<b>41,866</b>	<b>123,997</b>
Total	Personal	83,139	84,400	82,129	249,668
	Bienes y suministros	6,066	6,067	6,067	18,200
	Equipos	25,000	0	0	25,000
	Transportes	8,079	10,567	10,862	29,508
	Viajes	29,114	29,458	28,458	87,030
	Varios	1,224	1,203	1,103	3,530
	<b>TOTAL</b>	<b>152,622</b>	<b>131,695</b>	<b>128,619</b>	<b>412,936</b>

### **Anexo 4: Presupuesto Evaluación Final del programa Conjunto**

Evaluación Final del Programa Conjunto (OCR)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Contratos			12.950	12.950
Viajes			4.050	4.050
Varios			1.000	1.000
<b>Total</b>			<b>18.000</b>	<b>18.000</b>



### Anexo 5: Presupuesto Unidad de Gestión

Descripción del presupuesto		Año 1	Año 2	Año 3	Total
Unidad de gestión*	Bienes y Suministros	11,000	6,000	4,000	21,000
	Equipamiento	47,000	10,000	0	57,000
	Viajes	0	3,600	5,600	9,200
	Varios	0	0	0	0
	<b>Subtotal</b>	<b>58,000</b>	<b>19,600</b>	<b>9,600</b>	<b>87,200</b>

\* Los costos de personal de la Unidad de Gestión lo asume la contraparte nacional

### Anexo 6: Presupuesto por Agencia y Categoría

GASTOS POR AGENCIA Y POR CATEGORÍA					
Agencia	Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
FAO	Personal	16,000	16,000	16,000	48,000
	Contrato	5,000	40,000	30,036	75,036
	Capacitación	7,740	30,000	25,260	63,000
	Transporte	6,460	4,500	4,550	15,510
	Bienes y suministros	155,922	154,710	117,608	428,240
	Equipos	81,069	133,925	79,656	294,650
	Viajes	4,614	12,500	10,086	27,200
	Varios	760	7,504	5,416	13,680
	Costos indirectos (7%)	19,430	27,940	20,203	67,572
	<b>TOTAL</b>	<b>296,995</b>	<b>427,079</b>	<b>308,814</b>	<b>1,032,888</b>
PNUD	Personal	51,753	51,753	51,753	155,259
	Contrato	46,000	66,000	41,000	153,000
	Capacitación	47,000	49,500	23,500	120,000
	Transporte	8,500	8,500	3,500	20,500
	Bienes y suministros	289,500	498,000	205,900	993,400
	Equipos	824,500	1,199,810	499,166	2,523,476
	Viajes	40,500	57,100	36,600	134,200
	Varios	152,500	352,000	502,000	1,006,500
	Costos indirectos (7%)	102,218	159,786	95,439	357,443
	<b>TOTAL</b>	<b>1,562,471</b>	<b>2,442,449</b>	<b>1,458,858</b>	<b>5,463,778</b>
UNESCO	Personal	15,386	16,647	14,376	46,409
	Contrato	122,280	115,460	47,776	285,516
	Capacitación	0	0	0	0
	Transporte	8,079	10,567	10,862	29,508

**Programa Conjunto:**  
**Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba**  
**Fondo para el logro de los ODM**

	Bienes y suministros	20,055	16,350	16,550	52,955
	Equipos	0	0	0	0
	Viajes	13,500	15,525	15,525	44,550
	Varios	3,024	4,322	4,121	11,467
	Costos indirectos (7%)	12,763	12,521	7,645	32,928
	<b>TOTAL</b>	<b>195,087</b>	<b>191,392</b>	<b>116,855</b>	<b>503,333</b>
Total 3 Agencias	Personal	83,139	84,400	82,129	249,668
	Contrato	173,280	221,460	118,812	513,552
	Capacitación	54,740	79,500	48,760	183,000
	Transporte	23,039	23,567	18,912	65,518
	Bienes y suministros	465,477	669,060	340,058	1,474,595
	Equipos	905,569	1,333,735	578,822	2,818,126
	Viajes	58,614	85,125	62,211	205,950
	Varios	156,284	363,826	511,537	1,031,647
	Costos indirectos (7%)	134,410	200,247	123,287	457,944
	<b>TOTAL</b>	<b>2,054,552</b>	<b>3,060,920</b>	<b>1,884,528</b>	<b>7,000,000</b>

**Glosario:**

AECID Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
CDP Comité Directivo País  
CGP Comité de Gestión del Programa  
CUC Peso Convertible Cubano  
CUP Peso Cubano  
FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  
FMC Federación de Mujeres de Cuba  
FRIDEL Fondo Rotativo de Iniciativas para el Desarrollo Económico Local  
GIDHL Grupo Interagencial de Desarrollo Humano Local  
IMDL Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local  
MANUD Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
MDTF Oficina de Fondos Fiduciarios de Donantes Múltiples  
MES Ministerio de Educación Superior  
MINAG Ministerio de la Agricultura  
MINCEX Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera  
MINCULT Ministerio de Cultura  
MINED Ministerio de Educación  
MINIL Ministerio de la Industria Ligera  
OCR Oficina de la Coordinadora Residente ONU  
ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio  
ONE Oficina Nacional de Estadísticas  
ONU Organización de las Naciones Unidas  
PDHL Programa de Desarrollo Humano Local /PNUD  
PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura