

# Informe de misión

## Cuba 11-2-19/23-2-19

### 1. Introducción

Del 11 al 22 de Febrero de 2019 he participado a una misión en Cuba para conocer los avances de la Iniciativa PADIT y en particular en lo que concierne su reciente implementación en la Provincia de Guantánamo, siendo esta una de las tres áreas geográficas de concentración de la contribución financiera de Italia a dicha iniciativa.

Del miércoles 13 al viernes 15 de Febrero he compartido la Agenda de la misión con la Dott.ssa Lodovica Longinotti de la Agencia Italiana de Cooperación al desarrollo (AICS) con quien he compartido también este informe.

En lo específico el objetivo de la misión, solicitada por la Cooperación Italiana y PNUD con el acuerdo del Mincex, ha sido de asesorar la Iniciativa PADIT con respecto a los desafíos de su segunda fase avanzando posibles sugerencias sobre cómo mejor enfrentarlos.

Para este fin, previamente a la misión he consultado la documentación que el PNUD me ha proporcionado y en particular:

- Informe PADIT 2015, 2016, 2017, 2018
- Evaluación externa PADIT 2018
- Programación 2018/2020

Durante la misión (ver **Agenda en anexo 1**), he tenido la oportunidad de compartir reuniones con los actores que conforman la coordinación nacional de PADIT así como con los múltiples interlocutores estratégicos asociados a la misma.

También he tenido la oportunidad de viajar a la Provincia de Guantánamo acompañado por la Asistente del programa, Gretel Valladares, para conocer el trabajo del Grupo Provincial así como del Grupo Municipal del Municipio de Baracoa. En Baracoa he visitado tres proyectos: “Ampliación de las capacidades productivas del taller de Carpintería Sabanilla, financiado por PADIT, “el centro La Reforma” donde se desarrolla un proyecto en apoyo a la recuperación de la vivienda e infraestructura comunitaria con el fortalecimiento de capacidades tecnológicas de la industria local de materiales de la construcción y “el complejo de procesamiento de fibras de coco”. Los tres proyectos son expresión concreta del objetivo de encadenamiento productivo que puede generar la planificación territorial. Objetivo estratégico que PADIT persigue en el sector de la economía local.

He abordado el objetivo de la misión tratando de adoptar una “mirada externa” que pudiese representar un valor agregado a la atención con la cual el personal PADIT y los referentes nacionales y locales del País velan a que esta iniciativa sea de apoyo, sinérgica y coherente con las importantes innovaciones que la nueva Constitución, ratificada por referéndum el 24/2/2019, prevé en materia de desarrollo territorial y de desarrollo económico local.

Debo subrayar que los comentarios contenidos en este informe deben ser leídos como impresiones y percepciones producto de los pocos días de duración de la misión y podrán asumir valor solo a la

luz del análisis y contextualización de quienes operan cotidianamente la dirección del programa con el fin de valorarlos y utilizarlos en la medida que lo estimen conveniente.

Finalizando, quiero expresar mi agradecimiento al personal de Cooperación Italiana y de PNUD por la organización muy efectiva de la misión y por haber facilitado toda la documentación necesaria a la mejor comprensión del programa. Mis agradecimientos también a los interlocutores nacionales del Mincex, Ministerio de Economía, Instituto de Planificación Física, INIE, a los responsables del Poder Popular de Guantánamo y Baracoa así como a la Universidad de Guantánamo por el tiempo y la atención, que me han permitido apreciar el trabajo realizado, a su calidad y la importancia que destinan a la reflexión sobre cómo mejor encausar el proceso de desarrollo territorial encaminado por el País.

## **2. PADIT HOY**

La primera semana (12-16 de Febrero), la misión ha realizado múltiples vistas en La Habana en la cual hemos podido madurar una opinión acerca de los resultados generados en la primera fase del programa y en particular:

### **2.1 A nivel nacional**

- Pasar desde una programación centralizada hacia una programación local es un proceso que requiere un cambio de mentalidad para interpretar el nuevo rol que compete tanto al nivel nacional como al nivel local y nueva energía y confianza en las potencialidades existentes en los territorios. El programa demuestra haber asumido conciencia de este desafío. Notar que igualmente fue solicitud de las mismas contrapartes nacionales poder articular un programa que tenga estas características, lo cual fue planteado al PNUD Sede NY en su momento, en el marco de conversaciones sobre el PDHL . En este sentido el programa supo responder a una prioridad nacional. ( recordar comentario Vice ministra Ileana en último comité directivo)
- El programa demuestra también haber logrado posicionarse como referencia estratégica para acompañar en el País en el importante reto que el cambio constitucional impone con respecto al rol protagónico de los territorios y de sus múltiples actores. El trabajo realizado en su primera fase por el componente nacional de PADIT, en el cual operan el Ministerio de Economía, el INIE , el IPF y evidentemente el MINCEX, además de un amplio número de instituciones asociadas, ha permitido asegurar que la contribución del programa estuviera en sintonía con los avances que el País ha trabajado en este ámbito: el Plan de Cuba 2030, el enfoque multiactor y multinivel, las nuevas herramientas para la programación local, el índice de impacto territorial, el objetivo de encadenamiento productivo a nivel territorial, la articulación con el incipiente sector privado local.
- Además, hay que subrayar también la referencia operacional que PADIT representa por su capacidad de generar prácticas a nivel de los territorios y a la vez incrementar la calidad de sus mecanismos y herramientas operacionales, alimentándose de la sistematización de las mismas.

- Con respecto al objetivo de generalización, las herramientas de programación local elaboradas en la primera fase PADIT, con el liderazgo del Ministerio de Economía y Planificación y con el apoyo del Centro de Desarrollo Local y Comunitario, CEDEL, el Instituto de Planificación Física, IPF, CE-GESTA, Centro de Estudio de Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo y todos los Consejos Populares del País, han sido insertadas por el Ministerio de Economía y el IPF en el Plan Metodología 2019 como método para todos los Consejos Populares del País. Esta decisión cualifica el PADIT por su incidencia en políticas públicas y justifica la demanda de ampliación de la utilización de las nuevas herramientas a nuevas áreas geográficas de Cuba.
- Hay que destacar el rol irremplazable que la Academia ( las Universidades y Centros de Investigación) han desarrollado y están desarrollando en PADIT con respecto a dos importantes desafíos: el primero de alimentar con innovación y conocimientos el proceso hacia el desarrollo territorial ya encaminado por los “Lineamientos” y el segundo de organizar y realizar la formación del capital humano del País para que sea a medida de asumir los cambios que la nueva Constitución quiere abordar.
- La multiplicidad de actores nacionales asociados a PADIT ha permitido utilizar los avances que ya existen en el País en los múltiples ámbitos que requiere este proceso: desde la comunicación hasta la evaluación, competencias sectoriales como por ejemplo el medio ambiente y las innovaciones en campo económico, la FMC por asegurar la transversalidad de género, las competencias jurídicas para emanar resoluciones y procedimientos, los Bancos con relación a las nuevas herramientas o instrumentos económicos.
- El sistema de monitoreo que se ha presentado en la reunión del 21 de Febrero se presenta claro, de relativa fácil aplicación y suficientemente específico para garantizar un seguimiento cualitativo y cuantitativo.
- *Hipótesis de trabajo :*

*Debido a que la segunda fase de PADIT prevé operar en más territorios y plantea carácter aún más operacional, la coordinación PADIT debería contar con la capacidad necesaria para seguir velando que la acción de las diferentes entidades sea coherentemente y fuertemente vinculada al eje estratégico de PADIT.*

## 2.2 A Nivel Local

La activación del PADIT en la Provincia de Guantánamo y en el Municipio priorizado de Baracoa es relativamente reciente (abril 2018) con respecto a otras provincias como Pinar del Río o Cienfuegos donde el programa comenzó en enero 2015 y donde entonces los avances son más consolidados.

Es impresión de la misión que la lógica y el eje estratégico que PADIT representa a nivel nacional hayan sido asumidos y contextualizados por el Grupo Provincial de Guantánamo. En las reuniones realizadas, el Grupo ha demostrado conciencia de su rol, identidad con la lógica de la plataforma y voluntad en asumir el reto del desarrollo territorial comenzando por la utilización de las nuevas herramientas y persiguiendo sistemáticamente la articulación de actores como nuevo enfoque

estratégico. Mincex ha apoyado a que se de un seguimiento cercano de los avances en la zona Oriental, notar la Vice Ministra Ileana atiende particularmente a esta region.

También ha sido evidente la cohesión generada entre los sectores de la Administración Provincial y la Universidad. El Grupo demuestra haber madurado una organización y una práctica de trabajo en conjunto significativa; factor este último imprescindible para avanzar en el proceso de desarrollo territorial.

Producto de esta contextualización es el enfoque, original y estratégico, con que ha sido declinado en Guantánamo el eje de desarrollo territorial. Es decir, partiendo de dos factores que históricamente ha representado al mismo tiempo una limitante y un estímulo en el desarrollo de la Provincia: los desastres de origen natural como son huracanes, terremotos, inundaciones y sequías por un lado y la resiliencia madurada en la fase de respuesta inmediata y rehabilitación. Es importante que este enfoque para ser propedéutico a los objetivos de la segunda fase mantenga su eje sólidamente orientado a una lógica de desarrollo.

En la Provincia de Guantánamo, el Municipio de Baracoa ha sido identificado como primer territorio en el cual concentrar la acción de PADIT debido a su prerrogativa de ser polo turístico de la Provincia.

El Grupo PADIT de Baracoa, con la presencia del nuevo Vice Presidente del Consejo Popular, ha expresado identidad con el desafío que impone la nueva Constitución en materia de Desarrollo Territorial y en este sentido valora y se identifica con la contribución que se espera de PADIT.

El breve tiempo de constitución del Grupo requiere más prácticas y ejercicios para explicitar una sólida dinámica, práctica e impacto sobre el proceso. El uso de lecciones aprendidas de otras provincias como Holguin serian de gran utilidad para continuar la consolidación de los inicios de PADIT en Guantánamo.

### **3. DESAFIOS SEGUNDA FASE**

A continuación se avanzan una serie de comentarios y sugerencias con relación a posibles riesgos y oportunidades reveladas durante la misión.

#### **3.1 Garantizar la innovación y el cambio de mentalidad desde el comienzo.**

- En todos los países del mundo que han optado por un proceso de desarrollo territorial, un obstáculo al cambio ha sido la fuerza de inercia que aun involuntariamente empuja en seguir haciendo lo mismo con herramientas y vocabulario diferentes.
- Un ejemplo concreto de este desafío es la idea que un diagnóstico integral sea la suma de diagnósticos sectoriales. Para prevenir este riesgo y garantizar que el diagnóstico integral del territorio sea el producto real de un proceso participativo y multiactoral, hay que fortalecer el convencimiento de la oportunidad de realizar un diagnóstico conjunto. Solo con la integralidad se puede lograr impacto y encadenamientos productivos.
- *Hipótesis de trabajo :*

*Promover una cultura del territorio, movilizándolo en particular en los jóvenes nuevas energías en participar para que sus contribuciones permitan proporcionar confianza en el también joven proceso territorial.*

*Velar para una amplia participación en todo el proceso de programación local: desde la fase de diagnóstico hasta aquella de programación, ejecución, evaluación.*

### **3.2 Consolidación versus Ampliación**

Limitantes y virtudes de esta disyuntiva ocupan y preocupan a la coordinación nacional del PADIT y las instituciones responsables del programa. Por esta razón la reflexión sobre el tema ha representado una constante durante toda la misión. A continuación, algunas consideraciones y sugerencias.

Es evidente que en el marco nacional en que opera PADIT la perspectiva no puede limitarse al buen funcionamiento del programa en una u otra Provincia o Municipio del País; más bien la lógica del Ministerio de Economía y de IPF con respecto a PADIT es de utilizarlo para escalar las capacidades y las prácticas de programación local generadas en algunos territorios a todos los Municipios y Provincias del País en la perspectiva de que en un momento dado los territorios podrán programar tanto recursos locales como recursos nacionales.

La ratificación de la Nueva Constitución impone trabajar el tema en todo el País. Además esta realidad genera una energía y una dinámica que deben ser aprovechadas y canalizadas ahora como recurso importante para enfrentar este desafío. En vista de este escenario, entre la primera y la segunda fase del programa ya se ha dado una ampliación desde Pinar del Río, Holguín, Artemisa y Cienfuegos a otro grupo de provincias, entre ellas, Guantánamo, Sancti Spiritus, La Habana, Santiago, Granma y Las Tunas. Esta primera ampliación resulta muy importante porque de esta manera el tamaño de las áreas geográficas pilotos se vuelve una referencia más consistente para el objetivo de generalización no solo desde el punto de vista cualitativo si no también cuantitativo.

Por estas razones la opinión de la misión es que no se debería enfocar el tema como una alternativa entre consolidación y ampliación. La misión sugiere más bien pensar la ecuación **consolidación/ampliación como un círculo virtuoso**; en el cual de acuerdo al análisis del contexto y a factores contingentes (oportunidades de programación local generadas por dinámicas nacionales o por oportunidades de colaboración externa; voluntad expresa de Provincia y Municipios en la elaboración de los respectivos Planes de Desarrollo Municipal y Provincial, disponibilidad de sistematización de prácticas consolidadas orientadas a la posible ampliación, evaluación del índice de impacto territorial, indicadores y monitoreo) se decide la ampliación a una nueva provincia y de reflejo a nuevos municipios de la misma provincia.

Factor relevante de la fase de consolidación/ampliación será tomar en cuenta el tema de las desigualdades territoriales operando para su medición y reducción.

El abordar el tema CONSOLIDACIÓN/AMPLIACIÓN como círculo virtuoso requiere sin embargo ser muy claros en la comunicación con las futuras Provincias y Municipios que se insertarán en el proceso que ampliación significa adoptar las herramientas para el desarrollo territorial y realizar la formación para su aplicación y no significa de por sí recibir nuevos fondos de la colaboración. Es decir que para seguir el documento de proyecto, PADIT se operaría para el efecto 1 y 3 mientras que se trabajaría para el efecto 2 solamente en el caso que se identifiquen recursos locales y nacionales o de otras cooperaciones. En otros términos, la futura AMPLIACIÓN debería garantizar un buen balance entre formación del capital humano en las herramientas de programación local y realización de concretas iniciativas de beneficio a la población.

- *Hipótesis de trabajo :*

*Considerar un método de sistematización de productos consolidados basados en las prácticas de los territorios y elaborados en base a un grupo de criterios comunes orientados específicamente al objetivo de consolidación/ampliación.*

*También se podrían identificar unos requerimientos esenciales que permitan evidenciar condiciones más propicias para la ampliación a un territorio determinado. A título de ejemplo:*

- *El Municipio y la Provincia han establecido la formulación del Plan de desarrollo Local*
- *Disponibilidad del Municipio. Provincia en identificar fondos para dar respuesta a la programación local*
- *Oportunidad de programas nacionales o de colaboración que necesiten programar localmente proyectos específicos*
- *Disponibilidad de base estadística territorial actualizada*
- *Utilización del índice de desarrollo territorial y datos relativos a su utilización.*

### **3.3 Garantizar el acompañamiento técnico a la implementación y a la calidad del proceso**

La ampliación implica el seguimiento de parte del Grupo Nacional a los Grupos PADIT de las múltiples provincias y de los grupos Provinciales a los múltiples Grupos Municipales. Esta formación en cascada es ciertamente la más efectiva.

Sin embargo se requiere mantener durante el proceso de ampliación antes y de generalización después el alto nivel de calidad que ha caracterizado la primera fase en lo que concierne: enfoque estratégico, capacidad organizativa y de gestión, capacidad operativa, articulación de actores, coherencia entre niveles y sistematización de las prácticas y evaluación de impacto.

En este sentido, por ejemplo, la utilización de parte de los territorios del set de las nuevas herramientas será determinante para generar resultados efectivos y con ellos la confianza en que

el uso de las herramientas determina una mayor eficiencia en la planificación y ejecución de los recursos.

La relación entre adopción de una nueva modalidad de programación y resultados concretos generados en los territorios es la mejor dinámica para acreditar y generar confianza en la nueva visión y modalidad de trabajo. Por esta razón habría que asegurar que la identificación de los proyectos financiados con los recursos económicos de PADIT destinados al efecto 2 así como con recursos nacionales o de otras fuentes, se formulen utilizando el set de herramientas que el MEP ha institucionalizado como metodología común para todos los territorios del País.

- *Hipótesis de trabajo :*
- *Garantizar el acompañamiento técnico del MEP a través de una dirección de planificación y de seguimiento estratégico fortalecida.*
- *Una formación que tenga como objetivo “dominar” las herramientas de planificación local.*
- *Acompañar la formación con prácticas de utilización de las herramientas para la formulación de concretas iniciativas en pro del desarrollo del territorio.*
- *Utilización de la experiencia de las personas que en los Grupos provinciales y municipales han demostrado mayor dominio y capacidades comunicativas como « agentes de cambio » para colaborar con los Grupos en las áreas donde el arranque es más reciente.*
- *Intercambio entre « pares ». Programar encuentros entre Grupos de diferentes provincias y Municipios para compartir « el cómo » colegas han enfrentado y superado problemas es un verdadero recurso que se debe capitalizar.*
- *Partiendo de una lógica de cooperación que es también “intercambiar los mejores conocimientos “sería útil asegurar la devolución a los Grupos provinciales y municipales de las innovaciones y experiencias que se generan en los eventos internacionales que PADIT organiza anualmente en el País. Video conferencias? Skypes? Otras tecnologías?*
- *De acuerdo al calendario de intercambios técnicos están presentes en el país expertos internacionales en la materia, PADIT podría aprovechar su presencia para programarlos como « persona recurso con mirada externa » en los Diplomados programados a nivel de provincias en la segunda fase.*

*Se sugiere fortalecer el uso de los recursos PADIT destinados al efecto 2 para iniciativas coherentes con los ámbitos temáticos de desarrollo territorial priorizados en la Nueva Constitución: planificación territorial, encadenamiento productivo, apoyo a la integración del sector privado en los objetivos de desarrollo sostenible de los territorios.*

### 3.4 Desarrollar aún más el potencial de « utility » de la Plataforma PADIT

PADIT en su fase de formulación apostó organizarse como Plataforma, y no como proyecto, para hacer posible que los múltiples actores, proyectos y programas, interesados a programar localmente, pudieran hacerlo de forma coordinada y sinérgica para alcanzar el esperado impacto, integralidad y sostenibilidad que requiere un programa nacional de desarrollo local.

Por lo tanto, de acuerdo a los avances de la primera fase y al objetivo de generalización de la segunda fase de PADIT, podría ser el momento de doblar esfuerzos para fortalecer el uso de la Plataforma como “utility”, es decir, como marco programático y operacional que concretiza en los territorios la efectiva posibilidad de articulación de múltiples actores. Se trata de un potencial que PADIT tiene y que debería incrementarse justamente en concomitancia con la fase de consolidación/ampliación, cuando sumar esfuerzos resulta determinante para demostrar cómo este importante cambio en la lógica de desarrollo genera resultados, impacto y sostenibilidad.

En la reunión realizada en la sede de la Agencia de Cooperación Italiana, múltiples ong italianas activas en varios territorios del País han expresado la complementariedad que se podría generar con la Plataforma PADIT. De hecho, ya se están generando algunas sinergias como en el caso del municipio Playa donde PADIT y la ong CISP están colaborando en el marco de la programación del Consejo Popular.

#### *Hipótesis de trabajo:*

- *Organizar una campaña “Alianza Localización ODS” que :*
  - *Informa a las iniciativas que tienen previsto operar en un territorio determinado acerca de la posibilidad de formular proyectos locales utilizando el set de herramientas del municipio o identificando iniciativas en el marco del plan de Desarrollo Municipal.*
  - *Presente las ventajas comparativas en programar proyectos específicos a nivel de Municipios y Provincias que adoptan las herramientas de programación propuestas (EDM y EDP) en el marco de PADIT.*
  - *Presente la modalidad organizativa operativa para hacerlo*
  - *Explicita que el objetivo es dar confianza a la incipiente programación territorial y que no se trata de destinar fondos a la Iniciativa PADIT del PNUD.*
  - *De la misma forma explicita que el uso de la Plataforma no quita visibilidad de quien la utiliza si no más bien genera un valor agregado en término de apoyo a un proceso prioritario para el país*
  - *La visibilidad sería más bien por los Municipios y Provincias que demuestran estar concretando los cambios que en tema de desarrollo territorial auspicia la nueva Constitución*



- *Argumente cómo el participar en el marco programático representado por la Plataforma significa operar concretamente para los ODS, la Agenda 2030 y su Localización.*
- *Fomente una diferente lógica de cooperación basada en los partenariados territoriales entre socios y colegas que tengan como denominador común la Localización de los ODS.*

Un empuje significativo a este objetivo podría venir del mismo PNUD, al utilizar la Plataforma como utility para los proyectos de proyección territorial de su portfollio que de esta manera programarían localmente utilizando las nuevas herramientas EDM, EDP.

Un impulso aún más significativo al proceso nacional de desarrollo territorial podría ser representado por la decisión de las Agencias del SNU de incrementar la sinergia de sus respectivas iniciativas orientadas a la Localización de los ODS hacia los territorios del País.

### **3.5 Seguir garantizando y fortalecer el vínculo entre el proceso nacional de desarrollo territorial y los resultados de impacto.**

En su primera fase PADIT ha orientado la mayoría de sus esfuerzos para dar cuerpo, credibilidad y capacidad operativa al eje estratégico del programa, es decir, una Plataforma multiactor y multinivel capaz de apoyar el proceso nacional de desarrollo local encaminado por el País y ratificado en la nueva Constitución.

En su segunda fase, el programa debería poner énfasis también en las acciones concretas como demostración evidente que el marco estratégico así como la formación para su funcionamiento, realizadas en la primera fase, han sido determinantes para dar respuestas a las prioridades de la población y de los gobiernos territoriales.

Producto del balance entre marco estratégico para el desarrollo local y productos concretos generados en los territorios podrían ser: proyectos de desarrollo económico para potenciar las oportunidades de los territorios, la generación de empleo para jóvenes y mujeres, la diversificación de la producción local de bienes y servicios, la salvaguarda y puesta en valor del patrimonio cultural, material e inmaterial, agregación de valor a la producción agropecuaria, innovación tecnológica para la producción y mini- industria; la promoción de la inversión extranjera a nivel territorial con la articulación de actores público – privado en particular pequeña y mediana empresa;

#### *Hipótesis de trabajo:*

- *Identificar por cada territorio donde hubo y habrá inversión en el efecto 2 una « vitrina » de realizaciones “que sean buena síntesis entre el narrativo y el producto concreto y visible del mismo.*
- *Tratar en la medida de lo posible que esta « vitrina » sea expresión de las temáticas por las cuales el PADIT, ha sido y es, una ventaja para experimentar temas a la vez nuevos y priorizados como son justamente la planificación territorial, en encadenamiento productivo, el sector privado y la sustitución de importaciones*

PNUD ha logrado la aprobación de un fondo semilla interno para potenciar estas vitrinas o laboratorios, sería importante poder apoyar esta iniciativa de manera integrada, y sumar a nuevos actores, en el marco de la localización de los ODS lo cual no solo daría una gran visibilidad a la cooperación sino contribuiría a aterrizar los ODS y poder mostrar sus avances a través de PADIT.

### **3.6 Imbricar piezas existentes para consolidar un “Marco ODS Cuba” que articule las dimensiones política, estratégica y operacional.**

En el país existe una sólida relación entre los ODS y el Plan Nacional 2030 que Cuba ha formulado en 2014 y que ha adoptado un criterio de programación ya no quinquenal si no de largo plazo hasta el 2030. La Agenda 2030 de Cuba es coordinada por un Grupo Nacional del cual son parte varios Ministerios y Universidades que velan por la aplicación de dicho Plan.

El reto por supuesto es generar una relación dinámica entre Agenda Global y Agenda Nacional y que el esfuerzo nacional llegue a que los ODS se identifiquen con los territorios y a su vez que se alimenten de las potencialidades existentes en los territorios. En particular, se podría explicar cómo el proceso de desarrollo territorial (Plataforma, EDM/EDP, index impacto territorial, intercambios técnicos, diplomados, entre otros) sea coherente con el objetivo de Localización de los ODS. Para este fin no se trata de generar nuevos proyectos sino más bien de concentrar, articular y valorizar los procesos local y nacional que ya se han activado en el País. En síntesis:

#### ***ODS están vinculados a la Agenda Nacional 2030 así como la Localización ODS al proceso de desarrollo territorial encaminado por el País.***

Cada uno de los factores de esta ecuación cuenta con un trabajo realizado, con equipos activos y reconocidos, con estrategias y herramientas consolidadas y que, aún más, comparten un marco institucional nacional común (Ministerio Economía, Mincex, IPF, INIE, Universidades) al cual podrían integrarse otras instancias nacionales e internacional (SNU y donantes como Italia que han focalizado ODS y su localización como eje de su cooperación). Otro importante elemento de este “Marco ODS” es el estudio sobre Desarrollo Humano Local actualmente en curso de realización y el proyecto SIGOB de PNUD.

Tomando en cuenta la necesidad de monitorear los avances de Cuba en materia de ODS tanto a nivel nacional como a nivel local y de presentarlos a nivel internacional a partir del enfoque de sistema que el País ha desplegado podría ser indicado poner en relación funcional los factores de la ecuación para evidenciar tanto los aspectos políticos como aquellos estratégicos y técnicos del mismo proceso.

#### ***Hipótesis de trabajo:***

- *Garantizar que el MEP y el MINCEX sigan velando por la sinergia, coherencia y retroalimentación de Plan 2030, Desarrollo territorial, localización ODS, Informe Desarrollo Humano Local, SIGOB.*
- *Presentación de los avances de Cuba en materia de ODS y su Localización en los eventos programados como la presentación del Informe Voluntario de Cuba , la Presidencia de turno de Cuba en la Cepal , Ecosoc*
- *Considerar la posibilidad de organizar side events en ocasión de los mencionados eventos*

- *Para la UE el tema Localización ODS y desarrollo local es un eje estratégico empezando por sus países miembros, lo que justifica que también en el ámbito de cooperación el tema resulte prioritario como han demostrado las Assises de Cooperación Descentralizada realizadas en Bruselas en septiembre 2018. Al respecto se podría proponer a la EU asumir un rol relevante en el tema, estableciendo una alianza con PADIT para:*
  - *Financiar los intercambios técnicos con ciudades y centros investigación europeos*
  - *Cofinanciar con ciudades europeas iniciativas específicas producto de los intercambios técnicos y de la planificación con las herramientas EDM y EDP.*
- PNUD tiene un gran potencial de acompañamiento de estos procesos considerando que en el marco de la Reforma de Naciones Unidas PNUD es la agencia que ofrece la integración de los ODS y se encuentra trabajando en un abordaje sistémico de Plataforma. Padit ofrece precisamente este enfoque y ofrece al MEP una plataforma articuladora de gran importancia para la temática de localización de los ODS.

### **3.7. La componente internacional en la segunda fase de PADIT**

La reflexión anterior demuestra cómo la posibilidad de crear o fortalecer una relación sistemática y estructurada entre la dimensión local, nacional e internacional de PADIT representa un importante valor agregado capaz de fortalecer los avances y resultados de procesos de desarrollo territorial en curso en Cuba.

A su vez, como ha recordado el Director del Mincex durante la misión la “Cooperación puede ser un laboratorio para intercambiar e implementar lo mejor”.

Y finalmente la dimensión internacional puede ser útil para generar y canalizar más cooperación hacia los objetivos del programa.

Por estas razones se considera como absolutamente oportuna la orientación de PADIT de dar impulso en su segunda fase al componente internacional. Esto facilitará que los intercambios técnicos y la cooperación descentralizada serán pertinentes a los objetivos del programa.

En términos específicos el componente internacional podrá:

- Proyectar a nivel internacional el “Sistema ODS de Cuba”
- Enmarcar en los ODS y sus Localización los futuros intercambios técnicos, cooperación descentralizada y sur-sur resulta una opción muy oportuna.

Para asegurar que los objetivos arriba mencionados puedan generar el impacto positivo esperado podría ser útil valorar:

- Los intercambios técnicos y cooperación descentralizada **como el tipo de colaboración más oportuna en el momento actual** y en perspectiva. Por **Intercambios Técnicos** se entiende la actividad que permite conocer una experiencia de la voz de quienes la han trabajado, discutirla y reflexionar conjuntamente el cómo mejor contextualizarla a una específica realidad. Operativamente el intercambio técnico es más puntual y requiere de

un poco de tiempo. Para la **Cooperación descentralizada** se entiende el establecimiento de una relación de cooperación de mediano y largo plazo, orientada a la formulación y ejecución de un proyecto con relativa financiación o cofinanciación.

- **Cuáles son las temáticas de interés inmediato desde el punto de vista del proceso en curso en el País.** Los 5 ejes identificados en vista al seminario internacional del próximo julio podría ser el marco temático para activar y consolidar los partenariados de la componente internacional relacionándolos quizás al tema de la Localización ODS.
- La necesidad de **informar los partners potenciales acerca de las modalidades establecidas para los intercambios técnicos y cooperación descentralizada** de manera tal que sean claras desde el comienzo las condiciones para actuar con recíproco beneficio y más ágil operatividad.

Debido a la reconocida trayectoria de Italia en temáticas de descentralización, desproporciones territoriales, sistemas de impuestos locales y de instrumentos para el desarrollo económico local, el diálogo con el tejido empresarial italiano, puede ser un interlocutor interesante para realizar intercambios técnicos y de la cooperación descentralizada.

La Iniciativa Art de PNUD en Bruselas, identificado inicialmente como socio potencial, ha tenido un rol corporativo significativo en los “Diálogos Localización” culminados con la “Declaración de Turín” y de conjunto con UN Hábitat y UCLG han elaborado una Plataforma virtual con caja de herramientas para la Localización de los ODS. Esta Plataforma ya activa y muy utilizada es de libre acceso para aportar experiencias y para buscar innovaciones técnicas, tecnológicas y organizativas en la materia.

El PNUD Cuba ya tiene muchos avances en sus proyectos en relación a la localización, y así lo demuestra el proyecto de laboratorio ODS que se acaba de aprobar con el cual PNUD es la única agencia del sistema ONU que está ya trabajando con el grupo nacional de seguimiento de trabajo de los ODS. Sumarse a esos esfuerzos sería clave para PADIT.

*Hipótesis de trabajo:*

- *Quizás en esta fase de PADIT caracterizada por la necesidad de hacer coincidir en el tiempo prácticas, intercambios y sistematización en función de la consolidación/ampliación será mejor que sea el programa el que tome iniciativa e identifique las experiencias técnicas que considere particularmente pertinente conocer.*
- *Las líneas de acción de PADIT, los temas establecidos en el Seminario Internacional sobre descentralización y financiación para el desarrollo permitirá identificar contenidos claves para la futura cooperación descentralizada: por ejemplo: encadenamientos productivos, turismo sostenible, producción de alimentos por medio de iniciativas de mediano y largo alcance.*
- *De acuerdo a la evolución de las actividades, los intercambios técnicos pueden dar lugar a iniciativas de cooperación descentralizada.*
- *Las ciudades europeas además de fondos propios tienen acceso a líneas de financiamiento tanto de la Cooperación Italiana como de la UE y podrían utilizarse la Plataforma PADIT para la formulación y ejecución de los proyectos con el fin de evitar fragmentación y generar impacto.*

- *Se podría elaborar un breve documento « vademecum para la cooperación descentralizada e intercambios técnicos en el marco de PADIT » en el que listar simples reglas de participación para cada una de las dos modalidades propuestas.*
- *Tomar en cuenta y revisar la caja de herramienta Localización ODS puesta a disposición de los países por la iniciativa ART en UNDP Bruselas (anexo) para facilitar tanto los intercambios técnicos como el contacto con actores de la cooperación descentralizada al igual que los diferentes instrumentos que PNUD ha desarrollado para el seguimiento de los ODS. .*

### **3.8 Fortalecer las capacidades locales de comunicación**

Siendo el eje de comunicación una de las líneas de acción de PADIT dentro del efecto 1 de fortalecimiento de capacidades, se considera pertinente en esta segunda etapa, fortalecer las capacidades locales de comunicación para la innovación y el desarrollo local.

En particular, se sugiere fortalecer las capacidades de los coordinadores provinciales y municipales en el manejo y transmisión de la información dependiendo del público oyente.

Una comunicación bien dirigida al público meta, con vocabulario claro y conciso, con el uso de un lenguaje actualizado a los temas de trabajo de alta prioridad nacional, con capacidad de síntesis y de valorar el uso del tiempo en función del perfil de la visita son elementos que contribuyen a determinar el éxito de la transmisión de la calidad del trabajo realizado. Por ejemplo, la capacidad de presentar al visitante un tema como el encadenamiento productivo del potencial económico del territorio a través de la planificación estratégica cumple con la expectativa que el lector al conocer los ejes de trabajo que PADIT promueve.

*Hipótesis de trabajo:*

- *Fortalecer el trabajo de entidades cubanas de comunicación asociadas al programa de realizar una breve formación a los Grupos territoriales*
- *Invitar especialistas en comunicación para el desarrollo presentes en el País a conversar y compartir criterios sobre técnicas de presentación de resultados de acuerdo a las variables que adoptan los varios donantes.*
- *Fortalecer un referente de cada Grupo territorial sobre el tema de comunicación.*

### **3.9 Last but not least: fortalecer la capacidad de la estructura PADIT**

Tomando en cuenta las reflexiones anteriores alrededor del complejo trabajo que espera en la segunda fase del programa, se llama la atención de los responsables nacionales e internacionales de PADIT, que fortalecer la estructura operativa del programa se vuelve sencillamente un elemento de realidad.

En mi experiencia, creo sea muy « sano » mantener al mínimo la estructura operativa de los programas de cooperación internacional para que la iniciativa sea cuanto más posible asumida y gestionada por las estructuras y servicios existentes en el país. Creo que la primera fase ha demostrado que esta actitud ha sido muy efectiva para montar y dar credibilidad tanto al marco nacional como a su proyección local.

La segunda fase será una fase de consolidación y ampliación como expresión de la generalización que el cambio constitucional impone. Se trata de demostrar que el desarrollo territorial es capaz de generar resultados en un breve período para que se genere confianza y se invierta en él. Por esta razón, considero que sería crucial ampliar el personal nacional y consolidar el personal internacional existente.

*Hipótesis de trabajo:*

- *Los retos de la segunda fase requieren no solamente la continuidad del actual equipo nacional e internacional de PADIT sino más bien su fortalecimiento.*
- *En particular fortalecer los equipos en las provincias, y las estructuras institucionales que darán seguimiento en territorio (ejemplo en Guantánamo)*
- *En lo que concierne al equipo nacional, se podría proponer al MEP fortalecerlo con al menos 5 especialistas.*
- *El lo que concierne al equipo internacional, personalmente más que pensar en nuevas plazas que además de costos adicionales determinan riesgo de discontinuidad, aseguraría su continuidad fortaleciendo tal vez las actuales posiciones.*
- *Agencias UN orientadas a operar en la “Alianza para la Localización ODS” a través de la Plataforma para iniciativas territoriales podrían considerar integrar de forma permanente o a tiempo parcial, una capacidad técnica tanto a nivel nacional como a nivel del territorio, donde se concentra la acción local de la Agencia.*
- *Solicitar a las instancias de cooperación descentralizada asumir los costos de la pasantía de duración mínima de 6 meses máximo 1 año. El PADIT podría redactar términos de referencia y circularlos entre los partners.*

### **Puntos clave Informe**

1. Garantizar la innovación y el cambio de mentalidad desde el comienzo.
2. Consolidación versus Ampliación
3. Garantizar el acompañamiento técnico a la implementación y a la calidad del proceso
4. Desarrollar aún más el potencial de « utility » de la Plataforma PADIT
5. Seguir garantizando y fortalecer el vínculo entre el proceso nacional de desarrollo territorial y los resultados de impacto.
6. Imbricar piezas existentes para consolidar un “Marco ODS Cuba” que articule las dimensiones política, estratégica y operacional.
7. La componente internacional en la segunda fase de PADIT
8. Fortalecer las capacidades locales de comunicación
9. Fortalecer la capacidad de la estructura PADIT