



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

**Título:** “La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de capacidades del gobierno de Artemisa”

### **Efecto Esperado del MANUD:**

**Efecto Directo 4:** Gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socio-económico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres.

### **Productos esperados del CPD:**

- Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras, incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones.

-Desarrollados procesos de gestión del conocimiento que aprovechen los beneficios de la cooperación Sur Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres.

-Impulsadas metodologías e instrumentos participativos, y fortalecidas las capacidades para la planificación, la gestión estratégica y el manejo de estadísticas e información, integrada, inclusiva y sostenible en el marco de la implementación de la estrategia de desarrollo territorial incluyendo el emprendimiento económico de mujeres y jóvenes, y el manejo de riesgos.

### **Indicadores:**

**Indicador 1:** # de proyectos de desarrollo local implementados que responden a las estrategias de desarrollo local e incorporan a jóvenes y mujeres.

**Línea de base:** Elaborada en 2013 por el MEP.

**Meta:** Al menos 20 proyectos nuevos.

**Medio de Verificación:** Información ofrecida por el MEP.

**Indicador 2:** # de mujeres que acceden a cargos decisorios.

**Línea de base:** 1, 159,000 (2010).

**Meta:** A definir en 2013.

**Medio de Verificación:** Información brinda por la ONEI.

**Entidad de implementación:** Administración Provincial de Artemisa

**Partes Responsables:** Administraciones Municipales de la Provincia de Artemisa.

**Otras Entidades participantes:** CEDEL, INIE, Universidades, FMC, Cátedras de la Mujer.

### **Breve Descripción**

*El Gobierno Cubano, en los últimos años, está encaminado hacia un profundo proceso de actualización de su modelo de desarrollo socio - económico. Por resultado se asiste a una serie de cambios en los contextos institucionales y legales que tienen el objetivo de incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión del Gobierno, otorgando mayores facultades a los Gobierno territoriales y favoreciendo el proceso de descentralización económica – administrativa.*

*Entre los énfasis del proceso de descentralización, en el marco de las nuevas formas de gestión de los gobiernos locales que se promueven en el país, se destaca como fundamental fortalecer la planificación y la gestión del desarrollo local, los cuales, representan ámbitos que requieren de nuevas herramientas, nueva cultura gerencial, ampliar las relaciones entre actores económicos del territorio, incluyendo a las nuevas formas de gestión no estatal. De la misma manera deviene esencial movilizar los recursos endógenos, promoviendo un uso más eficiente y medible de los mismos, así como aumentar la calidad del manejo de la información incrementando la cultura económica-financiera de los tomadores de decisiones.*

*En el marco del proceso de actualización e implementación de los Lineamientos, en la **Provincia de Artemisa** (junto con la Provincia de Mayabeque) se ensaya un experimento de la organización de los Gobiernos y Administraciones Provinciales de Cuba cuyos objetivos son promover estructuras institucionales más horizontales y favorecer una mayor racionalización y separación de las atribuciones y funciones.*

*Consciente de los retos económicos y sociales que el contexto requiere, y de la importancia de los procesos de descentramiento económico – institucional en marcha en la Provincia de Artemisa, el Proyecto se propone Apoyar el fortalecimiento de capacidades y de gestión en los niveles de la administración de la provincia Artemisa en el marco de las nuevas formas de gestión de los gobiernos locales que se promueven en el país.*

*El proyecto desarrollará un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades articulando capacitación, seminarios, intercambios técnicos, acciones demostrativas y misiones, que permitirán : a) ampliar el dominio de conocimientos teóricos y prácticos y de metodologías de planificación e instrumentos para una mejor gestión estratégica y operacional del desarrollo local-territorial; b) fortalecer capacidades de la Administración del territorio y el desarrollo de servicios para generar, perfeccionar y utilizar la información que favorezca una toma de decisiones participativa en lo concerniente al desarrollo territorial y potenciador de la igualdad de género.; c) activar diálogos y concertaciones multi-nivel movilizando financiamientos y oportunidades derivadas de proyectos estratégicos y de potenciales endógenos del territorio.*

*Como resultados se espera mejorar la gestión del quehacer técnico-administrativo de los Consejos de la Administración Provincial y municipales, mejorar resultados operacionales y estratégicos desde la visión pública, mejorar los procesos de intermediaciones entre decisores, funcionarios y ejecutores; elevar el control de acciones en lógica de resultados, ampliar la calidad de la evaluación de los resultados de la gestión del desarrollo local al incorporar métodos de análisis y de ordenamiento de las actividades y programas promovidos y / o ejecutados por el territorio.*

Período del Programa: 2014-2016

Componente del Programa:

Nombre del Proyecto: "La gestión del gobierno y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de capacidades del gobierno de Artemisa"

ID del Proyecto: 91821

Duración del Proyecto: 3 años

Presupuesto Total: 300,000.0 USD

Recursos asignados: TRAC,

Costos de Administración: \_\_\_\_\_

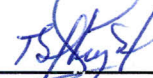
Donante: TRAC

**Aprobado por (Gobierno: MINCEX):**

Nombre: María del Luz B'lanco Cargo: Directora DOEI Firma 

Fecha 13/10/2014

**Aprobado por (CAP Artemisa):**

Nombre: Teresa Farfán Cargo: 1era Vice Jefe Firma 

Fecha 30/09/2014

**Aprobado por (PNUD):**

Nombre: Claudio Tamari Cargo: Deputy Firma 

Fecha 13/10/2014

---

## **I. Análisis de Situación**

En abril de 2011, luego de un profundo proceso de debate y consulta ciudadana, se aprobaron los Lineamientos de la política económica y social, plataforma para la actualización del modelo de desarrollo económico y social cubano que pone el énfasis en la dinamización económica, utilizando a la planificación como el mecanismo de coordinación social, promover diversas acciones para una mayor eficiencia y competitividad, abriendo espacios a las nuevas formas de gestión económica, y adjudicando mayores facultades a los gobiernos territoriales.

En este momento de actualización se reconoce un conjunto de elementos que caracterizan la situación del país. Desde el punto de vista económico se destacan los altos volúmenes de importaciones, en particular de alimentos y combustibles fósiles, de ahí que se plantea como una prioridad el tema de la seguridad alimentaria y el logro de una mayor eficiencia energética. Se registra un bajo nivel de exportaciones dado por la pérdida de competitividad, la baja inversión en capitalización productiva; elementos que determinan una baja productividad en las producciones y servicios.

También se precisaban otras dificultades que limitan el crecimiento económico lo que determina enfrentar progresivamente desafíos organizacionales y cambios en los procesos de gestión de la economía, así como promover el uso eficiente de los recursos disponibles y de las inversiones. Entre las acciones a destacar se debe mencionar la experiencia de autonomía y gestión empresarial en el sector azúcar, el camarón y la bio-farmacología, así como la relevancia al enfoque y desarrollo de las cadenas productivas.

Desde el punto de vista social un tema crucial es la transición demográfica, registrándose el acelerado envejecimiento de la población y otros importantes desafíos referidos a las relaciones intergeneracionales. De igual manera se emprenden modificaciones y la restructuración de diversos servicios sociales, destacándose los de la salud. Se anuncia un cambio en la política de subsidios, eliminándose gradualmente los aplicados a empresas y productos, para pasar a uno focalizado en personas.

Se evidencia un cambio en cuanto a la oferta de empleos, emergiendo gradualmente el sector no estatal (trabajo por cuenta propia/TPC) que hoy involucra en el país a más de 400 mil personas. Se autoriza el trabajo de cooperativas no agrarias con una experiencia piloto de 126 cooperativas que recién inician su implementación y que habrá de generar una nueva forma de realizar producciones y servicios en temas antes abordados por las entidades públicas como en la vivienda, el transporte, la comercialización, etc.

Se reconocen diferencias en los índices de desarrollo entre territorios, tanto entre provincias como entre municipios; existiendo localidades con complejidades y fuertes restricciones para su desarrollo socio-económico. Los gobiernos locales incrementan paulatinamente su protagonismo y se inicia la experiencia de Municipios con Planes de Desarrollo Integral (PDI), sumándose como esfuerzo de descentralización y desconcentración impulsada por

la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) del MEP. El ordenamiento territorial rescata espacio en la planificación y gestión del país, realizando un primer esfuerzo para revertir indisciplinas y violaciones.

Persistirán los negativos impactos que puedan generar los fenómenos meteorológicos extremos (ciclones tropicales y sequías) agravado por los efectos del cambio climático, siendo necesario considerar este factor de vulnerabilidad y las consecuentes consideraciones de sostenibilidad ambiental en los futuros esfuerzos del desarrollo.

En cualquier ámbito, se reitera que el empleo juvenil y el empoderamiento de las mujeres en los procesos de desarrollo constituyen una prioridad nacional y local. En cuanto a género, y como expresado en el Tercer Informe Nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2010), a pesar de los avances sobre la participación de la mujer en todas las esferas del país, se espera que los cambios en las políticas económica y social para enfrentar los impactos de las crisis mundiales y elevar la eficiencia de la actividad económica nacional, repercutan en la población en general y en las mujeres en particular, a través de las transformaciones que se apliquen en la esfera del trabajo.

Por su parte, en la reciente Tercera Evaluación del Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la mujer (2013) se hizo énfasis en destacar que si bien es notable el avance de la incorporación y permanencia de las mujeres en el empleo, es necesario continuar trabajando para alcanzar superiores niveles de equidad e igualdad entre ella y los hombres. En particular, estimular la creación de fuentes de empleos a nivel local que propicien la incorporación de las mujeres; disminuir el número de mujeres desvinculadas al trabajo asalariado -con énfasis en las jóvenes- que han expresado interés por incorporarse al empleo; continuar atendiendo diferenciadamente las necesidades de las mujeres trabajadoras, con especial mirada en las trabajadoras agrícolas y quienes se desempeñan en empleos tradicionalmente considerados como masculinos.

El enfrentamiento a los prejuicios y conductas discriminatorias (género, color de la piel, creencias religiosas, orientación sexual, origen territorial) que son contrarios a la Constitución y las leyes, limitando el ejercicio de los derechos de las personas) fue también acordado en varios de los objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido. A la vez, entre las recomendaciones realizadas al país respecto al Séptimo y Octavo Informes Periódicos Combinados de Cuba a la CEDAW (2012) se alude a la sobre-presentación de mujeres en algunos sectores económicos y se estimula al país a continuar aumentando la participación de grupos desfavorecidos de mujeres, como las mujeres con discapacidad, las afrodescendientes y las mujeres rurales.

### **Definición del problema.**

En el marco de la implementación de los lineamientos y a partir de un diagnóstico realizado al modo y los resultados de funcionamiento de la administración territorial en la antigua provincia La Habana; se decidió crear las provincias de Artemisa y Mayabeque poniéndose en

marcha un experimento orientado a promover un nuevo diseño estructural y funcional cuyo objetivo era realizar una modelación de las nuevas entidades de gobierno local, capaz de superar dificultades identificadas en el diagnóstico y que a su vez sirviera como ensayo para su ulterior generalización al resto del país. Para asegurar este último propósito, se incluyó una disposición transitoria en la Ley No. 110, donde se daban las facultades para ello.

Para la aplicación del experimento en la provincia se establecieron un grupo de principios básicos, entre ellos:

- Asegurar que los Organismos jueguen su papel de dirección funcional en las esferas que corresponda y de dirección vertical sólo en aquellas que así lo exijan.
- Fortalecimiento de la autoridad del Consejo de la Administración Provincial y los Consejos de la Administración Municipal, y la ampliación de su campo de acción de gobierno con una concepción integral.
- Disminuir la cantidad de comisiones de trabajo y eliminar sus facultades de decisión y mantenerlas como órganos consultivos que elaboran propuestas y recomendaciones.
- Establecimiento en el CAP y posteriormente en los CAMs de una estructura y composición más pequeña, que alcancen un funcionamiento mucho más eficiente y mejores condiciones de trabajo.
- Estructurar las direcciones para asegurar las funciones sustantivas y en correspondencia agrupar las funciones comunes, de aseguramiento y de apoyo en otras entidades que puedan dar respuesta integral a las necesidades de los órganos de dirección, ya de manera presupuestada y en el sistema empresarial.
- Disminuir las cifras de cargos presupuestados en los Consejo de la Administración Provincial respecto a los existentes en la antigua provincia.
- Concentración de la mayoría de las direcciones en una sola instalación, lo que ha simplificado la actividad administrativa y ha generado considerables ahorros de recursos humanos y materiales.
- Agrupar funciones coherentes entre sí para conformar direcciones administrativas abarcadoras que den respuesta a procesos integrados, no necesariamente homólogas a las de cada organismo central.
- Organizar un sistema de información de gobierno dirigido por el Consejo de Administración Provincial que permita gestionar la información que se considere relevante por éste para asegurar sus planes y funcionamiento.
- Separar las funciones estatales de las funciones empresariales, organizando las empresas locales en un Grupo Empresarial de nivel provincial que las administre y que permita liberar a los Consejos de la Administración Municipales de esta tarea y concentrarse en sus funciones de gobierno.

Durante el desarrollo de la experiencia se han identificado diversos retos que deben ser abordados, destacándose como fundamentales los siguientes:

- La preparación del personal para enfrentar la nueva estructura. A pesar que se ha realizado un fuerte trabajo de capacitación aún es insuficiente por la poca experiencia de la mayoría del personal que trabaja en la Administración Provincial.
- La provincia no tiene preparación para la aplicación del Desarrollo Local como política en el territorio.
- Se registran dificultades económicas, financieras y logísticas para asegurar los procesos.
- Resulta imprescindible enfrentar el proceso de relaciones horizontales entre las unidades organizativas para una mejor gestión del gobierno en el territorio.
- Se necesita re-organizar y mejorar el sistema del flujo de información. Prioridad en cuanto a identificar la información relevante, y definir e implementar el sistema de información del gobierno.
- Perfeccionar el funcionamiento de las redes y sistema de info-comunicaciones. Ampliar el uso de aplicaciones informáticas en el cumplimiento de las funciones de las unidades organizativas.
- Ampliar conocimientos referidos a coordinar procesos de desarrollo económico y de trabajo con cooperación internacional.

Una acción que ha progresado adecuadamente es la integración de funciones estatales en órganos de dirección subordinados al CAP que eran verticales, las cuales ha ampliado el alcance y su campo de acción, lo que aporta muchos más elementos en los análisis y toma de decisiones: Estos casos son la integración de CITMA, Recursos Hidráulicos, Agricultura, Planificación Física, Comercio, Info-comunicaciones, Transporte, Energía y Colaboración.

Se destaca igualmente la separación entre las funciones de la Asamblea Provincial-Municipal de las referidas a los Consejos de la Administración; lo que está determinando nuevas dinámicas de trabajo y aprendizajes en el territorio; constituyendo un nuevo escenario que propone un redimensionamiento de los roles y las funciones de las autoridades e instituciones en el nivel local.

### **Objetivos y principales resultados:**

Asegurar que la nueva matriz institucional de los Consejos de Administración (Provincia y sus Municipios) en Artemisa cuente con las competencias y nuevas formas de gestión capaces

para promover y coordinar el ulterior proceso de desarrollo; en consonancia con oportunidades territoriales y en conexión con las políticas nacionales en el marco de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

**OBJETIVO GENERAL:** Apoyar el fortalecimiento de capacidades y de gestión en los niveles de la administración de la provincia Artemisa en el marco de las nuevas formas de gestión de los gobiernos locales que se promueven en el país.

**Objetivo específico 1:** Ampliar el dominio de conocimientos teóricos y prácticos y de metodologías de planificación e instrumentos para una mejor gestión estratégica y operacional del desarrollo local-territorial por la Administración del territorio, fortaleciendo las competencias del Gobierno con énfasis en mujeres y jóvenes en funciones de dirección y administración.

**Objetivo específico 2:** Fortalecer capacidades de la Administración del territorio y el desarrollo de servicios para generar, perfeccionar y utilizar la información que favorezca una toma de decisiones participativa en lo concerniente al desarrollo territorial.

**Objetivo específico 3:** Producir diálogos y concertaciones multi-nivel movilizand o financiamientos y oportunidades derivadas de proyectos estratégicos y de potenciales endógenos del territorio.

El Proyecto se centra en desarrollar un conjunto de acciones para lograr el fortalecimiento de capacidades, con énfasis en capacitación, seminarios, intercambios técnicos, proyectos demostrativos y misiones técnicas; que permitirán a las autoridades de la Administración Provincial y sus municipios generar procesos de desarrollo local integrados y potenciadores de la igualdad de género, e incentivando a que el sistema de actores en el nivel territorial sean propicios a realizar acciones en las dimensiones económicas, sociales, ambientales, culturales e institucionales para asegurar el desarrollo.

Como resultados se espera mejorar el quehacer técnico-administrativo del gobierno, mejorar resultados operacionales y estratégicos desde la visión pública, mejorar los procesos de intermediaciones entre decisores/as, funcionarios/as y ejecutores/as; elevar el control de acciones en lógica de resultados, ampliar la calidad de la evaluación de los resultados de la gestión de gobierno y del desarrollo local equitativo y sostenible, al incorporar, con enfoque de género, métodos de análisis y de ordenamiento de las actividades y programas promovidos y / o ejecutados por las administraciones locales.

#### **Principales beneficiarios.**

1. la Administración provincial y administraciones municipales del territorio de Artemisa
2. Unidades organizativas de los entes de la administración provincial y de sus municipios.
3. Actores productivos, nuevas formas de gestión no estatal, comunidades y población con énfasis en mujeres y jóvenes



### El territorio: Características relevantes

Artemisa es el nombre de una de las dos nuevas provincias aprobadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba en Agosto de 2010, y cuyo funcionamiento entró en vigor a partir del 1 de Enero de 2011. (Figura 1).

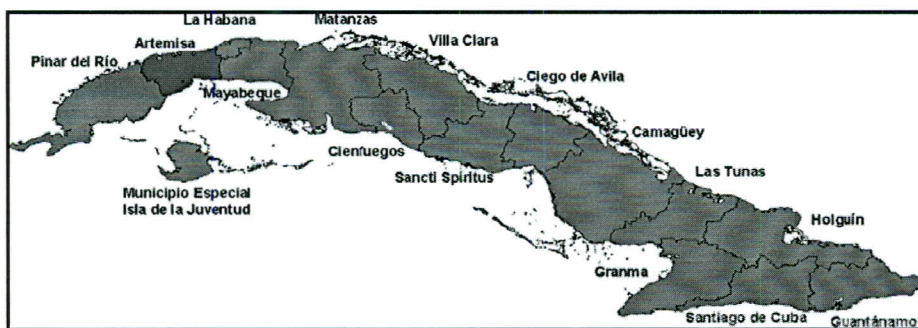


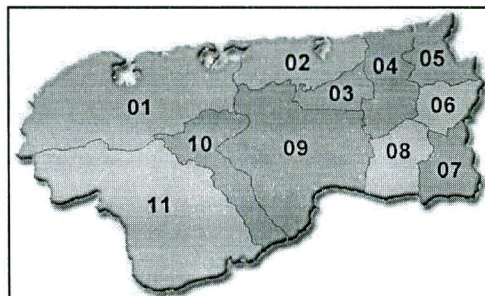
Fig. 1. Ubicación geográfica de la provincia Artemisa.

Posee un área total de 4,004.27 km<sup>2</sup>, que la convierte en la décimo tercera en el país por su extensión. La población es de 502,392 habitantes, siendo la oncenava más poblada de Cuba. Su densidad poblacional de 125,5 hab. /km<sup>2</sup>, la convierte en la tercera mayor de la nación, solo precedida por La Habana y Santiago de Cuba. La capital es la ciudad de Artemisa, y los cinco municipios de mayor extensión (San Cristóbal, Bahía Honda, Artemisa, Candelaria y Mariel), se encuentran ubicados al oeste de la provincia, abarcando casi un 75 % del territorio de la misma (Figura 2). Por otro lado, los municipios de Artemisa y San Cristóbal poseen más del 30 % de la población total de la provincia (Tabla 1).

Existen 55 asentamientos de carácter urbano y 324 de carácter rural. El total de Consejos Populares/Zonas de Defensa (CP/ZD) es de 69, siendo el municipio San Cristóbal el de mayor número con 12. Fig. 2. Representación de los municipios de la provincia Artemisa

#### Municipios:

- 01 Bahía Honda
- 02 Mariel



- 03 Guanajay
- 04 Caimito
- 05 Bauta

07 Güira de Melena      10 Candelaria  
 08 Alquizar      11 San Cristóbal.  
 06 San Antonio de los Baños      09 Artemisa

**Tabla 1. Extensión superficial y población (provincia y municipios).**

Municipio	Extensión (km <sup>2</sup> )	% respecto a la provincia	Población	% respecto a la provincia
Bahía Honda	784,14	19,6	45 117	9,0
Mariel	270,85	6,8	44 779	8,9
Guanajay	110,26	2,7	28 745	5,7
Caimito	239,42	6,0	39 298	7,8
Bauta	155,13	3,9	48 016	9,6
San Antonio de los Baños	126,37	3,2	49 934	9,9
Güira de Melena	199,22	5,0	39 815	7,9
Alquizar	194,36	4,8	32 496	6,5
Artemisa	688,70	17,2	82 903	16,5
Candelaria	301,42	7,5	20 280	4,0
San Cristóbal	934,40	23,3	70 929	14,1
<b>Total provincial</b>	<b>4 004,27</b>	<b>100,0</b>	<b>502 312</b>	<b>100,0</b>

La provincia cuenta con tres excelentes bahías de bolsa en la costa norte (Bahía Honda, Cabañas y Mariel), todas con facilidades portuarias. Como parte de la Zona de Desarrollo Integral del Mariel (ZDIM), en la bahía del mismo nombre y áreas adyacentes, se prevé impulsar uno de los más importantes centros portuarios e industriales de todo el país.

La economía de la zona es fundamentalmente agrícola y ganadera, con cultivos de caña de azúcar, Café, Tabaco, Cultivos Varios, cítricos y frutales. Existe además actividad marítima portuaria, explotación forestal y se practica la pesca de plataforma. En el sector industrial se destacan las industrias de materiales de construcción, química, ligera, mecánica, alimentaria, azucarera y la de generación eléctrica.

También es necesario señalar que Artemisa es una de las provincias más afectadas por ciclones tropicales, así como por frentes fríos y sures. A ello se suma el hecho de que el litoral sur de la provincia, por su ubicación en la zona más amplia de la plataforma insular cubana, está en el tramo de mayor peligrosidad por surgencias de tormenta en todo el país, siendo muy vulnerable al impacto de las penetraciones del mar. La provincia presenta además actividad sísmica cuyo principal antecedente fue un terremoto de gran magnitud en San Cristóbal ocurrido el siglo XVIII.

### **La economía actual del territorio.**

La economía artemiseña se clasifica como agro-industrial. La agricultura y la ganadería forman parte de un sector básico para la provincia, en cuyo uso de la tierra predominan las extensiones dedicadas a la caña de azúcar, viandas y vegetales y pastos. La mayor parte del espacio agrícola corresponde a los cultivos permanentes, donde se destacan los siguientes: caña de azúcar, pastos artificiales, cítricos, otros frutales y plátanos. El fondo de tierras arables asciende a 272 849 hectáreas. Conviene apuntar que existen áreas forestales, sobre todo en la Sierra del Rosario y suelos improductivos correspondientes a ciénagas y pantanos.

Los suelos ferralíticos rojos de la Llanura del Sur de La Habana-Matanzas, pertenecientes a los municipios de Artemisa, Alquizar y Güira de Melena, se mencionan entre los más productivos del país y disponen de excelentes condiciones para el regadío. En ellos se desarrolla una práctica agrícola intensiva vinculada a las viandas y vegetales para hacer frente a la demanda alimenticia propia y de la colindante provincia de La Habana, cuya población supera los 2,2 millones de habitantes.

Las áreas de pastos cubren un vasto espacio repartido en los municipios de Bauta, Caimito, Artemisa, Guanajay y Alquizar, que han sido el sostén del desarrollo de la ganadería vacuna. El sector ganadero vacuno fue duramente afectado por los recortes económicos del Período Especial y en la actualidad se continúan los esfuerzos por recuperar sus producciones, que en lo esencial tenían un propósito lechero.

La superficie cañera se hace visible hacia la porción occidental de la provincia, muy especialmente vinculada a los municipios de Bahía Honda, San Cristóbal, Candelaria, Mariel, Artemisa, Guanajay y norte de Caimito. Otros cultivos de importancia son el arroz, muy concentrado en la Llanura Sur de Pinar del Río (municipio de San Cristóbal); henequén en Mariel, tabaco en San Antonio de los Baños y café en áreas de la serranía del Rosario, con su mayor peso en el municipio de Bahía Honda.

El sector industrial es importante y se distribuye a lo largo y ancho de los diferentes municipios, con un peso destacado por el valor mercantil que aporta (de acuerdo con los valores aportados, el núcleo industrial más importante es Mariel –donde sobresalen las industrias electro-energética, de cemento y materiales de construcción-, seguido por Artemisa).

La industria azucarera, durante la zafra de 2010-2011, estuvo representada por dos fábricas: Harlem (un central fundado en 1874) y 30 de Noviembre (edificado por la Revolución a inicios de los años '80), ubicados respectivamente en los municipios de Bahía Honda y San Cristóbal. Se abastecen de materia prima a partir de los cañaverales radicados en diferentes municipios de la provincia.

Entre otras muy importantes ramas industriales deben mencionarse las siguientes: generación eléctrica (que cuenta con la importante central termoeléctrica "Máximo Gómez" de Mariel y con varias unidades conformadas por grupos electrógenos; a la generación térmica corresponde el 57,7% del total), la producción de cemento (fábricas de Mariel y Artemisa) y de elementos de asbesto-cemento (Artemisa), la explotación de canteras y la producción de diferentes áridos y materiales para la construcción a partir de materias primas locales, entre otros.

El sector de los servicios está ampliamente representado en todo el territorio y dentro de él son exponentes de interés numerosos centros educacionales, culturales, de la salud, la ciencia, el deporte, el turismo, la recreación y la gastronomía.

**Tabla 7. Centros educacionales de la provincia (curso 2010-2011)**

<b>Centros educacionales</b>	<b>Total</b>
Círculos infantiles	49
Escuelas primarias	275
Escuelas secundarias básicas	41
Institutos Preuniversitarios	28
Escuelas de Educación Técnica y Profesional	21
Escuelas de Educación Especial	14
Centros para la Educación de Adultos	33
Escuelas de Oficios	11
Centros de Educación Superior	4
<b>TOTAL</b>	<b>476</b>

Fuente: Grupo de Coordinación de la DPA, 2010.

En el plano cultural, destacar que las ciudades de Artemisa y San Antonio de los Baños han sido subseces de varias ediciones de la Feria Internacional del Libro y la última es sede recurrente de la Bienal Internacional del Humor. Entre los monumentos del pasado, se conservan las ruinas del cafetal Angerona, uno de los más famosos de la hermosa faja cafetalera que en la primera mitad del siglo XIX.

A poca distancia de la ciudad de San Antonio de los Baños tiene su sede la Escuela Internacional de Cine y Televisión, creada en 1986 bajo el auspicio de la Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano, la cual goza de gran prestigio a nivel continental.

Existen varios centros de investigaciones en ciencias agrícolas, entre ellos el Instituto de Investigaciones del Tabaco y el Centro Nacional de Parasitología del Instituto de Medicina Veterinaria (ambos en San Antonio de los Baños); los Institutos de Investigaciones en Granos y Arroz y en Pastos y Forraje (ambos en Bauta), así como la Estación Sismológica, el Orquideario de Soroa y el Centro de Estudios de la Biosfera de la Comunidad Las Terrazas (los tres pertenecientes a Candelaria).

El turismo tiene sus principales exponentes en la Reserva de la Biosfera de la Sierra del Rosario, donde se practica la modalidad "de naturaleza". Entre los principales sitios de interés e instalaciones para la práctica de esta actividad, sobresalen el centro turístico de Soroa, que atesora el conocido salto del río Manantiales y un famoso Orquideario, además de la hermosa comunidad Las Terrazas, con su hotel Moka, ejemplos casi perfectos de convivencia armónica del hombre y la naturaleza. Las playas más concurridas son las de Herradura, Banes, El Salado y Baracoa en la costa norte y Guanímar y Cajío en la sur.

En relación con el transporte, debe señalarse que el territorio se encuentra atravesado por varias vías de interés nacional para el transporte automotor, entre las que deben ser mencionadas la Carretera Central, la Autopista Nacional y la Carretera Panamericana.

#### **ALGUNOS RECORDS GEOGRÁFICOS ARTEMISEÑOS**

Municipio más extenso: San Cristóbal, 934,40 km<sup>2</sup>

Municipio más pequeño: Guanajay, 110,26 km<sup>2</sup>

Municipio más poblado: Artemisa, 82 903 habitantes en diciembre de 2010.

Municipio menos poblado: Candelaria, 20 280 habitantes en diciembre de 2010.

Municipio más densamente poblado: San Antonio (395,1 hab. /Km<sup>2</sup>).

Municipio menos densamente poblado: Bahía Honda (57,5 hab. /Km<sup>2</sup>).

Ciudad más populosa: Artemisa (44 147 habitantes en diciembre de 2009).

Montaña más elevada: Pan de Guajaibón, 700 metros de altitud.

Mayor sistema cavernario: Los Perdidos, 30 km de galerías cartografiadas.

Río más largo: Hondo de San Cristóbal o Los Colorados (68,5 km).

Tramo más angosto de la isla de Cuba: Mariel-Majana (31 km)

---

## II. Estrategia de Implementación

1. Identificar los objetivos y resultados del proyecto en correspondencia con las prioridades nacionales y del Territorio de acuerdo a los "Lineamientos de la Política Económica y Social".
2. Involucrar en el proyecto a las autoridades provinciales y municipales del territorio de Artemisa, así como a actores claves para impulsar el desarrollo territorial.
3. Trabajar con el objetivo de aportar conocimiento, experiencias internacionales, y desarrollar acciones demostrativas para contribuir con el propósito de "nuevas formas de gestión de los gobiernos locales".
4. Se espera que las experiencias obtenidas en dichos territorios contribuyan a expandir el experimento de nuevas forma de gestión a otras provincias del país.
5. Seleccionar aquellas unidades organizativas o de los municipios que serán pioneros en la introducción de metodologías, instrumentos, y acciones demostrativas de los aspectos que aborda el proyecto.

En este sentido, el proyecto incluye tres componentes fundamentales:

- a. **Fortalecimiento de Capacidades**, a partir de los seminarios-talleres, misiones técnicas para compartir conocimientos, buenas prácticas y resultados que se derivan de la experiencia latinoamericana e internacionales;
- b. **Acciones demostrativas**, como apoyo fundamental al componente de capacitación, a través de pilotajes que patenten prácticas a replicar,
- c. **Apoyo al diseño de propuestas** que puedan poner en acción financiamientos y oportunidades derivadas de proyectos estratégicos y de potenciales endógenos del territorio.

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

Para lograr los objetivos propuestos, el proyecto:

- Promoverá la activa participación de las autoridades públicas del territorio de Artemisa y otras entidades responsables en los temas referidos al desarrollo Local.
- Favorecerá la coordinación con entes especializados y expertos en los pilares técnicos y conceptuales referidos a la gestión de gobierno y el desarrollo económico sostenible.
- Promoverá la transferencia de conocimiento a funcionarios y directivos involucrados en la gestión y en temáticas relativas al desarrollo local.
- Involucrará expertos/as de la región de América Latina y el Caribe en talleres para la capacitación de funcionarios y directivos en temáticas que aborda el proyecto.
- Considerará la estrategia de la transversalización de género y la perspectiva intergeneracional.
- Realizará la sistematización sobre experiencias relevantes y problemas confrontados en el proceso de la gestión de gobierno para el desarrollo territorial.

- Facilitará la coordinación entre actores claves en temáticas del proyecto, nacionales e internacionales.

---

#### **IV. Arreglos de implementación**

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

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

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

El PNUD y el MINCEX podrán acordar mecanismos de sistematización de las experiencias más pertinentes para la retroalimentación de los programas y proyectos y la eventual difusión de las experiencias exitosas del país, tanto a nivel interno como en el exterior. Estas experiencias se podrán aprovechar para potenciar determinadas esferas de acción, tales como la cooperación Sur-Sur.

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

#### **Estructura y Composición.**

El Comité Directivo del Proyecto tendrá la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos. Dicta las orientaciones estratégicas y se encargará del seguimiento de las actividades planificadas.

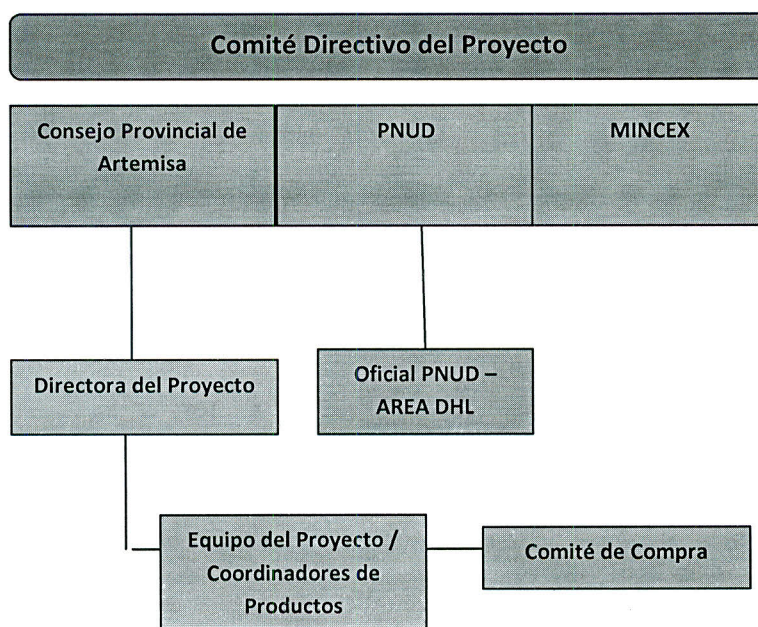
Los miembros del Comité Directivo del Proyecto: CAP de Artemisa, el MINCEX y el PNUD. El Comité Directivo se reunirá al menos cada seis meses. Entre sus principales funciones está:

- Aprobar los programas de trabajo y presupuestos anuales para las actividades identificadas en el Proyecto
- Asegurar la implementación en tiempo y calidad de las actividades planificadas.

- Aprobar los informes del proyecto
- Comprobar los resultados y la evaluación de impactos.
- Analizar riesgo y definir plan de contingencia para su mitigación
- Registrar las lecciones aprendidas y el seguimiento al proyecto.

### Decisiones.

El Comité Directivo tomará sus decisiones por consenso, y estas se registrarán debidamente en las Actas de órgano de dirección del Proyecto.



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

- Designar director y administrador del proyecto.
- Dar seguimiento y apoyar la ejecución coordinada de los productos y actividades de acuerdo a los planes de trabajo.
- Presentar los informes narrativos y financieros anuales y final para someterlos al Comité Directivo para su aprobación.
- Asegurar el sistema contable para el control de gastos e inventarios de los medios adquiridos por el proyecto.
- Alertar al Comité Directivo sobre temas de implementación o factores externos que incidan en el proyecto.
- Implementar acciones de mitigación de riesgos aprobadas por el Comité Directivo.



- Facilitar la realización de las evaluaciones del programa, así como coordinar las visitas de seguimiento y monitoreo que solicite el MINCEX y el PNUD.
- Hacer recomendaciones sobre reasignaciones o revisiones presupuestarias y otros asuntos relativos al proyecto.
- Asegurar la sistematización de los resultados del Proyecto y la identificación de lecciones aprendidas.
- Facilitar la participación y coordinación permanente con las instituciones locales consideradas como otras partes responsables.
- Asegurar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Comité Directivo.

---

## V. Marco de Monitoreo y Evaluación

El Comité de Seguimiento del Proyecto coordinará las acciones del proyecto antes, durante y al finalizar su implementación. De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el seguimiento del proyecto se apoyará en el sistema operativo del PNUD, ATLAS, y se realiza a través de las siguientes acciones:

Informes de avance del proyecto: serán trimestrales, anuales y final (programáticos y financieros) para analizar el grado de avance hacia los resultados esperados y para ayudar a resolver eventuales problemas que surjan durante la implementación. Estos informes deberán ser preparados por la Entidad de Implementación, a través del Coordinador del proyecto. En base al Informe Anual el comité directivo, realizará una revisión anual del proyecto que se enfocará en el progreso de los productos previstos.

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

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

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

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

Los informes y demás acciones de monitoreo, incluyendo la revisión y actualización de los riesgos, serán registrados en el sistema ATLAS del PNUD. Basado en el análisis de riesgos inicial, un registro de los riesgos será preparado y regularmente actualizado, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto

## VI. CONTEXTO LEGAL

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

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

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

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

### ANNEX 1: Análisis de Riesgos

Posibles Riesgos en la ejecución del proyecto	
Definición del riesgo	Medidas de mitigación
Proyecto implementado por institución de limitada experiencia con la Cooperación Internacional	Apoyar proceso de programación y adquisiciones por la Oficina PNUD.  Anexar al proyecto un cronograma detallado con las acciones asociadas al alcance de las actividades y productos previstos.  Contemplar dentro de dicho cronograma, reuniones periódicas de seguimiento del Comité Directivo el proyecto.
Aumento de los precios de los equipos en el mercado.  Poca disponibilidad en el mercado local, puede afectar	Establecer un orden de prioridad de adquisición de equipamiento.

las compras en plaza.	
Impacto de la temporada de Huracanes puede afectar las actividades del proyecto	Realizar la acertada planificación de actividades reduciendo acciones que puedan ser afectadas por los Huracanes.
Cambios de personal técnico pueden duplicar esfuerzos de capacitación y de la implementación de actividades locales.	Propiciar encuentros de capacitación sobre el proyecto en el entorno local con los técnicos y funcionarios de la entidad responsable y de otras partes involucradas en caso de que sea informado que cambiará el personal.
Insuficiente sensibilización, actualización y formación de actores claves del territorio para la incorporación de las consideraciones de género y relaciones intergeneracionales en el desarrollo del territorio.	Evidenciar la importancia de la incorporación de estos enfoques, realizar encuentros y acciones de incidencia múltiples con líderes locales y personas tomadoras de decisiones que promuevan una mayor sensibilidad y compromiso con el tema de mayor número de actores.

**Presupuesto:**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
<b>Resultado 1</b>	25,000.00	60,000.00	14,000.00	99,000.00
<b>Resultado 2</b>	10,000.00	100,000.00	20,000.00	130,000.00
<b>Resultado 3</b>	5,000.00	30,000.00	20,000.00	55,000.00
<b>Total por Resultados</b>	40,000.00	190,000.00	54,000.00	284,000.00

**Marco de Objetivos, Resultados, Actividades y Recursos**

**Título:** La gestión del gobierno y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de capacidades del gobierno de Artemisa

**OBJETIVO GENERAL:** Apoyar el fortalecimiento de capacidades y de gestión en los niveles de gobiernos de la provincia Artemisa en el marco de las nuevas formas de gestión de los gobiernos locales que se promueven en el país.

**Objetivo específico1:** Ampliar el dominio de conocimientos teóricos y prácticos y de metodologías de planificación e instrumentos para una mejor gestión estratégica y operacional del desarrollo local-territorial por la Administración del territorio, fortaleciendo las competencias del Gobierno con énfasis en mujeres y jóvenes en funciones de dirección y administración.

Resultados del CPD	Resultados del proyecto	/ ACTIVIDADES	Parte Responsable	Recursos	%	2104	2015	2016
<p><b>Resultado 1:</b> Impulsadas metodologías e instrumentos participativos, y fortalecidas las capacidades para la planificación, la gestión estratégica y el manejo de estadísticas e información, integrada, inclusiva y sostenible en el marco de la implementación de la estrategia de desarrollo territorial incluyendo el emprendimiento económico de mujeres y jóvenes, y el manejo de riesgos</p> <p><b>Indicador:</b> Indicador 1: # de proyectos de desarrollo local implementados que responden a las estrategias de desarrollo local e incorporan a jóvenes y mujeres.</p> <p><b>Línea de base:</b> Elaborada en 2013 por el MEP.</p> <p><b>Meta:</b> Al menos 20 proyectos nuevos.</p> <p><b>Medio de Verificación:</b> Información ofrecida por el MEP.</p>	<p>1.1. Apoyado el fortalecimiento de las capacidades en metodologías de planificación e instrumentos para una mejor gestión del desarrollo local-territorial por el Gobierno.</p>	<p>Capacitación en metodologías de Diagnóstico y en formulación de Planes Estratégicos.</p> <p>Capacitación sobre planificación estratégica con enfoque de género y la iniciativa de Presupuestos Sensibles a Género.</p> <p>Realizar diagnóstico de las necesidades y oportunidades del territorio, incluyendo la identificación de brechas de género.</p> <p>Intercambio técnico con otros entes de gobierno provincial y municipal sobre Planificación y gestión estratégica del desarrollo.</p> <p>Análisis e implementación de herramientas pilotos para la gestión estratégica del desarrollo.</p> <p>Elaborar Plan Estratégico inter-territorial para 2 o 3 municipios seleccionados.</p> <p>Intercambios Técnicos Internacionales para conocer gestión de gobierno provincial en la formulación, coordinación e impulso de la Agenda Estratégica de Desarrollo Territorial.</p>	CAP Artemisa	62,000.00		20,000.00	35,000.00	7,000.00
		<p>1.2 Potenciado que actores locales eleven el desempeño económico promoviendo la participación de mujeres y jóvenes.</p>	<p>Desarrollar programa de capacitación en materia de gestión económica con actores seleccionados.</p> <p>Realzar actividades demostrativas de gestión económica con actores estatales y no estatales.</p> <p>Fomentar la formación técnica de jóvenes de acuerdo con los intereses y capacidades locales.</p> <p>Intercambio de experiencia de presupuesto sensible a género para el desarrollo local.</p> <p>Fortalecimiento de liderazgo y empoderamiento de mujeres decisoras en el ámbito de la administración pública.</p>	CAP Artemisa	37,000.00		5,000.00	25,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>99,000.00</b>	<b>33.0%</b>	<b>25,000.00</b>	<b>60,000.00</b>	<b>14,000.00</b>
<b>Objetivo específico2:</b>								
<b>Fortalecer capacidades de la Administración del territorio y el desarrollo de servicios para generar, perfeccionar y utilizar la información que favorezca una toma de decisiones participativa en lo concerniente al desarrollo territorial</b>								
		Realizar diagnóstico referido a determinar las variables y datos claves para el proceso de toma de decisiones asegurando que sea sensible a género.				2104	2015	2016

estratégica y el manejo de estadísticas e información, integrada, inclusiva y sostenible en el marco de la implementación de la estrategia de desarrollo territorial incluyendo el emprendimiento	2.1 Mejorada la información para el proceso de toma de decisiones de las autoridades de la administración territorial	<p>Crear pilotaje del Sistema Integral de Información territorial para evaluar-monitorear el desarrollo local.</p> <p>Realizar en municipios seleccionados acciones del proceso de actualización del catastro urbano y rural.</p>	CAP Artemisa	69,000.00		10,000.00	52,000.00	7,000.00
<b>Indicador: Indicador 1:</b> # de proyectos de desarrollo local implementados que responden a las estrategias de desarrollo local e incorporan a jóvenes y mujeres.	2.2 Creados los servicios socio – laborales y económicos para apoyar el desempeño de emprendedores locales en municipios seleccionados y en la provincia	<p>Realizar mapeo de actores públicos relevantes para prestar los servicios socio – laborales y económicos que incluya la perspectiva de género y generaciones.</p> <p>Preparar al equipo encargado en las prestaciones de los servicios socio – laborales y económicos.</p> <p>Realizar un piloto en al menos un municipio de la provincia.</p>		35,000.00			30,000.00	5,000.00
<b>Resultado 2:</b> Desarrollados procesos de gestión del conocimiento que aprovechen los beneficios de la cooperación Sur Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres	2.3 Promovida las articulaciones entre los actores públicos y las nuevas formas de gestión no estatal para apoyar las prioridades del desarrollo territorial	<p>Realizar talleres de socialización con actores relevantes del territorio (estatales y no estatales) los propósitos y los alcances de la Agenda del Desarrollo Local.</p> <p>Mapear los actores no estatales (cooperativas y otras formas) con emprendimientos económicos.</p> <p>Capacitar actores no estatales en desarrollo local y en la gestión de iniciativas productivas incluyendo cooperativismo y responsabilidad social – económica solidarias, enfatizando la formación de mujeres y jóvenes.</p> <p>Promover acciones de comunicación para ampliar conocimiento de la Agenda del Desarrollo del territorio con actores socio-económicos y comunidades.</p>		26,000.00			18,000.00	8,000.00
<b>Subtotal</b>				130,000.00	43.3%	10,000.00	100,000.00	20,000.00
<b>Objetivo específico3: Producir diálogos y concertaciones multi-nivel movilizando financiamientos y oportunidades derivadas de proyectos estratégicos y de potenciales endógenos del territorio.</b>						2104	2015	2016
<b>Resultado 3:</b> Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras, incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones.	1.5 Promovida la gestión pública del desarrollo territorial y encadenamientos productivos asociado a proyectos estratégicos (Zona especial de Desarrollo Integral Mariel)	<p>Producir al menos 2 Diagnósticos de encadenamientos territoriales.</p> <p>Capacitación en temas de encadenamiento productivo y análisis de viabilidad de las iniciativas identificadas.</p> <p>Misiones de intercambio internacionales para conocer de experiencias de actores sub-nacionales en otros países sobre encadenamiento territorial.</p>		55,000.00		5,000.00	30,000.00	20,000.00
<b>Subtotal</b>				55,000.00	18.3%	5,000.00	30,000.00	20,000.00
Gastos Directos y Auditoria del proyecto				8,600.00				
GMS (recurso)				7,400.00				
<b>Presupuesto disponible del proyecto</b>				300,000.00		40,000.00	190,000.00	54,000.00

	2014	2015	2016	Total
Resultado 1	25,000.00	60,000.00	14,000.00	99,000.00
Resultado 2	10,000.00	100,000.00	20,000.00	130,000.00
Resultado 3	5,000.00	30,000.00	20,000.00	55,000.00

<b>Total por Resultados</b>	40,000.00	190,000.00	54,000.00	284,000.00
-----------------------------	-----------	------------	-----------	------------

**PROYECTO ARTEMISA PRORRATEO DE COSTOS  
DIRECTOS, AUDITORÍA Y MONITOREO Y EVALUACIÓN**

40,000.00	190,000.00	54,000.00	284,000.00
0.14	0.67	0.19	
1,211.27	5,753.52	1,635.21	8,600.00
1,042.26	4,950.70	1,407.04	7,400.00
			16,000.00
	2,253.53		
<b>40,000.00</b>	<b>202,957.75</b>	<b>57,042.25</b>	<b>300,000.00</b>

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>TOTAL</b>
R1	25,000.00	60,000.00	14,000.00	99,000.00
R2	10,000.00	100,000.00	20,000.00	130,000.00
R3	3,788.73	37,204.23	21,407.04	62,400.00
	1,211.27	5,753.52	1,635.21	8,600.00
<b>40,000.00</b>	<b>202,957.75</b>	<b>57,042.25</b>	<b>300,000.00</b>	