



**Monitoreo del Plan de Acción Local del  
APPI/PDHL  
en la Provincia de Pinar del Río**

**Bajo la Dirección de la Dra. Tanja Berretta, Universidad de Pisa**

**Pinar del Río, Octubre 2002**

# Monitoreo del Plan de Acción Local del APPI/PDHL en la Provincia de Pinar del Río

## *Índice*

|                                                                                                                                              |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Índice</i> .....                                                                                                                          | p.2         |
| <i>Introducción</i> .....                                                                                                                    | p.4         |
| <i>Glosario</i> .....                                                                                                                        | p.9         |
| <i>Contactos y entidades involucradas</i> .....                                                                                              | p.12        |
| <b>PARTE I - El método</b> .....                                                                                                             | <b>p.14</b> |
| <i>1.1. Los objetivos del monitoreo</i> .....                                                                                                | p.14        |
| <i>1.2. El método de monitoreo</i> .....                                                                                                     | p.15        |
| <i>1.3. Las dificultades encontradas</i> .....                                                                                               | p.22        |
| <b>PARTE II - Los resultados: la Provincia de Pinar del Río en la II y<br/>III fases del PDHL</b> .....                                      | <b>p.24</b> |
| <i>2.1. La cohesión de las actividades con el Plan de Acción Local APPI/PDHL y<br/>con las Líneas Directrices</i> .....                      | p.24        |
| <i>2.2. El nivel de apropiación por parte de las instancias locales<br/>(institucionales, económicas, sociales): los beneficiarios</i> ..... | p.31        |
| <i>2.3. La situación de la Provincia con respecto a los cuatro procesos<br/>del País apoyados por el PDHL</i> .....                          | p.33        |
| <i>2.4. La participación en el contexto internacional de cooperación:<br/>la cooperación descentralizada</i> .....                           | p.38        |
| <i>2.5. Los cambios de la II a la III fase</i> .....                                                                                         | p.40        |
| <i>2.6. Resumen de la análisis: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades</i> .....                                                  | p.42        |
| <i>2.7. Las recomendaciones</i> .....                                                                                                        | p.44        |

## **ANEXO I - Las referencias para los informes de los proyectos y de los municipios**

*Esquema de informe de proyecto*

*Esquema de informe municipal*

## **ANEXO II - Los informes de los proyectos y del los municipios visitados**

*Informes proyectos Municipio de Pinar del Río*  
*Informe general Municipio de Pinar del Río*

*Informes proyectos Municipio de Los Palacios*  
*Informe general Municipio de Los Palacios*

*Informes proyectos Municipio de Bahía Honda*  
*Informe general Municipio de Bahía Honda*

*Informes proyectos Municipio de San Juan y Martínez*  
*Informe general Municipio de San Juan y Martínez*

*Informes proyectos Municipio de Minas de Matahambre*  
*Informe general Municipio de Minas de Matahambre*

*Informes proyectos Municipio de Viñales*

*Informes proyectos Municipio de Consolación del Sur*

## **ANEXO III - Resumen cuantitativo a nivel provincial de actividades y beneficiarios**

## ***Introducción***

*Presentamos el trabajo elaborado por parte de la Dra. Tanja Berretta, de la Universidad de Pisa, en el curso del stage conducido desde la mitad de Mayo hasta la mitad de Junio y en el curso de Septiembre y Octubre del 2002, como experiencia practica de un camino formativo que se concentra sobre las fases especificas de un proyecto de desarrollo (programación / ejecución / monitoreo / evaluación), la experiencia de los PDHL y el caso del PDHL/Cuba. La realización del stage fue propuesta al Asesor Tecnico Principal del APPI/PDHL por parte de la Universidad de Pisa y del Comité de cooperación descentralizada de Viareggio como consecuencia del trabajo hecho sobre los temas descritos en el ámbito de los mismos organismos. En el curso de la experiencia fueron desarrolladas varias tareas que se concentraron sobre el objetivo general de apoyar el Grupo de Trabajo Provincial de Pinar del Río en las fases de monitoreo y programación del Plan de Acción Local APPI/PDHL y, en lo especifico, fue formulado, presentado y desarrollado el proyecto, del cual este representa el informe final, “Monitoreo del Plan de Acción Local APPI/PDHL en la Provincia de Pinar del Río”.*

Desde finales de 1998 ha venido desarrollándose en la Provincia de Pinar del Río el PDHL/Cuba, programa multi-bilateral de cooperación internacional que se propone contribuir a la aplicación de los objetivos de la *Carta de Copenhague* a través del apoyo a la descentralización tecnica-administrativa y de la promoción de las comunidades locales como protagonistas del desarrollo económico y social<sup>1</sup>.

Las finalidades generales del Programa son las siguientes:

- Favorecer el desarrollo social tal como se define en la *Declaración de Copenhague*, fortaleciendo el desarrollo local en el ámbito de las provincias y de los municipios, dando prioridad a los grupos mas vulnerables<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> El programa se inicio en las provincias de Pinar del Rio y Granma y el Municipio de la Habana Vieja, areas seleccionadas por ser representativas de diferentes características socio economicas y geograficas del Pais: el Oriente, el Occidente y un municipio de la capital con problematica urbana. A partir del año 2001 se han incorporado ademas las provincias orientales de Las Tunas y Guantanamo y al momento participan tambien las de Santiago de Cuba y Holguin.

<sup>2</sup> Los compromisos del Cumbre Social de Copenhague representan para la cooperacion internacional un nuevo paradigma que permite articular la dimension social, economica y solidaria en los nuevos escenarios de la globalizacion, y a la vez de determinar mayor impacto en el apoyo a los procesos de desarrollo nacional y local que estan directa e indirectamente afectados. Los acuerdos suscritos conciernen las siguientes temáticas:

1. un ambiente favorable al desarrollo social;
2. eliminación de la pobreza;
3. crecimiento del empleo productivo y reducción del desempleo;
4. integración social;
5. aplicación y seguimiento de los compromisos.

- Favorecer la coordinación y la eficacia de las intervenciones, teniendo en cuenta los diferentes actores de cooperación: las instituciones y las estructuras nacionales, los organismos internacionales, los países donantes, los organismos no gubernamentales y otros.

El Programa ha adoptado metodologías que propician la participación de los actores implicados en este a los diferentes niveles: internacional, nacional y local. En el ámbito local el PDHL se propone contribuir al funcionamiento de las administraciones publicas descentralizadas y de los servicios de base, favoreciendo la mayor participación de la población en los procesos de desarrollo a través de la creación y puesta en marcha de los *Grupos de Trabajo Municipales* (GTM) y *Provinciales* (GTP), que participan en la definición, ejecución y seguimiento de las iniciativas locales, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en términos de ingresos, educación, salud, integración social y medio ambiente, prestando atención a los grupos vulnerables. La creación de estos mecanismos locales de programación y gestión y su articulación con las instancias del nivel central constituyen la condición misma para el desarrollo local y para un política nacional de descentralización. En este sentido, el proceso de planificación local apoyado por el PDHL se ha vinculado progresivamente a programas específicos, como por ejemplo el apoyo a la integración de grupos vulnerables, la promoción del enfoque de género transversal al desarrollo y con iniciativas de emergencia puntuales que se han desarrolladas en las áreas geograficas identificadas.

En lo específico, los campos de acción del Programa son:

- apoyo a la programación participativa de las Provincias y de los servicios municipales, a la capacidad local de gestión, ejecución y monitoreo;
- apoyo al desarrollo económico local a través del fortalecimiento del conjunto de servicios territoriales y de instrumentos financieros competentes con el fin de contribuir a aumentar el ingreso y mejorar el empleo;
- apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de consolidación de los servicios de salud y sociales y a la integración de los grupos vulnerables;
- apoyo a la consolidación de los sistemas educativos locales, a la formación y a los intercambios culturales;
- apoyo a la constitución y funcionamiento de los sistemas locales de planificación territorial y protección del medio ambiente.

Este informe tiene por objeto presentar los resultados de la primera experiencia de monitoreo sobre el *Plan de Acción Local del APPI/PDHL* conducido por parte de una institución académica local, la *Universidad de Pinar del Río*, en los municipios y la Provincia de Pinar del Río, que el *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) sitúa en nivel intermedio de desarrollo entre las provincias del País.

El trabajo que condujo a la realización de este informe fue parte de un proyecto mas amplio de capacitación de un grupo de 6 estudiantes de la Universidad de Pinar del Río y ocasión de participación de la Universidad en el ámbito del Programa, como parte del proceso de involucramiento de la misma institución en las actividades del GTP. Este proceso prevé que sean desarrolladas actividades de capacitación como son cursos de postgrado, talleres, conferencias especializadas, actividades de extensión a las comunidades, para reforzar la información, divulgación y capacitación del personal involucrado en los diferentes proyectos que se desarrollarán en la próxima fase del PDHL en áreas del conocimiento científico - técnico. El objetivo es de incrementar el nivel de información, calificación y actualización de los actores involucrados en el Programa con los conocimientos necesarios, para dar cumplimiento a las acciones comprendidas, en cada uno de los proyectos que conforman el PDHL en la provincia. A partir de los conocimientos transmitidos, y las experiencias prácticas que se vayan logrando en la ejecución y seguimiento de los diferentes proyectos, la Universidad de Pinar del Río se convertirá en un *laboratorio de referencia* provincial, nacional e internacional sobre la temática del desarrollo humano, y en especial en metodologías de:

- producción y manejo de recursos forestales;
- desarrollo, administración y políticas cooperativas;
- investigación, fitotecnia y producción de plantas medicinales;
- modelos de desarrollo comunitario integrales.

Propio en calidad de lugar de aplicación del método y del rigor científicos, como protagonista de los procesos del territorio y pues tiene la responsabilidad de capacitación continua de los profesionales de la provincia, la Universidad de Pinar del Río colabora por la primera vez en el monitoreo de las acciones del PDHL en los municipios de Pinar del Río.

Esta primera experiencia tiene importancia básica, pues en el marco de un proyecto/programa de desarrollo el monitoreo es una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar a la dirección del mismo y a las principales partes interesadas de un proyecto en curso indicaciones tempranas sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de los objetivos.

Además, el método del PDHL/Cuba prevé monitoreo y evaluación participativos, con los objetivos de:

- ayudar a desarrollar la capacidad de las partes interesadas para reflexionar, analizar y actuar;
- contribuir al desarrollo y retroalimentación de las enseñanzas aprendidas que puedan dar lugar a medidas correctoras;
- ayudar a garantizar la responsabilidad ante las partes interesadas.

Pues los ejes sobre los cuales el Programa se mueve son la *innovación* representada por las *líneas de acción* que apoya y las *metodologías* con las cuales las apoya, con esta acción de monitoreo se pretendió valorar los resultados de los proyectos específicos y la situación a nivel municipal y provincial con respecto al desarrollo de los cuatro procesos del País que el Programa apoya:

1. Descentralización técnico administrativa.
2. Calidad, cobertura y sostenibilidad de los servicios territoriales.
3. Desarrollo económico local.
4. Enfoque de género transversal al desarrollo.

También se pretendió valorar el método utilizado a nivel local para el desarrollo de estos procesos<sup>3</sup>.

Como parte del proceso continuo del Programa de *programación / ejecución / monitoreo / evaluación*, los resultados alcanzados con esta primera experiencia constituyen el producto práctico del trabajo del Grupo de monitoreo y además referencias útiles para la próxima fase de programación local del Programa.

A continuación se presenta el informe del trabajo hecho, que se articula en tres partes: en la primera se comentan los objetivos, la metodología y las dificultades encontradas en el curso del monitoreo; en la segunda se describen los resultados alcanzados por el monitoreo y las recomendaciones del Grupo útiles a los actores locales para la próxima fase de programación local.

---

<sup>3</sup> Para una descripción exhaustiva de los objetivos y del método del monitoreo, vea los párrafos 1.1. y 1.2.

La tercera parte se constituye por tres anexos, que presentan uno el material de referencia metodológica utilizado por parte del Grupo, un otro los informes de todos los proyectos y de los Municipios visitados, y el tercero un resumen cuantitativo de actividades y beneficiarios a nivel provincial<sup>4</sup>.

Finalmente, a través de esta ocasión se agradecen todos los que han apoyado esta experiencia con cortesía y disponibilidad, a partir del Area Manager APPI/PDHL de Pinar del Río, el GTP y los GTM encontrados, los representantes institucionales provinciales y municipales, la Universidad de Pinar del Río y todos los otros entrevistados. En particular se agradece el Profesor Miguel Márquez, para su insustituible experiencia y constante disponibilidad.

*Pinar del Río, Octubre 2002*

*Tanja Berretta  
Universidad de Pisa*

---

<sup>4</sup> La parte de los Anexos no está publicada en esta ocasión para una razón de espacio, pero puede ser requerida a la Oficina de Coordinación Nacional.

## *Glosario*

**APPI / PDHL:** Anti Poverty Partnership Initiatives / Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local.

En breve, el PDHL Cuba es uno de los Programas de Desarrollo Humano a Local que se encuentra dentro del marco de las iniciativas de cooperación internacional promovidas por el PNUD para ayudar a los países en vías de desarrollo a poner en práctica los empeños suscritos en el Encuentro Mundial sobre el Desarrollo Social de Copenhague. Con este objetivo el PNUD ha instituido el 26 de octubre de 1995 el "Fondo Fiduciario para el desarrollo social sostenible, la paz y el apoyo a Países en situaciones especiales". A través de este Fondo el PNUD se propone una estrategia de cooperación internacional en el ámbito de la cual colocar una red orgánica de programas de desarrollo humano, que tienen en común objetivos generales, métodos participativos y criterios de valoración, pero que se adaptan a las especificidades de las realidades locales donde intervienen. El PNUD ha estimulado a los países donantes y a los países en vías de desarrollo a realizar Programas de Desarrollo Humano Local que se financian a través del Fondo.

En el Evento Colateral sobre la Cooperación, que tuvo lugar en Ginebra en Junio del 2000 en el marco del UNGASS+5, se decidió la realización de una nueva iniciativa internacional, el Programa APPI, financiado con la contribución del Gobierno de Italia y gestionado por el PNUD. El Programa APPI es un instrumento adicional, a disposición de cada oficina del PNUD. Este programa propone ayudar a los Gobiernos y los actores sociales a definir y aplicar políticas nacionales de prevención y reducción de la pobreza y de la exclusión social, basadas en prácticas de desarrollo local, integrado y participado, coherentemente con los Compromisos y el Plan de Acción de la Cumbre sobre Desarrollo Social de Copenhague 95. Específicamente, el Programa permite la construcción y el fortalecimiento de redes institucionales nacionales y locales para facilitar el acceso a información de innovaciones, intercambio de experiencias, transferencia de tecnologías y construcción de partenariados internacionales, como parte de una política global de reducción de la exclusión social y de ampliación de opciones para el desarrollo de los países más pobres. El programa APPI prevé también la realización de programas de cooperación en el ámbito local (APPI/TIPP), que serán realizados con la colaboración de UNOPS en países indicados como prioritarios por la Cooperación Italiana.

**CNC:** Comité Nacional de Coordinación.

Este Comité es la estructura de coordinación a nivel nacional a través la cual obra el PDHL, con el objetivo de relacionar la acción local con las políticas nacionales y los compromisos de la Cumbre de Copenhague. El CNC está integrado por representantes de: MINVEC, PNUD-UNOPS, Embajadas de los Países donantes que aportan al programa y otros organismos nacionales e internacionales que participen en el PDHL, según se requiera.

**FMC:** Federación de Mujeres Cubanas.

La Federación de Mujeres Cubanas, es una organización no gubernamental que asocia al menos el 85% de las mujeres a nivel nacional y constituye el mecanismo de la sociedad cubana que ha desarrollado una labor educativa, ideológica y social sostenida, a favor del avance de la posición de

las mujeres en Cuba. Esta organizacion tiene una amplia representacion en toda el area de accion del Programa, su estructura incorpora ademas de las representaciones provinciales y municipales, al menos una Casa de Orientacion a la Mujer y la Familia, en cada municipio del area del PDHL, una relacion estructural con el sector academico involucrado en el estudio de la problematica de genero (institutos, catedras, etc.) y una gran cantidad de personal de alta calificacion profesional que se constituyen como los especialistas de apoyo a las Casas de Orientacion y han consolidado el potencial de la organizacion para identificar, estudiar y proponer respuestas a la problematica de mujeres y hombres en el ambito de la equidad.

La Federacion, con base en el principio de investigacion/accion, ha desarrollado estudios, ha impulsado la dimension de genero en la ensenanza superior y en las estadisticas y por sus estrechas relaciones con los sectores como salud, educacion, trabajo agropecuario e industrial, etc., aglutina tambien las visiones sectoriales desde la perspectiva de las mujeres. Es decir que la FMC no solamente tiene una cobertura amplia, sino una accion profunda de sus lineas organizativas en todos los aspectos de la vida socioeconomica, politica y cultural del pais.

Dado que la FMC es la organizacion encargada de monitorear los compromisos adquiridos por el Gobierno Cubano con relacion a la equidad de genero en las diversas Cumbres, se considera que en el marco del PDHL, se fortalezcan las instancias locales de esta institucion como un componente del Proyecto UNIFEM, para que la FMC, se constituya como agente facilitador del desarrollo del enfoque de genero como eje estrategico y transversal en el Programa.

El marco para el desarrollo de las actividades de la Federacion es la planificacion participativa a nivel local, que es el espacio en el que se vinculan las necesidades de cada territorio con las politicas nacionales de desarrollo.

#### **FRIDEL:** Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local

Este fondo representa un instrumento que tiene las finalidades de: contribuir a generar instrumentos que impulsen politicas de desarrollo local; fortalecer los actores economicos locales; sustentar politicas de desarrollo economico a nivel local (provincial y municipal); crear mejores oportunidades de empleo para la poblacion; mejorar la productividad, la organizacion del trabajo, comercializacion, y calidad de los productos, crear alternativas para la integracion social y economica de grupos vulnerables; promover la paridad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Para contribuir en lograr estos fines, el PDHL fundamenta su accion en la programacion local promovida por los GTM y GTP para que, a partir de un diagnostico del territorio, logren contribuir a una mejor valorizacion y movilizacion de los recursos y potencialidades del territorio mismo. El diagnostico analiza todos los recursos que pueden potenciar la economia local, incluyendo los puntos de fortaleza y de debilidad, las oportunidades y limitaciones. El FRIDEL tiene carácter de crédito en Moneda Librementemente Convertible (MLC), que reembolsado en la misma moneda por los beneficiarios, según las modalidades y tiempos establecidos en el "Plan de Empresa" aprobado.

#### **GTM / GTP:** Grupo de Trabajo Municipal / Grupo de Trabajo Provincial.

Estos organos son la estructura operativa a nivel local del Programa, nombrados por el Poder Popular Provincial y Municipal e integrados por representantes de las direcciones de salud, educacion, agricultura, asistencia social, medio ambiente, planificacion fisica, FMC y Oficina Nacional de Estadistica. Los GTM y GTP son el nucleo mismo de la accion del programa, pues el nivel local representa la expresion de las necesidades de la poblacion y las potencialidades del

territorio, donde los servicios son llevados a mejorar la capacidad y calidad de respuesta, así como la sostenibilidad en el tiempo.

**MINVEC:** Ministerio para la Inversión Económica y Extranjera y la Colaboración Económica.

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP).

**UNOPS:** Oficina de Servicios de Proyectos de las Naciones Unidas.

## **Contactos**

| <b>Nombres</b>                                                                                                                     | <b>Teléfono / Fax / E-mail</b>                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rita Cassisi</b><br>Area Manager APPI/PDHL<br>Oficial de Area Pinar del Rio                                                     | Tel: +53 7 2041512/3/4/5/7<br>Fax: +53 7 2041516<br>E-mail: rita.cassisi@undp.org                      |
| <b>Prof. Miguel Marquez</b><br>Prof. Invitado Universidad de La Habana<br>Asesor Especial PNUD                                     | Tel: +53 7 2041290<br>Fax: +53 7 662075<br>E-mail: marcere@infomed.sld.cu                              |
| <b>Tanja Berretta</b><br>especialista en monitoreo y evaluacion -<br>Universidad de Pisa, Italia                                   | Tel: +39 050 577289<br>+39 347 7576139<br>E-mail: tanja.berretta@mail.com<br>taniaberretta@hotmail.com |
| <b>José Antonio Alonso Jimenez</b><br>Director DPPF Pinar del Rio<br>Coordinador GTP Pinar del Rio                                 | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Leonel Salgado Rodriguez</b><br>Coordinador técnico GTP Pinar del Rio                                                           | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Esperanza Aguilar</b><br>GTP Pinar del Rio<br>Representante provincial FMC                                                      | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Roberto Hernandez</b><br>GTP Pinar del Rio<br>Representante MINAGRI - FRIDEL                                                    | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Tony Cruz</b><br>GTP Pinar del Rio<br>Representante provincial Educacion                                                        | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Marisela Gonzalez</b><br>GTP Pinar del Rio<br>Representante Universidad de Pinar del Rio<br>Coordinadora provincial UNIVERSITAS | Tel: +53 82 771400<br>Fax: +53 82 3772<br>E-mail: pdhlpr@vega.inf.cu                                   |
| <b>Prof. Marín</b><br>Departamento Contabilidad y Financia -<br>Universidad de Pinar del Rio<br>Coordinador Grupo de Monitoreo     | Tel: +53 82 4289<br>E-mail: marin@eco.upr.edu.cu                                                       |

### ***Entidades involucradas***

- Area Manager APPI/PDHL Pinar del Rio
- MINVEC Provincial / Municipal
- MINAGRI - Pinar del Rio
- MINAZ - Pinar del Rio
- Departamento Provincial de Planificacion Fisica - Pinar del Rio
- Universidad de Pinar del Rio
- Coordinamento Provincial del Programa UNIVERSITAS
- Direcciones Provinciales de: Salud, Educacion, Vivienda, Cultura, Acueducto
- Poderes Populares Municipales de: Pinar del Rio, Los Palacios, Minas de Matahambre, Bahia Honda, San Juan y Martinez, Consolación del Sur, Viñales
- Comites de Defensa de la Revolución
- ANAP
- CITMA- Pinar del Rio
- Empresas Pecuarias Municipales
- Federacion de Mujeres Cubanas Provincial / Municipal
- INDER - Pinar del Rio
- Grupo de Trabajo Provincial de Pinar del Rio
- Grupo de Trabajo Municipal de Pinar del Rio
- Grupo de Trabajo Municipal de Los Palacios
- Grupo de Trabajo Municipal de Minas de Matahambre
- Grupo de Trabajo Municipal de Bahia Honda
- Grupo de Trabajo Municipal de San Juan y Martinez
- Grupo de Trabajo Municipal de Consolación del Sur
- Grupo de Trabajo Municipal de Viñales
- Comites de Cooperación Descentralizada de Italia: Bergamo y Mantova, Pistoia, Reggio Emilia, Val di Cecina, Val di Magra
- Organizaciones no-gubernamentales: CRIC (Italia), GVS (Italia), CID (España)

## - PARTE I -

### El método

#### 1.1. Los objetivos del monitoreo

La investigación del Grupo universitario responsable del monitoreo ha tenido los siguientes objetivos:

- 1) Recolectar la documentación técnica relativa a los proyectos municipales y provinciales de la II y III fases del PDHL/Cuba que constituyen la muestra utilizada para el monitoreo y los testimonios de los beneficiarios / as de las acciones realizadas<sup>5</sup>.
- 2) Realizar como producto concreto este informe final, que comenta la participación de la Provincia de Pinar del Río en la II y III fases del PDHL/Cuba tomando en cuenta:
  - la análisis de las actividades desarrolladas según los parámetros descritos en el método de investigación<sup>6</sup>;
  - la relación entre los proyectos desarrollados y los procesos locales/nacionales/internacionales que el Programa apoya en cual se insertan;
  - la identificación de las recomendaciones por parte del Grupo de monitoreo acerca de los puntos precedentes que permitan mejorar los resultados alcanzados por parte del GTP y que puedan facilitar la realización de la nueva fase de programación local del Programa.
- 3) Desarrollar y experimentar un método completo de parámetros que los actores locales (y además el GTP de Pinar del Río) puedan utilizar como parte del proceso continuo de *programación / ejecución / monitoreo / evaluación* del Programa, creando las condiciones de replicabilidad y sostenibilidad de la función misma de monitoreo.

---

<sup>5</sup> Para una descripción detallada de la muestra y de los parámetros de selección, vea el párrafo 1.2, página 15.

<sup>6</sup> Para los parámetros de análisis de las actividades de cada proyecto, vea el párrafo 1.2, página 21.

## 1.2. El método de monitoreo

Las entidades de referencia del monitoreo fueron el Area Manager APPI/PDHL Pinar del Río, el GTP y el Coordinador del Programa UNIVERSITAS de la Universidad de Pinar del Río. El Grupo de monitoreo fue integrado por 6 estudiantes al ultimo año de la Facultad de Contabilidad y Financia de la Universidad de Pinar del Río, coordinado por parte de la Dra. Tanja Berretta, de la *Universidad de Pisa, Italia*.

El monitoreo se concentró sobre una muestra de 5 municipios de los 9 de la provincia que participan en el Programa<sup>7</sup>: Pinar del Río, Los Palacios, San Juan y Martínez, Minas de Matahambre, Bahía Honda. Los municipios y los proyectos que integran la muestra de monitoreo fueron seleccionados porque representan exhaustivamente la participación de los diferentes actores locales en el Programa así como las actividades desarrolladas, y responden a los siguientes parámetros<sup>8</sup>:

1. Areas geográficas provinciales en las cuales se encuentran los municipios, llanura del Norte y llanura del Sur, representantes de características del territorio, potencialidades y problemas diferentes de enfrentar<sup>9</sup>;
2. Fases diferentes del Programa en las cuales los 5 municipios adhirieron a este<sup>10</sup>.
3. Ejes de acción nacional apoyados por parte de los proyectos:
  - apoyo a la descentralización tecnico-administrativa en el ámbito de las políticas nacionales;
  - apoyo al desarrollo de la economía local;

---

<sup>7</sup> Los municipios que participan en el Programa son: Pinar de Río, Consolacion del Sur, Los Palacios, Bahia Honda, La Palma, Viñales, Minas de Matahambre, Mantua, San Juan y Martinez.

<sup>8</sup> De un total de 72 proyectos del APPI/PDHL Pinar del Río en 9 municipios desarrollados en la II y III fases, la muestra abarca 44 proyectos en 5 municipios para un 61,11% del total provincial. De ellos, 18 proyectos son de la II fase y 26 de la III. De los municipios visitados, en Pinar del Río de 22 proyectos 3 no fueron monitoreados por falta de información (por la misma razón, en el informe municipal no fue posible resumir cuantitativamente las actividades y los beneficiarios); en San Juan y Martínez y Minas de Matahambre de 6 proyectos fueron monitoreados el 100%, en Bahía Honda, de 6, 5 para un 83,33% ; en Los Palacios de 5 su totalidad.

<sup>9</sup> Los municipios seleccionados que se encuentran en la llanura Norte son: Mantua y Bahía Honda; los de la llanura Sur son: San Juan y Martinez, Pinar del Río, Los Palacios.

<sup>10</sup> Los municipios seleccionados que adhirieron a la II fase son: Consolación del Sur, Bahía Honda, Vinales, Minas de Matahambre, Mantua; los que adhirieron en la III son: San Juan y Martinez, Los Palacios, La Palma.

- apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales;
- enfoque de género transversal al desarrollo.

4. Tipo de *actividad estratégica* promovida por los proyectos<sup>11</sup>:

- agroturismo
- apoyo a la cultura
- apoyo a la salud
- centro de producción de materiales
- clasificación de residuos sólidos
- desarrollo comunitario integral
- finca de semilla
- integración escolar
- medio ambiente
- modelo de agricultura sostenible
- parcelas demostrativas
- producción de biopreparados
- sistema de información geográfica (SIG)
- vivienda

Además, para completar la muestra según el cuarto parámetro fueron visitados dos proyectos en los municipios de Viñales y de Consolación del Sur<sup>12</sup>.

Para que la lectura sea mas sencilla, adjuntamos los datos de todos los proyectos de la II y III fase en los 9 municipios que participan en el Programa:

**Proyectos II fase**

| <i>Apoyo a la descentralización técnico - administrativa en el ámbito de las políticas nacionales</i> |                                                                                                                                                                           |                       |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <i>Código</i>                                                                                         | <i>Nombre Proyecto</i>                                                                                                                                                    | <i>Cofinanciación</i> | <i>Presupuesto</i> |
| LOC14/PT/PR(T)                                                                                        | Apoyo al Sistema Geográfico Territorial y al Sistema Informativo Geográfico (GIS)/ Municipios de Mantua, Minas, Bahía Honda, Consolación del Sur, Viñales y Pinar del Río | Impacto               | 8,093.38           |

<sup>11</sup> Las expresiones *actividades* y *ejes extratejicos* son utilizadas en las Lineas Directrices mismas para la III fase.

<sup>12</sup> El proyecto visitado en Viñales promueve la actividad ‘agroturismo’, lo de Consolación la ‘finca de semilla’.

| <b><i>Apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales</i></b> |                                                                                                                                                 |                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| LOC01/SA/PR(T)                                                                              | Apoyo a la Casa para la Tercera Edad/<br>Municipio Bahía Honda                                                                                  | Comité Emilia Romagna | 2,244.78  |
| LOC02/MA/PR(T)                                                                              | Proyectos de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios/<br>Municipio de Viñales                                                               | Comité Umbria         | 11,977.05 |
| LOC03/MA/PR(T)                                                                              | Proyectos de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios/<br>Consejo Popular Hnos. Cruz y Rpto. Comandante Pinares (Municipio de Pinar del Río) | Comité Umbria         | 26,039.85 |
| LOC04/SA/PR(T)                                                                              | Apoyo al sistema de emergencia médica/<br>Municipio Viñales                                                                                     | Comité Umbria         | 13,239.24 |
| LOC05/SA/PR(T)                                                                              | Apoyo a grupos vulnerables/<br>Consejo Popular Cuba Libre                                                                                       | Comité Umbria         | 12,850.34 |
| LOC06/MA/PR(T)                                                                              | Control de la erosión e implementación de un modelo de agricultura sostenible                                                                   | Comité Umbria         | 15,589.76 |
| LOC08/MA/PR(T)                                                                              | Proyectos de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios/<br>Consejo Popular Cuba Libre (Municipio de Pinar del Río)                            | Comité Cecina         | 20,042.72 |
| LOC09/SA/PR(T)                                                                              | Apoyo a la Atención Primaria de la Salud/<br>Municipio Minas de Matahambre                                                                      | Comité Cecina         | 15,491.25 |
| LOC10/SA/PR(T)                                                                              | Apoyo al programa de prevención de ETS/SIDA,<br>Consejo Popular de Cuba Libre                                                                   | Comité Cecina         | 10,863.18 |
| LOC11/MA/PR(T)                                                                              | Control de la salinidad en las fuentes de aprovisionamiento de agua en la llanura Sur/<br>Municipio de Pinar del Río                            | Comité Cecina         | 21,426.72 |
| LOC12/SA/PR(T)                                                                              | Rehabilitación del acueducto/<br>Municipio Minas de Matahambre                                                                                  | Comité Cecina         | 16,041.66 |
| LOC20/ED/PR(T)                                                                              | Apoyo a la Escuela Mártires de Bolivia/<br>Municipio de Consolación del Sur                                                                     | Comité Reggio Emilia  | 7,492.90  |
| LOC23/EL/PR(T)                                                                              | Apoyo al Sistema de Emergencias Medicas/<br>Municipios de Mantua y Consolación del Sur                                                          | Comité Reggio Emilia  | 6,936.44  |
| LOC25/ED/PR(T)                                                                              | Fortalecimiento del sector educativo/<br>Municipio de Mantua                                                                                    | Comité Reggio Emilia  | 7,799.21  |
| LOC27/ED/PR(T)                                                                              | Rehabilitación del Circulo Infantil "Enrique Echeverría"/<br>Reparto Cuba Libre (Municipio de Pinar del Río)                                    | Comité Reggio Emilia  | 12,103.91 |
| LOC28/ED/PR(T)                                                                              | Apoyo a las Casas de Cultura/<br>Municipios de Pinar del Río, Mantua y Consolación del Sur                                                      | Comité Reggio Emilia  | 5,192.80  |
| LOC31/MA/PR(T)                                                                              | Rehabilitación del Acueducto y mejoramiento de la distribución del agua en la Comunidad de Dimas/<br>Municipio de Mantua                        | Comité Bergamo        | 8,777.55  |
| LOC32/EL/PR(T)                                                                              | Apoyo en transporte para actividades de participación comunitaria/<br>Provincia de Pinar del Río                                                | Comité Viareggio      | 845.61    |
| LOC33/ED/PR(E)                                                                              | La Cultura Popular y tradicional/<br>Municipio de Bahía Honda                                                                                   | Comité Bergamo        | 8,420.97  |
| <b><i>Apoyo al desarrollo de la economía local</i></b>                                      |                                                                                                                                                 |                       |           |
| LOC13/EL/PR(T)                                                                              | Apoyo al Programa de Agricultura urbana/<br>Municipio Minas de Matahambre                                                                       | Comité Cecina         | 5,311.12  |
| LOC15/PT/PR(T)                                                                              | Desarrollo comunitario y saneamiento ambiental/<br>Rpto. Comandante Pinares                                                                     | Impacto               | 5,408.50  |
| LOC16/EL/PR(T)                                                                              | Apoyo a la producción de arboles de frutas tropicales y plantas condimentosas                                                                   | Impacto               | 6,666.26  |

|                |                                                                                                            |                      |           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|
| LOC18/EL/PR(T) | Producción de tejas y materiales de construcción/ Consejo Popular Cuba Libre                               | Comité Reggio Emilia | 22,541.96 |
| LOC22/EL/PR(T) | Apoyo a la producción de plaguicidas biológicos/ Municipio Consolación del Sur                             | Comité Reggio Emilia | 7,041.48  |
| LOC24/EL/PR(T) | Apoyo a la producción de semillas mejoradas/ Municipio de Consolación del Sur                              | Comité Reggio Emilia | 10,778.69 |
| LOC26/EL/PR(T) | Producción y transformación de plantas medicinales/ Municipio de Pinar del Río                             | Comité Reggio Emilia | 4,999.96  |
| LOC29/EL/PR(T) | Apoyo a la producción de arboles de frutas tropicales y plantas para condimentos/ Municipio de Mantua      | Comité Bergamo       | 2,740.30  |
| LOC30/EL/PR(E) | Apoyo a la producción de arboles de frutas tropicales y plantas para condimentos/ Municipio de Bahía Honda | Comité Bergamo       | 3,789.00  |
| LOC34/EL/PR(T) | Fortalecimiento de la producción de biopreparados para la agricultura/ Municipio Bahía Honda               | Comité Bergamo       | 2,964.92  |

### Proyectos III fase

| <i>Apoyo a la descentralización técnico - administrativa en el ámbito de las políticas nacionales</i> |                                                                                                                                                           |                          |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <i>Código</i>                                                                                         | <i>Nombre Proyecto</i>                                                                                                                                    | <i>Cofinanciación</i>    | <i>Presupuesto</i> |
| LOC3-01/PT/PR(T)                                                                                      | Fortalecimiento del Grupo de Trabajo Provincial del PDHL                                                                                                  |                          | 11,168.75          |
| LOC3-02/PT/PR(T)                                                                                      | Fortalecimiento de la Red de Información Geográfica y uso del SIG en el Centro Provincial y los Municipios de La Palma, San Juan y Martínez, Los Palacios |                          | 10,328.30          |
| LOC3-03/ED/PR(T)                                                                                      | Proyecto para la participación directa y activa de la Universidad para el Desarrollo del Plan de Acción del PDHL                                          |                          | 10,649.50          |
| LOC3-42/PT/PR(T)                                                                                      | Apoyo a la informatización de los proyectos PDHL/ Provincia de Pinar del Río                                                                              | Comité Emilia Romagna    | 9,016.95           |
| <i>Apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales</i>                  |                                                                                                                                                           |                          |                    |
| LOC3-11/ED/PR(E)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Provincia Pinar del Río                                                                                  | UNIFEM                   | 11,512.28          |
| LOC3-12/ED/PR(E)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Viñales                                                                                        | UNIFEM                   | 2,846.02           |
| LOC3-13/ED/PR(E)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio San Juan y Martínez                                                                            | UNIFEM                   | 5,416.98           |
| LOC3-14/ED/PR(E)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Pinar del Río                                                                                  | Comité Bergamo<br>UNIFEM | 4,012.70           |
| LOC3-15/ED/PR(E)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Minas de Matahambre                                                                            | UNIFEM                   | 4,725.44           |
| LOC3-16/ED/PR(T)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Mantua                                                                                         | Comité Bergamo<br>UNIFEM | 6,473.21           |
| LOC3-17/ED/PR(T)                                                                                      | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Los Palacios                                                                                   | UNIFEM                   | 6,506.69           |

|                                                        |                                                                                                                                      |                                                |           |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|
| LOC3-18/ED/PR(T)                                       | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio La Palma                                                                  | UNIFEM                                         | 6,405.89  |
| LOC3-19/ED/PR(E)                                       | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Consolación del Sur                                                       | UNIFEM                                         | 2,501.19  |
| LOC3-20/ED/PR(E)                                       | Apoyo a la Cultura y los Medios de Comunicación/ Municipio Candelaria                                                                | UNIFEM                                         | 4,725.44  |
| LOC3-21/PT/PR(E)                                       | Desarrollo comunitario integral. Mejoramiento de la calidad de vida en el Consejo Popular Cuba Libre/ Municipio de Pinar del Río     | Comité Bergamo<br>UNIFEM                       | 25,000.00 |
| LOC3-22/ED/PR(E)                                       | Continuidad y ampliación de la experiencia de integración escolar de niños y niñas con discapacidades/ Municipio Consolación del Sur | Comité Emilia Romagna<br>UNIFEM                | 8,511.18  |
| LOC3-23/EL/PR(E)                                       | Creación de parcelas demostrativas para la experimentación agropecuaria/ Municipio La Palma                                          | Embajada Británica<br>UNIFEM                   | 7,301.66  |
| LOC3-24/EL/PR(E)                                       | Creación de parcelas demostrativas para la experimentación agropecuaria/ Municipio San Juan y Martínez                               | Embajada Británica<br>UNIFEM                   | 7,673.66  |
| LOC3-25/EL/PR(E)                                       | Creación de parcelas demostrativas para la experimentación agropecuaria/ Municipio Pinar del Río                                     | Embajada Británica<br>Comité Pistoia<br>UNIFEM | 13,223.66 |
| LOC3-27/MA/PR(E)                                       | Solución ambiental para la localidad, clasificación y reciclaje de desechos sólidos domiciliarios/ Municipio La Palma                | UNIFEM                                         | 25,146.90 |
| LOC3-28/MA/PR(E)                                       | Solución ambiental para la localidad, clasificación y reciclaje de desechos sólidos domiciliarios/ Municipio Pinar del Río           | UNIFEM                                         | 10,816.86 |
| LOC3-29/MA/PR(E)                                       | Solución ambiental para la localidad, clasificación y reciclaje de desechos sólidos domiciliarios/ Municipio Consolación del Sur     | UNIFEM                                         | 11,580.74 |
| LOC3-31/PT/PR(E)                                       | Desarrollo comunitario integral en el Consejo Popular Blanca Arenas/ Municipio Bahía Honda                                           | UNIFEM                                         | 19,518.66 |
| LOC3-32/PT/PR(E)                                       | Desarrollo comunitario integral en el Consejo Popular La Cubana/ Municipio Los Palacios                                              | UNIFEM                                         | 20,000.00 |
| LOC3-33/ED/PR(E)                                       | Continuidad y ampliación de la experiencia de integración escolar de niños y niñas con discapacidades/ Municipio Pinar del Río       | Comité Emilia Romagna<br>UNIFEM                | 8,369.64  |
| LOC 3 - 34/ED/PR(E)                                    | Continuidad y ampliación de la experiencia de integración escolar de niños y niñas con discapacidades/ Municipio Mantua              | Comité Emilia Romagna<br>UNIFEM                | 7,567.21  |
| LOC3-38/PT/PR(E)                                       | Desarrollo comunitario integral en el Consejo Popular de Santa Lucía/ Municipio Minas de Matahambre                                  | UNIFEM                                         | 19,732.17 |
| LOC3-40/ED/PR(T)                                       | Apoyo global a la Escuela " Martires de Bolivia"                                                                                     | Comité Emilia Romagna                          | 10,016.39 |
| <b><i>Apoyo al desarrollo de la economía local</i></b> |                                                                                                                                      |                                                |           |

|                   |                                                                                                                              |                                                  |           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|
| LOC3-04/EL/PR(E)  | Apoyo a la Investigación, Producción de la Cría de Búfalos                                                                   | UNIFEM                                           | 44,000.00 |
| LOC3-05/EL/PR(T)  | Apoyo a la producción de semillas botánicas de hortalizas a nivel provincial                                                 | UNIFEM                                           | 19,125.84 |
| LOC3-06/EL/PR(E)  | Producción de posturas de frutales, plantas condimentosas y medicinales/ Municipio La Palma                                  | UNIFEM, Embajada Británica Comité Emilia Romagna | 7,775.00  |
| LOC3-07/EL/PR(T)  | Producción de posturas de frutales, plantas condimentosas y medicinales/ Municipio San Juan                                  | Embajada Británica Comité Emilia Romagna, UNIFEM | 7,643.64  |
| LOC3-08/EL/PR(T)  | Ampliación de un modelo de agricultura sostenible/ Municipio San Juan y Martínez                                             | UNIFEM                                           | 9,369.47  |
| LOC3-09/EL/PR(T)  | Ampliación de un modelo de agricultura sostenible/ Municipio Los Palacios                                                    | UNIFEM                                           | 8,169.41  |
| LOC3-10/EL/PR(E)  | Ampliación de un modelo de agricultura sostenible/ Municipio Consolación del Sur                                             | UNIFEM                                           | 7,187.06  |
| LOC3-26/EL/PR(T)  | Rehabilitación del centro de producción de materiales de construcción del Consejo Popular Rpto. Cuba Libre/ Municipio P. Río | UNIFEM Embajada Británica                        | 12,449.92 |
| LOC3-30/EL/PR(T)  | Producción de posturas de frutales, plantas condimentosas y medicinales/ Municipio Los Palacios                              | UNIFEM, Embajada Británica Comité Emilia Romagna | 8,666.38  |
| LOC3-35/EL/PR(T)  | Rehabilitación del Centro de Producción de materiales de construcción/ Municipio Viñales                                     | UNIFEM                                           | 7,367.93  |
| LOC3-36/EL/PR(T)  | Rehabilitación del Centro de Producción de materiales de construcción/ Municipio San Juan y Martínez                         | UNIFEM                                           | 7,957.72  |
| LOC3-37/EL/PR(E)  | Producción de posturas de frutales, plantas condimentosas y medicinales/ Municipio Viñales                                   | Comité Emilia Romagna, UNIFEM Embajada Británica | 6,175.00  |
| LOC3-39/EL/PR(E)  | Implementación de modelos agroturísticos en el Municipio de Viñales                                                          | Comite Bergamo                                   | 39,933.00 |
| LOC3-43/EL/PR(E)  | Desarrollo productivo en áreas de la CPA "Alfredo Yabur"/ Municipio Consolación del Sur                                      | Comite Emilia Romagna                            | 15,000.00 |
| LOC3-01/FRI/PR(T) | Apoyo a la Fábrica de Colchones y Confecciones Textiles "La Orquídea" Municipio Bahía Honda                                  | FRIDEL                                           | 60,000.00 |

El Grupo se concentró en recolectar documentos y testimonios útil a comprobar la aplicación y la eficacia del método del PDHL, en particular el nivel de apropiación por parte de las instancias locales; también dio descripciones mas detalladas de los beneficiarios/as y su nivel de participación<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Para la exposición de este aspecto, vea el parrafo 2.2., pagina 31.

Para comprobar la eficacia del método, la referencia fue la cohesión de las actividades desarrolladas con el *Plan de Acción Local APPI/PDHL* y con las *Líneas Directrices de la Provincia de Pinar del Río* de las fases II y III. Los parámetros de esta cohesión fueron:

- la intersectorialidad de los proyectos municipales y provinciales;
- como la programación local participativa del APPI/PDHL ha influido en los Planes de desarrollo municipales y provinciales;
- la continuidad del proceso programación / ejecución;
- la participación y la eficacia de las estructuras operativas;
- las capacidades e instrumentos de gestión desarrollados.

Los parámetros para el monitoreo de las actividades desarrolladas para cada proyecto fueron<sup>14</sup>:

- el grado de cumplimiento de los objetivos, actividades y resultados;
- las eventuales acciones que no se finalizaron y porqué;
- los cambios eventuales que se introdujeron y si fueron justificados;
- la cuantificación de los recursos entregados y los resultados logrados con los mismos;
- variaciones cualitativas experimentadas durante el proyecto por los beneficiarios;
- el numero de entidades participantes;
- la cofinanciacion.

El proyecto se articuló en tres fases: la primera y la segunda abarcaron desde la mitad de Mayo hasta la mitad de Julio 2002 y previeron el estudio bibliográfico y la recolección de datos; la tercera fase fue en Septiembre y previo el procesamiento de los datos recolectados<sup>15</sup>. Mas detalladamente:

- En la I fase el Grupo se dedicó a la recolección de documentación y bibliografía relacionada con todos los aspectos del PDHL, así como lo relativo al contexto provincial y municipal y la documentación específica de los proyectos que son objetos del monitoreo. Recibió también charlas sobre el contexto de la cooperación internacional en Cuba por el MINVEC provincial, enfoque de genero por parte de la FMC provincial y lecciones sobre el esquema de proyecto de

---

<sup>14</sup> Para los esquemas de referencia con los cuales se desarrollaron los informes, vea Anexo I.

<sup>15</sup> Se subraya que la actividad de estudio siguió para toda la duración del trabajo.

desarrollo en general, los criterios de formulación de proyectos en el marco del PDHL, actividad / objetivos / metodología de monitoreo en el ámbito de los proyectos de desarrollo, y además en lo del PDHL. En el curso de la misma fase fueron seleccionados los testimonios y fue preparada la agenda de los encuentros con ellos (autoridades provinciales/municipales, asociaciones del territorio, beneficiarios de los proyectos). Fueron también elaborados los instrumentos para la recogida de las informaciones y redactas las referencias necesarias a la conducción de los encuentros y a la redacción de los informes<sup>16</sup>; finalmente, el Grupo inició a discutir y confrontarse sobre las medidas y los parámetros necesarios a la redacción de este informe final.

- En el curso de la fase siguiente fueron conductas las visitas a los proyectos y las entrevistas a los testimonios; de cada uno de los proyectos monitoreados fue desarrollado el *informe de monitoreo* y, de cada municipio seleccionado, el *informe municipal*<sup>17</sup>. Al final de esta fase, en ocasión de la *Jornada de evaluación local*, el Grupo presentó al GTP y al *Grupo evaluador externo* un informe de monitoreo provisional, recibiendo los comentarios por parte de los mismos<sup>18</sup>.
- En la III fase fue elaborado el material recolectado y fue redacto este informe final, producto concreto del trabajo hecho.

### 1.3. Las dificultades encontradas

Describimos las dificultades encontradas en el curso de esta primera experiencia de monitoreo por parte de la Universidad como ocasión que permita mejorar en futuro los resultados alcanzados. Las dificultades fueron metodológicas así como practicas / logísticas.

Por las metodológicas:

---

<sup>16</sup> Para las referencias de los informes, vea el Anexo I.

<sup>17</sup> Para todos los informes elaborados, vea el Anexo II.

<sup>18</sup> La *Jornada de evaluación local* fue tenida el 18 de Julio de 2002; el *Grupo evaluador externo* trabajó desde el 24 de Junio hasta el 12 de Julio de 2002, con los objetivos de medir los resultados del impacto que ha podido generar el PDHL/Cuba en sus tres años de funcionamiento (desde 1998 al 2001) con respecto a los objetivos generales y específicos. Vea el documento final producido por parte del Grupo: '*Informe de Evaluacion Externa*', La Habana, Julio 2002.

- Los integrantes del Grupo de monitoreo no tenían experiencias precedentes en el marco del PDHL, de otros programas de cooperación y de monitoreo de proyectos de desarrollo y, por lo tanto, la fase de estudio preliminar se demoró mas de lo previsto.
- Como primera experiencia del Grupo y como ocasión de capacitación de este, las primeras visitas y la redacción de los primeros informes de proyectos y de los municipios encontró dificultades, sobre todo en las medidas de conducción de los encuentros/entrevistas con los beneficiarios/as y en la redacción de descripciones exhaustivas del nivel de participación local<sup>19</sup>.

Por las practicas / logísticas:

- El comienzo de las clases en la Universidad no permitió un trabajo continuo y cotidiano sobre la redacción de este informe;
- La difícil situación local del aporte del combustible determinó cambios frecuentes en la agenda de las visitas y de los encuentros con los actores locales y provocó la anulación o el aplazamiento de las citas, sobre todo con los actores institucionales y referentes políticos.

---

<sup>19</sup> Además, la redacción de los informes mas o meno exhaustiva fue vinculada a la diferente sensibilidad de los integrantes del Grupo; se notan informes mas detallados paralelamente al progreso de las visitas y del trabajo mismo de redacción.

## - PARTE II -

### Los resultados:

### la Provincia de Pinar del Río en la II y III fases del PDHL

#### 2.1. La cohesión de las actividades con el Plan de Acción Local APPI/PDHL y con las Líneas Directrices

En todos los municipios de la Provincia de Pinar del Río en los cuales se realiza, el PDHL está movilizando los recursos existentes en el territorio con el fin de continuar los esfuerzos de desarrollo de las comunidades locales. Sin embargo, existen recursos que aún no han sido utilizados en toda su potencialidad, como son los recursos humanos y el patrimonio cultural, los recursos naturales, el potencial turístico provincial y las infraestructuras, que es posible valorizar en nuevos proyectos de desarrollo local<sup>20</sup>. A pesar de las afectaciones que pueden presentar, los proyectos desarrollados en la II y III fases han tenido resultados muy positivos para la localidad - y esto fue aclarado varias veces en el curso de los encuentros con los actores locales -, lo que ha propiciado un ambiente positivo tanto económico como social y espiritual.

---

<sup>20</sup> Las potencialidades provinciales individuadas en las Líneas para enfrentar los retos del PDHL para la III fase son las siguientes:

- el suelo de buena adaptabilidad para el desarrollo de cultivos como el tabaco negro y rubio, arroz, cítricos, frutales, cana de azúcar, café, forestales, viandas, hortalizas y pastos;
- la amplia variedad de los recursos mineros que yacen en el subsuelo situando a la provincia entre una de las primeras del país;
- el mayor yacimiento de arena sílice del país y de América Latina, de alta calidad para la fabricación de vidrios planos y ópticos;
- valiosas especies de plataforma tanto de crustáceos (langosta, cangrejos de tierra), de peces (pargo, cherna, bíaiba, cuberas y muchas otras) como de quelonios, los cuales se distribuyen por todas las zonas costeras de la provincia;
- el mayor potencial de recursos forestales del país estando constituidos, fundamentalmente, por madera de coníferas, preciosas y duras, cubriendo los bosques de 4.527 km<sup>2</sup> con un índice de boscosidad de 41,7% del área total; por su composición el 75% corresponde a bosques naturales y el 25% a las plantaciones;
- un potencial natural y variedad de paisajes que posibilitan el desarrollo de la recreación y el turismo entre los que podemos encontrar (24 playas con una longitud de 29 km, 9 embalses con posibilidad de desarrollo, 36 sitios con interés arqueológicas y espeológicas, 4 lugares históricos notables, 10 yacimientos de agua mineral, 3 cotos de caza);
- un potencial hídrico de 3.352 millones de metros cúbicos se logra regular 700,7 millones de metros cúbicos en 31 embalse cuyas aguas se destinan al riego de cultivos y de ellas 5 utilizan en el abasto a la población; el potencial de aguas subterráneas autorizado a explotar es de 250 millones de metros cúbicos localizado en las llanuras del Sur y occidental.

Con respecto a los criterios de prioridad que el *Comité Nacional de Coordinación* (CNC) estableció para el proceso programación / ejecución en la definición de las prioridades locales para los proyectos de la III fase, ellos fueron en la generalidad respetados; en lo específico:

- Los 4 ejes prioritarios de diagnóstico territorial de cada municipio<sup>21</sup> fueron en los más casos detallados, aun falta en las Líneas tanto de la II como de la III fase la descripción profundizada de las potencialidades de la economía del Municipio de Pinar.
- Por cierto en la III fase fue prioridad la continuación de los procesos activados con los proyectos de la I y II; los actores locales y las mismas Líneas Directrices de la II y III fases testimonian la voluntad de continuar fortaleciendo los resultados obtenidos y siguiendo con coherencia con respecto a esto en la programación de las actividades de las próximas fases.
- Se encuentra coherencia de concentración geográfica en la programación de las actividades tanto de la II como de la III fase; los municipios fueron seleccionados para desarrollar actividades del Programa según estas características:
  - a) coherencia con la finalidad del PDHL al darle apoyo a los territorios más desfavorecidos;
  - b) prioridades establecidas por la Dirección de la provincia;
  - c) resultados de los estudios de regionalización realizados por la *Dirección Provincial de Planificación Física* (DPPF);
  - d) coincidencia de otros proyectos italianos en curso o nuevos proyectos;
  - e) potencialidades disponibles en los diferentes territorios que puedan determinar el éxito del PDHL.
- El enfoque de género se prevé en la gran mayoría de los casos y constituye realmente prioridad transversal a las actividades programadas<sup>22</sup>.
- Por lo que es el apoyo al desarrollo económico local, en la provincia se apoyó la creación de empleo y el funcionamiento/fortalecimiento de los servicios territoriales, aun faltan actividades que apoyen directamente la componente de desarrollo económico, por ejemplo en términos de inversión por parte de pequeñas y medianas empresas.

---

<sup>21</sup> Estos ejes son: medio ambiente, estado de los servicios territoriales - educación, salud, vivienda -, economía local, infraestructura técnica.

- La visibilidad fue una característica débil transversalmente a diferentes actividades; tal vez no fue un conocimiento adecuado de las actividades y de los proyectos por parte de la población local, y esto no permitió su participación al suceso de los proyectos. En propósito se cita el proyecto municipal de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios en el Consejo Popular Cuba Libre - Municipio de Pinar -, que ha cumplido con suceso todas sus actividades, aun tiene que ser fortalecida su visibilidad entre el Consejo mismo, así que los beneficiarios participen realmente a las oportunidades que el proyecto mismo les ofrece -.
- Los componentes constructivos han respetado el marco de los planos de inversión municipales y provincial, aun tal vez fue la tendencia en replicar actividades de suceso en algunos municipios en otros, sin respetar totalmente las prioridades municipales.
- Por lo que es la capacidad de seleccionar y cumplir actividades que generen otros recursos nacionales y internacionales, en el curso de la II fase los actores locales han tenido la tendencia de programar actividades que apoyen las infraestructuras locales, línea ampliamente apoyada por las políticas nacionales. En la III fase iniciaron en desarrollar más actividades de interés internacional también, como los proyectos que tienen el objetivo de mejorar la situación económica de las cooperativas locales y crear su acceso al mercado en calidad de empresas productoras, procesadoras y distribuidoras; esta voluntad está confirmada por la organización de talleres provinciales de capacitación en el uso del Fondo FRIDEL, por el cual es necesario saber seleccionar actividades que generan recursos locales, nacionales e internacionales también. Además, la capacidad local en la gestión de este aspecto se nota a través de proyectos de desarrollo y afianzamiento de la cultura de la medicina natural de Cuba, proyectos pilotos del PDHL mismo en Cuba y que generaron en el curso de las diferentes fases interés por parte de actores de varios niveles y recursos internacionales.

En cuanto a los objetivos trazados con respecto al enfrentamiento de las necesidades y ejes prioritarios del Plan de Acción provincial relacionados a las Líneas municipales, en general la planificación y cumplimiento de las actividades desarrolladas contribuye al logro de los resultados esperados y están en correspondencia con las Líneas provinciales. Específicamente:

- Por lo que son los objetivos de descentralización del planeamiento y gestión territorial y urbano de los municipios seleccionados, se encuentran muchas actividades desarrolladas a continuidad

---

<sup>22</sup> Para una descripción detallada de este aspecto, vea el párrafo 2.3., página 33.

de las fases, que apoyan localmente la llegada de equipos técnicos y la capacitación de personal en técnicas de diagnóstico participativo y la toma de decisiones en su propio territorio. Fue fortalecida la informática con equipamiento de última generación en las actividades de planeamiento y fueron capacitados los técnicos de Planificación Física de los municipios que participan en el PDHL en el uso y explotación de las tecnologías SIG en función del análisis espacial, modelado de los procesos naturales y sociales y cartografía digital. A través de las diferentes fases, fueron fortalecidas las capacidades operativas y la eficiencia del GTP y de los GTM en el logro de un mayor impacto y ejecución con calidad de los proyectos, aun se necesita de una mayor coordinación con otros programas de cooperación de la provincia y además entre los GTM y el GTP.

- Las prioridades de carencia del equipamiento tecnológico y deterioro físico de los activos en general provinciales, de insuficiente e irregular flujo de abastecimiento para la producción de los servicios, del deterioro constructivo, de la condición habitacional y dificultades en la dotación de equipos y medios básicos no fueron fortalecidas homogéneamente. Muchos proyectos apoyan estas prioridades, en particular la condición habitacional en el barrio Cuba Libre del Municipio de Pinar del Río, aun los problemas difusos atienen a la no llegada o a la demora de los recursos, que afectan la ejecución de estos tipo de proyectos.
- Muchos proyectos que apoyan la degradación del ecosistema agrícola, los bajos rendimientos agrícolas y débil industria de derivados, en lo mas de casos son proyectos de suceso que realizan los objetivos aplicando metodologías previstas por el PDHL a nivel local. En diferentes municipios se están experimentando modelos de agricultura orgánica y modelos agrícolas sostenibles donde se pone en práctica aquellas tecnologías innovadoras que permiten aumentar la producción, diversificar los cultivos, mejorar los suelos, salvaguardar el medio ambiente y elevar el nivel de conocimientos de los agricultores; las actividades realizadas darán oportunidad de aplicar estas practicas al resto de los municipios que lo dieron prioridad a estas necesidades locales. Fue mejorada la calidad alimentaria de la población local a partir de la oferta de especies frutales y condimentosas producidas en través de los organoponicos. Finalmente, los actores reconocen la necesidad de fortalecer la participación comunitaria en la búsqueda y aplicación de los mismos modelos agro-sostenibles.

- Por lo que es la insuficiente conservación del fondo habitacional y el bajo ritmo de construcción de viviendas, se encuentran muchos proyectos municipales que planean el apoyo a la vivienda, aun lo mas de ellos tienen problemas con respecto a la llegada de los recursos y materiales.
- Con respecto a la prioridad de enfrentar las dificultades para cumplir óptimamente la vigilancia en salud en su soporte técnico, las limitaciones materiales para brindar atención optima y incrementar la calidad de vida del adulto mayor y niños, así como a otros grupos vulnerables, se encuentran muchos proyectos municipales de la II y III fases finalizados o en curso de ejecución, y lo mas de sucesos. Se ve ampliada la atención a niños y niñas con NEE en la Enseñanza General, así como apoyada la preparación y capacitación de los docentes, familias y comunidades, permitiendo una mejor atención a la diversidad. Se reconoce la voluntad de continuar los procesos iniciados en los proyectos de estas fases, así como aprovechar las experiencias practicas y metodológicas del LIGSV, el Centro de Promoción de la Salud, la Casa del Niño, el CENESEX y otras instituciones que están participando desde el nivel provincial en los contenidos y practicas de los proyectos en ejecución. Se confirma continuar con los procesos de atención al adulto mayor y rehabilitación fisico-motora, prevención de enfermedades de transmisión sexual, apoyo a la integración educativa y inserción laboral de personas con discapacidades.
- Para lo que son los problemas ambientales, o bien los ejes estratégicos del saneamiento ambiental y residuos sólidos, se encuentran diferentes proyectos municipales que evalúan el grado de salinidad mediante el monitoreo fisico-químico de las fuentes de extracción y de la mitigación de la degradación de los suelos y la intrusión salina, en particular en los de la llanura Sur; esto tipo de proyectos se encuentra bastante avanzado, aun tiene que ser fortalecida la educación ambiental a la población, su motivación y la visibilidad de las experiencias en curso. Al lado, los actores se muestran empeñados en el ampliamiento a otras áreas las experiencias cumplidas.
- Por lo que es el apoyo a la cultura, en términos de responder a las necesidades espirituales expresadas por la población local, se encuentran diferentes proyectos municipales que cumplieron su actividades llegando a los objetivos esperados, como los que apoyan y revitalizan el movimiento de los artistas aficionados.

- En cuanto a la prioridad de mejorar la situación laboral a través de la creación de lugares de trabajo y la reactivación económica local, lo mas de los proyecto que apoyan la producción y transformación agrícola han obtenido gran suceso en términos de creación de empleo, así como los que experimentan modelos de agricultura sostenible, que han estimulado capacidades y practicas económicas. Los actores entrevistados manifiestan la voluntad de utilizar mas el potencial turístico provincial también, como se hace en el caso del proyecto de agroturismo del Municipio de Viñales - fase III -.
- Finalmente, esta primera experiencia de monitoreo por parte de la Universidad de Pinar del Río responde al deseo expreso para el futuro, en las Líneas para la II fase, de participación al Programa de las Universidades, cuyo involucramiento se prevé a partir de los proyectos desarrollados, y en particular:
  - a través la articulación entre la investigación académica sobre el tema y la dimensión operativa que un proyecto represente;
  - asociando estudiantes en trabajo de tesis.

Este ultimo punto está realizando a partir propio de este proyecto, en cuanto un estudiante integrante del Grupo de monitoreo dedicará su tesis de degrado a la experiencia vivida, dando una perspectiva teórica al trabajo hecho con el objetivo de ayudar el GTP en el desarrollo de un método de monitoreo replicable para que la experiencia misma pueda seguir. Esto indica una voluntad de desarrollo de capacitación y de apropiación de instrumentos metodológicos por parte local que permitan implementar los resultados generados por el proyecto.

En cuanto a la continuidad del proceso programación / ejecución de los proyectos, la ejecución de las actividades se ve afectadas en lo mas de proyectos por las mismas dificultades, que son:

- el retraso en la llegada de recursos materiales e insumos - en particular materiales para la reparación de las viviendas y materiales para la promoción de actividades -;
- casos de falta de insumos por parte de los proveedores en el momento de iniciar las actividades;
- casos de inestabilidad en las fuerzas ejecutoras de construcción civil - también en este caso en los proyectos que apoyan la vivienda en particular -.

En el curso del proceso programación / ejecución se considera en general prioridad la intersectorialidad de las actividades; existen proyectos en diferentes líneas capaces de relacionar actores diferentes para nivel y capacidades, potencialidades, organismos locales y nacionales y

líneas de acción local también, en general dirigidos al desarrollo integral de la comunidad en la cual se desarrollan. Estas relaciones se fortalecen paralelamente al curso de los proyectos, a la capacitación y practica de los diferentes actores y al fortalecimiento del interés de las comunidades. El camino iniciado tiene gran potencialidad a nivel local y, por esto, tiene que ser fortalecido pues, en algunos casos, organismos y referentes de proyectos tienen que ser capacitados mas, sobre todo a nivel de conceptualización del PDHL, en términos de Programa que no va a resolver solo un problema financiero si no también un problema de desarrollo local. Al lado, diferentes actores entrevistados tienen consciencia de la importancia básica de este aspecto, o bien de como los resultados de la planificación del desarrollo local se basan en la necesaria posibilidad de concertación y el acuerdo entre los actores locales, los responsables nacionales y las instituciones y organizaciones internacionales. El consenso y los acuerdos entre los actores e instituciones son necesarios para el diseño, ejecución y financiación de las iniciativas locales, por eso la coordinación en función de los objetivos estratégicos de los actores y agentes que participan en los procesos de desarrollo local y la formación de redes para el desarrollo requieren una negociación continua en el proceso de planificación del desarrollo local.

Con respecto a la formalidad de la utilización de los recursos en los proyectos y a la adherencia de los mismos a las prioridades definidas, el PDHL ha apoyado en general, y en el caso de Pinar también, una estructura de programación que va desde el nivel mas cercano a las comunidades al nivel mas alto que garantiza la coordinación con las políticas nacionales y, por lo tanto, los bienes que se necesitan los eligen los que manejan el proyecto, teniendo la oportunidad de beneficiar de la experiencia de expertos a varios niveles: en propósito, el *Comité de Compras* averigua que los financiamientos respeten las prioridades provinciales y la formalidad de los procedimientos, y los actores locales se capacitan constantemente a través de esta practica siendo protagonistas al mismo tiempo.

En cuanto a la gestión de financiamientos y recursos, el Programa apoya y permite actividades locales que tienen prioridad y necesitan divisas internacionales para ejecutarlas. En general el Programa tiene mecanismos locales y de relaciones entre los diferentes niveles ágiles, aun el intorno tiene algunos casos de mecanismos burocráticos y lentos, a partir del procedimiento de aprobación de las fichas tecnicas de los proyectos por parte del Comité de Compras en La Habana; de hecho la aprobación ha llegado del nivel central al nivel provincial con retraso y, tal vez, no ha permitido la compra porqué en el momento de la llegada de la aprobación los productos no se encuentran disponibles cerca del mismo proveedor.

Pues el PDHL ha tenido un papel activo en el impulsar la participación comunitaria y la identificación de las necesidades y de los recursos, los actores locales se sienten actores protagonistas en su gestión. De todos modos se encuentran casos en los cuales los organismos locales son morosos y los proveedores no son confiables, y otros en los cuales las administraciones locales y sectoriales son poco ágiles o morosas.

## **2.2. El nivel de apropiación por parte de las instancias locales (institucionales, económicas, sociales): los beneficiarios**

Ante que todo se subraya que las comunidades locales que participan en el PDHL consideran el desarrollo, en primer lugar, como un proceso en cual las comunidades locales han de implicarse tanto en lo que concierne a su programación, como a su ejecución y seguimiento. Además se ha generado una dinámica positiva en la conceptualización del desarrollo, logrando la generación de un cambio de mentalidad en la participación comunitaria estimulando pensar mas en términos de potencialidades y recursos territoriales que en los de necesidades, apoyando los mecanismos de iniciativa y actividad de las comunidades locales. En el curso de las visitas y de las entrevistas se observó la profunda voluntad de participación de la población y de las autoridades provinciales y municipales en los proyectos e iniciativas puestos en marcha hasta el momento.

En general los Gobiernos municipales apoyan el desarrollo de los proyectos, mostrando en el curso de las visitas un elevado nivel de interés y voluntad para dar continuidad a los servicios de los proyectos. La preparación de los actores institucionales para llevar adelante el desarrollo de los proyectos es buena, aunque está débil el nivel de involucramiento y de responsabilidad de los integrantes de los GTM; al lado está débil el su nivel de coordinación y comunicación, tanto internas como externas, con el GTP. Parece necesario continuar en el fortalecimiento de la capacitación a todo el personal relacionado con los proyectos, ya sea uno de los proyectos ya sea con una participación directa o indirecta pues en muchos de los casos los jefes de los proyectos desconocen informaciones de vital importancia para el desarrollo de los mismos. Los diálogos realizados con los representantes institucionales fueron claros y detallados y los testimonios parecen tener capacidad gestional y de administración para las diferentes fases del proyecto. Se hace necesario continuar en profundizar en las coordinaciones y relaciones con todos los sectores para que de está forma los resultados sean más satisfactorios.

Hasta el momento los actores económicos del territorio parecen lo mas débiles, en términos cuantitativos ante que todo, de los involucrados en el Programa; se visitaron las cooperativas locales, que han expresado fuerte motivación en la perspectiva de un acceso al mercado local, nacional e internacional en calidad de empresas productoras, procesadoras y distribuidoras; como dicho, estas cooperativas experimentaron en el curso de las ultimas fases modelos de agricultura organica y modelos agricolas sostenibles innovadores que podrán ser replicados en los municipios que expresan necesidades locales de este tipo. Los actores reconocen que estas actividades han reactivado capacidades y practicas económicas y que la población local fue estimulada y participó activamente a las iniciativas; se encuentra satisfacción también con respecto a la creación de empleo. De todo modo se retiene necesario continuar en fortalecer la participación comunitaria en la búsqueda y aplicación de los mismos modelos agro-sostenibles. A través de entrevistas con los participantes de talleres de capacitación al FRIDEL, se confirma el potencial emprendedor de muchos actores locales.

En propósito a la participación de los organismos locales y a la importancia estratégica de la intersectorialidad de su trabajo, en las Líneas para la III fase se formaliza que a nivel provincial los organismos de competencia en la salud, educación, medio ambiente, economía local y la Universidad han pronunciado su disponibilidad de participar transversalmente para dar respuesta a las necesidades metodológicas y de contenido tanto a los proyectos en fase de ejecución como a aquellos que se formularan<sup>23</sup>. Realmente, la mayoría de los organismos municipales en los GTM han comenzado a reforzarse a partir de la practica en la ejecución de proyectos y una nueva visión multisectorial y territorial de sus problemas, potencialidades y prioridades para posibles acciones de poder contar con instrumentos, mapas y documentos actualizados de sus diagnósticos territoriales. Hasta el momento, los sectores en los cuales estos organismos se concentran mas son el saneamiento ambiental, la atención primaria a la salud, la promoción de la participación comunitaria, la promoción del enfoque de genero, la revitalización de las tradiciones locales y la recreación comunitaria<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Dentro de los organismos locales que han tenido participación en el desarrollo y cumplimiento de las actividades en cada uno de los proyectos, tenemos: las Direcciones municipales y provinciales de Educación, de Salud, de Cultura, de Acueducto, INDER, MINAZ, CITMA, Poder Populares, MICONS, MINVEC provincial y municipal, FMC, Universidad de Pinar del Río, varias empresas pecuarias, ANAP, CDR, DPPF, etc.

<sup>24</sup> Entre de los organismos locales mas fuertes en términos de participación a la vida del GTP y motivación constante al seguimiento de las actividades, se encuentra la Federación de Mujeres Cubanas provincial.

En cuanto a los beneficiarios de los proyectos, en general se puede afirmar que ellos conocen el PDHL y lo consideran de gran importancia para la comunidad pues ha contribuido a que los municipios desarrollen económico y socialmente. El nivel de participación por parte de los beneficiarios es buena y ellos mismos se consideran realmente beneficiados por las actividades desarrolladas y también protagonistas de procesos que los atañen. Con respecto a las actividades mas difusas a nivel municipal han sido participes de diversas formas en la participación directa con las actividades culturales donde se realizan concursos, eventos y festivales de aficionados; se han realizado programas de promoción y educación a la población en general de la necesidad de incorporar en la dieta alimentaria el consumo de hortalizas frescas y frutales aportadores de fibras, vitaminas y minerales, a través de medios de comunicación y folletos producidos por el proyecto; se desarrollan programas de trabajo vinculado a la divulgación de las ETS, parasitismo, alcoholismo a través de videos, charlas, debates y propaganda gráfica; en la reparación y construcción de viviendas en malas condiciones los propios beneficiarios son los que han aportado la mano de obra.

### **2.3. La situación de la Provincia con respecto a los cuatro procesos del País apoyados por el PDHL**

Describimos específicamente la situación hasta el momento con respecto a los ejes de acción nacional apoyados a nivel local por parte del Programa:

Con respecto al *apoyo a la descentralización tecnico-administrativa en el ámbito de las políticas nacionales*, el PDHL ha promovido la sistematización de la descentralización de la gestión, promoviendo una forma de organización del proceso programación / ejecución al cual el GTP y los GTM participan activamente. Hasta el momento participan en el Programa 8 municipios de los 14 en toda la provincia, dando lugar a iguales GTM<sup>25</sup>, y en esta línea se cuentan 5 proyectos de los cuales 2 a nivel provincial. Los GTP y GTM se encargan de gestionar las ofertas para cada uno de los proyectos: esto ha incidido en el hecho de que los proveedores sean, en su mayoría locales y, en definitiva, ha propiciado el aumento de la eficacia y de la flexibilidad en la gestión de los recursos disponibles. Los actores institucionales encontrados - integrantes del GTP y de los

---

<sup>25</sup> A la I fase del Programa adhirió el Municipio de Pinar del Río; en el curso de la II adhirieron 5 municipios: Consolación del Sur, Bahía Honda, Viñales, Minas de Matahambre y Mantua; a la III adhirieron San Juan y Martínez, Los Palacios y La Palma.

GTM de los municipios visitados - participan activamente en la definición de los objetivos, estrategias y acciones para el desarrollo humano de los respectivos municipios y provincia, lo que ha significado que, a través del PDHL, ellos mejoraron su capacidad de gestión y programación técnica y financiera, estimulando los propios procesos locales.

La capacitación de los Grupos está constante y variada; fueron organizadas, por ejemplo, jornadas sobre la transversalización del enfoque de género por parte del Centro de Estudio sobre la Mujer y por la FMC provincial en la II fase, y el *I Taller Internacional sobre el Desarrollo Humano* por parte de la Universidad de Pinar en la III fase.

El impacto mayor en esta línea se refiere al beneficio que se logra con el desarrollo de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) y la utilización de los 'mapas de riesgo'; el SIG ha permitido crear un flujo continuo de informaciones y construir una base de datos del territorio útil para la planificación local y la investigación; se ha construido una red informática inter-municipal que apoya la implementación misma del SIG. Al lado, la generación de estos nuevos instrumentos de trabajo creó la necesidad/justificación de trabajar en función de la capacitación: en este sentido, en la II y III fases fueron organizadas para los Grupos jornadas de capacitación sobre la planificación territorial y el SIG.

En cuanto a la relación entre nivel de decisión, se han establecido contactos directos entre sectores y organismos superando eventuales mediaciones burocráticas; de consecuencia los procedimientos para conseguir recursos y cumplir actividades se agilizaron. En este sector el problema más difuso es la comunicación débil entre las estructuras administrativas locales y las de los proyectos: en muchos casos las actividades fueron frenadas porque las dos no comunicaron bastante. Paralelamente está débil la relación de lo más de los GTM con el GTP: se releva la tendencia de los GTM en delegar decisiones y responsabilidades ejecutivas al GTP, y esto debilita la sostenibilidad de los procesos a nivel más cercano de las comunidades locales.

La programación local se fortaleció mucho en el curso de las últimas dos fases, las comunidades participan dando las informaciones sobre las necesidades y en general participan activamente al desarrollo de las actividades. Se fortaleció también la práctica de proponer soluciones a las necesidades descritas - por ejemplo a través la práctica en la utilización de la 'mapa de riesgos' -.

Por la línea de *apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales*, la cantidad elevada de proyectos en esta línea - 43, de los cuales 2 provinciales - se comprende pues el punto de partida era de una situación de deterioro sensible de los servicios locales.

Existe consenso sobre la notable mejoría que se observa en los servicios beneficiados por la intervención de los proyectos de esta línea; específicamente, se observa la mejoría a procesos en los servicios de atención al adulto mayor, salud mental y a los enfermos de SIDA, así como la integración educativa de niños con discapacidades a escuelas normales, todas transformaciones que han estado dirigidas a fortalecer los servicios de salud y educación comunitarios, la atención domiciliaria e individualizada.

En esta línea se destacan también los proyectos de integración territorial de los servicios que brindan las Casas de la Mujer y la Familia con los nuevos servicios, hasta ahora dirigido por el CENESEX al nivel central, de capacitación e intervención educativa para una mejor vida sexual.

En general las intervenciones se concentraron sobre a la modernización de los equipos y de los procedimientos técnicos que utilizan los profesionales.

La diversidad de proyectos es una característica en esta línea, pues se ha tratado de tener en cuenta los intereses de todos los sectores, de ahí que el impacto social se identifique en todas las áreas de servicios: salud, cultura, educación. Es notable el apoyo a aquellos servicios que se dirigen esencialmente a mejorar las condiciones de vida de los grupos vulnerables, y todos lo actores entrevistados muestran voluntad de continuar fortaleciendo mas el trabajo hecho.

Con respecto al eje de *apoyo al desarrollo económico local*, se observa un impacto en la economía local generado por los proyectos en particular en los que apoyan la creación de empleo. En esta línea se encuentran 24 proyectos, de los cuales 1 provincial.

En la III fase se concentraron las actividades en la reactivación de la industria local y impulso al fortalecimiento cooperativo de la agricultura a partir de la promoción de modelos experimentales; se apoyó también la capacitación sobre el uso del Fondo FRIDEL a través de talleres de capacitación, actividad que permite crear recursos humanos para impulsar y administrar eficientemente las acciones para el desarrollo local en las próximas fases - en lo específico, en la III fase fueron organizados el taller sobre la identificación de oportunidades de negocios y el taller de capacitación sobre la elaboración de propuestas de negocios<sup>26</sup> -; fue también potenciada la capacitación juvenil a través de escuelas de oficio provinciales y municipales y los institutos politécnicos agrícolas. Los actores entrevistados expresan voluntad dirigida hacia el apoyo de actividades articuladas en el respecto de un enfoque integral y ecológico que permite su replicabilidad y sostenibilidad.

---

<sup>26</sup> Los talleres se han tenido en la oficina del GTP propio en el curso de la I fase de este trabajo de monitoreo y, con la ocasión, el Grupo de monitoreo pudo observar el interes, la motivación constante y el potencial emprendetorial de los participantes.

Los proyectos activados hasta el momento afrontan los problemas de la economía local descritos en las Líneas Directrices para la III, pues se ha mejorado en el abastecimiento del agua para el consumo humano en algunos de los barrios periurbanos; se ha preservado y se continuará preservando el desarrollo ecológico a través de la clasificación y reciclaje de desechos sólidos domiciliarios, se ha reducido la degradación del ecosistema agrícola a partir de la implementación de modelos metodológicos replicables en los municipios y la Provincia de Pinar del Río; se ha trabajado profundamente en el deterioro constructivo de algunos centros educacionales, a través de la modernización de los equipos - mejorando la tecnología -; se ha logrado la construcción y reparación de muchas de las viviendas que se encontraban en mal estado, se ha mejorado en cuanto al suministro a la población de frutas/vegetales plantas condimentosas, continuando en el apoyo a las fincas de semillas. Estos proyectos obtuvieron gran impacto sobre la economía de las comunidades, así como sobre la creación de capacidades de empleo y el rescate de producciones tradicionales perdidas; esto provocó el levantamiento de la autoestima de la población involucrada y creó mejores condiciones de trabajo y nuevas oportunidades de desarrollo local.

Los mas de proyectos de apoyo al desarrollo de la producción de material de construcción para la vivienda y la auto construcción comunitaria tienen dificultades en general por el retraso en la llegada de recursos, y esto es causa de problemas en los proyectos que apoyan la vivienda también.

Permanece todavía débil a nivel provincial la utilización del Fondo FRIDEL, en cuanto a: cantidad de experiencias realizadas - se encuentra el proyecto municipal en Bahía Honda de apoyo a la fabrica de colchones y confección textiles 'La Orquídea' -; practica por parte de los actores económicos; impacto obtenido. El Fondo representa el primer instrumento de créditos para la pequeña y mediana empresa y un aporte a la capacitación de empresarios y líderes de proyectos, y los actores entrevistados están conscientes de la importancia capital y de la potencialidad representadas por este. Ellos muestran voluntad de considerar esta línea prioridad en las próximas fases y en propósito se encuentran ideas-proyectos ya aprobadas por el CNC.

Finalmente, en cuanto a la línea del *enfoque de genero transversal al desarrollo*, en la provincia se han generado importantes beneficios económicos y sociales, que se traducen en avances en el logro de la equidad de género. La integración participativa en función de atenuar las desigualdades de género se logra a través de las representaciones locales de la FMC, la ONE, la Universidad y el MINVEC en los GTP y GTM.

En el curso de la III fase se desarrollaron actividades que enfrentaron algunas características problemáticas de este enfoque en Pinar del Río, o bien:

- la demanda de trabajo calificado en los Municipios de Pinar, Bahía, Los Palacios y Consolación;

- la necesidad de capacitación en aquellos rubros económicos donde se ofertan puestos de trabajo preferentemente femenino, en los Municipios de San Juan y Martínez, La Palma, Minas de Matahambre y Mantua;
- baja participación de las mujeres en cargos directivos en el sector rural y las industrias locales;
- incremento de las tasas de embarazo de adolescentes;
- nivel entre lo mas bajo de nominación y elección de mujeres en los cargos políticos en las asambleas del Poder Popular.

Con respecto a estas actividades, las mujeres han tenido un nivel de participación activa; en general - así que el informe sea realmente transversal - los proyectos prevén instrumentos para desarrollar resultados para las mujeres y para que ellas tengan un acceso adecuado a los recursos y beneficios de los proyectos mientras y después de la culminación de estos.

En las ultimas fases se fortalecieron relaciones más sistemáticas de las instituciones femeninas locales con otras instituciones del territorio en el proceso de la programación - la capacitación de genero se ha extendido a los GTM en la visibilidad del enfoque en la mayoría de los proyectos -, la gestión y el acceso a fondos locales, y entre los diferentes niveles de la organización femenina misma. Al lado, en todos los proyectos que crean fuentes de empleo hay un espacio para la mujer y un primero resultado de estas practicas es que realmente en la provincia se ha avanzado en el proceso de generación de empleo femenino.

La innovación más importante radica en que el debate a nivel local sobre las diferencias de género ha involucrado por primera vez a un número considerable de hombres y a mujeres que se encargan de la planificación y la toma de decisiones en el territorio; se ha logrado estimular el debate y la sensibilidad con el tema más allá de las instituciones femeninas. La FMC provincial muestra una actitud de satisfacción ante los resultados generales que han obtenido las actividades y el enfoque a nivel local del Programa mismo.

Los actores de todos los niveles reconocen la importancia estratégica del enfoque mismo y quieren fortalecer en futuro los resultados obtenidos, en particular estimulando la participación femenina en la programación / ejecución de los proyectos FRIDEL, a que las mujeres participen en calidad también de jefas o creadoras de proyectos para el desarrollo de la economía local.

Finalmente, el principal logro que pudiera derivarse de la transversalización del enfoque de género radica en la mejora de la posición social de todas aquellas mujeres que han resultado beneficiadas de muy diversas maneras: escalando posiciones de dirección - resultado que tiene que ser fortalecido mas -, mejorando su situación alimentaria, de ingresos, de empleo, de participación en la planificación territorial, elevando su autoestima, cambiando su mentalidad en un sentido que valoriza más el papel de la mujer en la sociedad y perfecciona su capacidad técnica y rescatando

tradiciones femeninas que tienen un valor sociocultural y económico. La articulación del proceso con el PDHL ha logrado beneficios para la mujer de diversos municipios y comunidades, en particular en aquellos cuyo punto de partida era de mayor desventaja, así como ha llegado a grupos de mujeres vulnerables - madres solas, adolescentes, de la tercera edad, etc. -.

## **2.4. La participación en el contexto internacional de cooperación: la cooperación descentralizada**

Pues la importancia básica tenida por el aspecto de la cooperación descentralizada en el marco del PDHL Cuba, recordamos en breve que la denominación de “*cooperación descentralizada*” en el marco de los PDHL indica una nueva modalidad de “socios”, empeñados en una relación entre territorios que cooperan involucrando a los actores de las respectivas comunidades locales, creando *partnership* y fortaleciendo redes. Cuando tiene el objetivo de promover el desarrollo local integrado y la actuación de los principios y de los métodos de la Carta de Copenhague, este tipo de cooperación se llama “*cooperación descentralizada para el desarrollo humano*”. En este marco, la cooperación descentralizada es el nexo entre las comunidades locales organizadas de los países en vías de desarrollo y los países industrializados, en el ámbito de los acuerdos de cooperación bilaterales o multilaterales (*programas-marco*).

En lo específico, los aspectos que caracterizan esta modalidad son los siguientes:

- un acuerdo multilateral, que prevea un programa-marco de desarrollo humano en apoyo a la descentralización y al desarrollo local integrado de las comunidades de los países participantes;
- que estén bien identificados los ámbitos territoriales de intervención y que estos correspondan a niveles de descentralización política – administrativos del estado;
- que el programa – marco prevea la organización sistemática de la relación entre los actores locales de Cuba con Municipios de otros países;
- que los actores de la cooperación descentralizada (ya sea los de los países en vías de desarrollo, como aquellos de los países industrializados) estén organizados en forma de Comités Locales en los cuales participen los diferentes actores del territorio y las administraciones de los Entes Locales.

El PDHL representa el marco de referencia y un mecanismo en el cual insertar las acciones que vengán de vez en vez programadas por los actores locales, con mecanismos de concertación y después de un análisis participativo de las necesidades y de las prioridades. Este tiene la función de

crear un sistema de cooperación que permite, a los diferentes donantes coordinar los respectivos financiamientos para apoyar acciones complementarias que sostengan a los procesos de desarrollo local integrados.

Por lo que es la dimensión internacional de la Provincia de Pinar del Río, describimos las relaciones de cooperación descentralizada y las otras relaciones de nivel internacional, así como la participación en eventos de tal nivel.

En cuanto a las relaciones de cooperación descentralizada, la Provincia de Pinar del Río está vinculada con 6 Comités de ciudades y regiones italianas: Val di Cecina, Bergamo e Mantova, Reggio Emilia, Umbria, Val di Magra, Pistoia. En las Líneas para la II fase se describe detalladamente el procedimiento de programación/ejecución que prevé los Comités de cooperación descentralizada partners a partir de la identificación de las ideas-proyectos hasta el apoyo en la ejecución de las actividades; en ellas como en las de la III fase se subraya también que estas relaciones son prioridades para el desarrollo del Programa en la provincia y además para el desarrollo mismo de los procesos locales. Tanto a nivel provincial como a nivel municipal se prevé de promover la vinculación misma reconociendo la importancia que los vínculos creados hasta el momento han tenido en el intercambio de ideas y en la identificación de soluciones innovadoras con respecto a los problemas locales, en particular en los campos de la descentralización técnico-administrativa y la planificación local. Se hace necesario trabajar hacia esta dirección pues las relaciones con los Comités italianos se encuentran hasta el momento bastante débiles: hay poco intercambio en términos cuantitativos - misiones a Italia, misiones a Cuba, intercambio de noticias sobre el estado de los proyectos, intercambio de noticias sobre otras experiencias locales – y, por lo más, este aspecto está delegado al GTP. En general, los beneficiarios y tal vez los mismos jefes de proyectos no conocen detalladamente el papel de los partners, y los GTM tienen una perspectiva que ve ellos como financiadores de proyectos solamente y no como protagonistas de procesos.

Sin duda es necesario fortalecer la concepción de la cooperación descentralizada en términos de relación directa entre comunidades locales que, en el marco de las respectivas prioridades de desarrollo, comparten experiencias e instrumentos, apoyando la capacitación de los GTM en este sentido y promoviendo entre los beneficiarios sea el conocimiento de las ciudades partners, sea la visibilidad de las actividades co-financiadas por los Comités. Es necesario también continuar en formalizar la relación con los Comités en términos de prioridad provincial para las próximas fases, incrementando al lado la frecuencia y la cantidad de las misiones y del intercambio de informaciones para profundizar el vínculo, de esta forma fortalecer los intercambios reales y, con ello, el movimiento de relaciones locales.

Por lo que son las otras relaciones internacionales, se encuentran proyectos cofinanciados o en los cuales colaboran Organismos no Gubernamentales europeos: CRIC de Italia, que financia el proyecto de 'Los Mogotes' en Viñales; GVS de Italia, que participa en el proyecto de desarrollo productivo en áreas de la CPA 'Alfredo Yabur', en Consolación del Sur; CID de España, que cofinancia el proyecto de la finca de plantas medicinales en el Municipio de Pinar.

La provincia fue también involucrada en la organización de eventos de nivel internacional, que promovieron su potencialidades futuras y la motivación de los mismos actores locales: al finalizar de la I fase se realizó el *I Encuentro Nacional del PDHL/Cuba* con el objetivo de reflexionar sobre el arranque del Programa, las experiencias obtenidas durante la primera fase y actualizar la estructura operativa del Programa en función de la etapa de ejecución que ha caracterizado la II fase. En la III fase la Universidad de Pinar del Río, a través de su representante por la red internacional UNIVERSITAS, organizó el *I Taller Internacional sobre el Desarrollo Humano*.

## **2.5. Los cambios de la II a la III fase**

Siguiendo el camino recorrido por parte de los actores locales y el desarrollo de las actividades cumplidas/en curso en las últimas dos fases, se pueden trazar las características de desarrollo del Programa en el curso de ellas y también de los procesos apoyados a nivel local por su parte.

Se señala que, al lado de las eventuales dificultades encontradas, con la ejecución de cada uno de los proyectos han existido cambios positivos en la localidad en términos múltiples - sociales, técnicos, organizativos y otros -, obtenidos mediante una labor que ha potenciado una mejor distribución de los recursos invertidos. Paralelamente al desarrollo de los proyectos específicos, a través de las diferentes fases el Programa ha contribuido sin duda al debate local sobre nuevos enfoques de la planificación territorial, al cambio de mentalidades, a mejorar la calidad de vida de la población, en fin al desarrollo humano mismo.

En la III fase adhirieron al Programa 3 municipios mas de la II - total provincial de 6 municipios involucrados -, dando lugar a iguales GTM; en esta fase el numero de proyectos incrementó de 30 en 72 y fue activado el primero proyecto FRIDEL en la provincia.

El PDHL ha generado un fortalecimiento de los procesos de descentralización administrativa en la provincia, con lo que se fortalecen las sinergias entre las directrices del

Gobierno de Cuba y los procesos de apropiación por parte de los actores locales, y este proceso se va fortaleciendo a través de las diferentes fases.

Los actores locales se van apropiando de los instrumentos de gestión, continuando con la capacitación y la práctica. Los beneficiarios mismos de los proyectos de la III fase conocen más detalladamente el Programa con respecto a los de la II y parecen incluidos más profundamente tanto en la fase de programación así como en la de ejecución.

En las acciones que se han realizado en las primeras fases del PDHL se ha dedicado una cantidad importante de los recursos a inversiones de rehabilitación urbana, a la construcción de edificios para la realización de iniciativas sociales y económicas, a la adecuación de algunas infraestructuras de manera que, como era necesario, se pudieran llevar adelante actividades definidas de 'primera necesidad'; de esta forma se ha conseguido estimular los procesos de aglomeración y de localización con lo que se apoyan los procesos de desarrollo local. Con las Líneas para la III fase se fortaleció la voluntad paralela de desarrollar más iniciativas de apoyo a las tradiciones culturales locales y a la estimulación más específicamente de las inversiones.

Común a las primeras tres líneas de acción, ha sido que los objetivos del PDHL se han dirigido tanto al suministro de recursos que mejoran la capacidad técnica instalada como a la transformación de diferentes procesos; para lograrlo ha sido decisiva la capacitación a los actores que participan en los grupos de trabajo.

Por cierto la voluntad de los actores del territorio está dirigida en dar continuidad a las actividades promovidas, fortaleciendo los proyectos de suceso y mejorando los que encontraron dificultades en el curso de las últimas fases, en una perspectiva de coherencia y concentración de los recursos. En particular, en las mismas Líneas para la III fase se afirma de querer continuar los procesos iniciados para fomentar y revitalizar las tradiciones culturales, incentivar la creación y el trabajo comunitario, apoyar la atención primaria de salud y las acciones para el saneamiento ambiental de las comunidades.

Se nota que la identificación de los ejes prioritarios de la III fase para la cooperación fue más detallada de la de la II y tiene realmente el carácter de la intersectorialidad; esto es el resultado de actividad de un enfoque integral y abarcador, producto de un proceso de capacitación y práctica de los actores involucrados, que superó el carácter más 'sectorial' - como lo definieron los entrevistados - de la II. Los mismos actores reconocen la necesidad de continuar en el fortalecimiento de actividades intersectoriales, además en el curso de la fase de programación.

La presentación formal de los proyectos que se encuentran en la III fase es más detallada que la de los proyectos de la II, y esto da la posibilidad de que el trabajo se realice con mayor facilidad y cuente con la información necesaria, los beneficiarios y sus problemas, la situación de la

mujer y además datos e informaciones de interés; esto significa que los actores implementaron su capacidad de elaborar propias ideas-proyecto.

En cuanto a las actividades que apoyan la economía local, se fortalecieron las que crean empleo, tomando en cuenta el enfoque de género también y experimentando la sostenibilidad ambiental. Al lado, en la III fase se inició la capacitación de los administradores necesaria a la creación de pequeñas y medianas empresas y a la utilización, en las fases futuras, de la gran potencialidad representada por el FRIDEL; este proceso de formación pone las bases para apoyar en futuro próximo agentes de desarrollo local.

Por la que es la dimensión internacional de la provincia, la cantidad y calidad de las relaciones con los Comités de cooperación descentralizada no desarrollaron en términos sustanciales desde la II hasta la III; en la III se incorporaron los Comités italianos de Pistoia y de Val di Magra, y el Comité de Cecina no participó. Tampoco cambió la conceptualización de los partners hacia una perspectiva que supera la que ve ellos como co-financiadores llegando a una que los considera realmente oportunidad de crecimiento común e intercambio de experiencias; se subraya que en las Líneas para la III fase se expresa la voluntad de trabajar hacia esta dirección.

## **2.6. Resumen de la análisis: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades**

A través de la análisis de actividades / procesos conducida, y de los parámetros seleccionados para el monitoreo<sup>27</sup>, podemos elaborar una tabla que resume los factores que, hasta el momento, representan las *fortalezas, debilidades, amenazas y potencialidades* de la provincia con respecto a la participación en el Programa; este resumen puede ser útil para la elaboración futura de estrategias de mejoramiento<sup>28</sup>:

---

<sup>27</sup> Vea el parrafo 1.2., pagina 15.

<sup>28</sup> La idea de referencia de esto tipo de analisis es la *matriz Dofa o Foda*, que tiene el objetivo general de describir el mejor camino para lograr al resultado esperado; eso es aquel que aprovecha las *fuerzas* existentes para minimizar el impacto de las acciones mediante la optima utilizacion de los recursos. Estas pueden ser tanto *internas* como *externas* al tema analizado, como pueden ser *positivas* o *negativas*. Las fuerzas externas a la institución son las tendencias sociales, culturales, politicas, tecnologicas o competitivas. Las que benefician a nuestra organizacion son *oportunidades*, las que son dañinas para ella son *amanezas*. Las fuerzas internas son condiciones de gerencia, mercadero, investigación, desarrollo, finanzas, o de producción; las que nos dan ventajas para conseguir el objetivo son *fortalezas*, las que nos pueden impedir lograrlo son *debilidades*.

Como ejemplo de analisis Dofa, vea: Organización Panamericana de la Salud, *La Administración Estratégica. Lineamientos para su Desarrollo: los Contenidos Educativos*, Washington 1994.

| <b>Fases y parámetros</b>                                                 | <b>Factores internos:<br/><i>Fortalezas</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Factores internos:<br/><i>Debilidades</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Factores externos:<br/><i>Oportunidades</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Factores externos:<br/><i>Amenazas</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programación<br>(cohesión de las actividades con el Plan de Acción Local) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y cumplimiento de actividades que generen otros recursos</li> <li>• Correspondencia entre: líneas de acción del PDHL/criterios de selección/prioridades de programación (concentración geográfica y continuidad)</li> <li>• Metodología participativa ('mapas de riesgos y recursos')</li> <li>• Capacidad de programación técnica y financiera del GTP</li> <li>• Enfoque de genero transversal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicabilidad 'a priori' de actividades de suceso</li> <li>• Elaboración formal de proyectos</li> <li>• Débil instrumentos de monitoreo y evaluación</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los partners de CD</li> <li>• Características del territorio: sitios de interés turístico</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de pequeñas y medianas empresas y de interés de emprendedores</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| Ejecución<br>(apoyo a los 4 procesos del País)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intersectorialidad de actividades y visión multisectorial de los organismos</li> <li>• Capacitación de técnicos de GTP y GTM</li> <li>• Alta motivación y potencial humano de actores institucionales y sociales</li> <li>• Alta participación de los beneficiarios y consciencia de su papel</li> <li>• Debate local sobre enfoque de genero y participación activa de las mujeres</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la llegada de recursos y materiales (afectado el proceso de programación/ ejecución)</li> <li>• Capacidad de gestión técnica y financiera del GTP</li> <li>• Visibilidad de las actividades</li> <li>• Relación entre niveles (coordinación y comunicación entre los GTM y el GTP)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial emprendedor local; capacitación actores locales</li> <li>• Modelos experimentales agrícolas</li> <li>• Modernización de equipos</li> <li>• Creación de empleo (femenino también) y mejoras en las condiciones de trabajo</li> <li>• Colaboración y interés de la Universidad</li> <li>• Impacto a largo plazo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil información entre las comunidades</li> <li>• Deterioro equipamiento tecnológico</li> <li>• Inestabilidad de las fuerzas constructivas ejecutoras</li> <li>• Falta de toma de decisiones de las mujeres</li> <li>• Débil relaciones con los partners de CD</li> </ul> |

## 2.7. Las recomendaciones

A través de la análisis de las actividades desarrolladas en el curso de la II y III fases en los municipios que participan en el Programa, del proceso vivido por los actores locales de diferentes niveles, de los sucesos obtenidos y las eventuales dificultades encontradas, el Grupo de monitoreo propone algunas recomendaciones útiles a los actores locales para la próxima fases de programación local:

- Sin dudas es necesario continuar trabajando en el fortalecimiento de los GTM y, de consecuencia, fortalecer el GTP en su capacidad gestional/administrativa del proceso de programación/ejecución. En lo específico, se hace necesario apoyar mas el nivel de responsabilidad de los integrantes de los GTM, continuando en la actividad de capacitación, y el potencial de comunicación entre los diferentes niveles - municipales y provincial -.
- Es necesario agilizar el procedimiento de compra de recursos y materiales, para superar casos difusos de falta de disponibilidad de ellos en el momento del inicio de la ejecución de los proyectos; por esto se hace necesario: agilizar los tiempos entre la entrega de prefacturas y el cheque correspondiente para realizar las compras; implementar la capacitación contable y de compras dirigidas a los responsables de los GTM que se ocupan de esta tarea; ampliar la búsqueda de ofertas de productos, equipos e insumos.
- Parece oportuno fortalecer los mecanismos de sostenibilidad económica de los proyectos, sobre todo en lo que concierne al fortalecimiento de la capacidad emprendedora local, lo que sin duda mejorará los resultados en términos de creación de empleo. Sería oportuno continuar en la capacitación sobre las oportunidades del Fondo FRIDEL y proponer en la próxima programación proyectos que experimenten las potencialidades locales en el ámbito del Fondo también.
- Se nota tener en cuenta en las próximas fases el potencial provincial constituido por la naturaleza y los sitios de interés turístico; en general, se hace necesario una adherencia mayor a las potencialidades reales y específicas de cada municipio, superando casos que replican proyectos en varios municipios sin tener en cuenta las específicas características territoriales.
- Se aconseja continuar el trabajo hecho con respecto a la información y al conocimiento de las iniciativas apoyadas por el Programa para los beneficiarios. Por esto, parece conveniente reforzar la

comunicación de las iniciativas locales a los centros e instituciones locales y centrales y a la población en su conjunto, en que dar visibilidad mayor y continua a las iniciativas mismas.

- Con respecto al apoyo al enfoque transversal de género, es necesario concentrar las actividades sobre la creación de empleo, el desarrollo económico y el apoyo a la toma de decisiones por parte de las mujeres.
- Parece necesario dar prioridad a las actividades de monitoreo y evaluación, sea en términos de la presentación formal de los proyectos - en los mas faltan las referencias temporal/cuantitativa/cualitativa -, sea en los de capacitación de los actores locales (el GTP en particular) hacia un diagnóstico continuo de las actividades y de las fases en curso, así como la evaluación final de los proyectos y de las fases. Por esto, parece necesario crear de una referencia metodológica interna al GTP y continuar la colaboración con la Universidad de Pinar del Río en la experimentación/desarrollo de parámetros/practicadas de monitoreo y evaluación por parte local.
- Finalmente, es necesario fortalecer la dimensión internacional de la provincia, en particular las relaciones de cooperación descentralizada, prioridad para las próximas fases; esto sea en términos de un fortalecimiento en la cantidad de las comunicaciones con los Comités, sea en los de trabajar hacia una visión de amplio respiro que no limita ellos al papel de co-financiadores.