



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza
Oficina de Cooperación Suiza en Cuba

Programa de Cooperación Programa de Salida Cuba 2022–2024



Contenido

Editorial	3
1. Análisis del contexto	6
2. Objetivos de la política exterior suiza para Cuba y América	8
3. Resultados de la COSUDE en Cuba hasta la fecha	9
4. Implicaciones	11
5. Escenarios, teoría de cambio y objetivos	12
6. Gestión del programa de salida	14
7. Pilotaje estratégico	17
<i>Anexos</i>	
Anexo 1 : Escenarios y adaptación por escenario	18
Anexo 2 : Marco de resultados (para cartera y gestión)	21
Anexo 3 : Sistema de monitoreo	28
Anexo 4 : Abreviaturas	32
Anexo 5 : Mapa	34
Anexo 6 : Planificación presupuestaria estratégica 2022–2024	36



Espacio común, renovado por el proyecto de equidad Afroatenas, Matanzas (PyE). © COSUDE

Editorial

Con la Estrategia de Cooperación Internacional 2021–2024, el Parlamento suizo decidió salir gradualmente (hasta el 2024) de su cooperación bilateral en América Latina para focalizar sus esfuerzos en otras regiones como Oriente Medio y África septentrional y subsahariana.

En correspondencia con esa decisión, el Programa de Cooperación 2022–2024 prevé la salida de Cuba de la larga cooperación bilateral de COSUDE.

Por consiguiente, se nos presenta el desafío de consolidar 20 años de cooperación bilateral de manera responsable y aspirar a la sostenibilidad de sus efectos más allá del 2024. En este período se mantendrán las tres temáticas de intervención – fortalecimiento de instituciones locales, acceso a alimentos y desarrollo económico local (incluyendo educación técnico profesional) – para aportar de manera constructiva a los procesos de reforma en curso, orientada a mejorar las condiciones de vida de la población cubana. Asimismo, se considerarán de manera flexible las demandas específicas surgidas por la pandemia de Covid-19.

Suiza mantiene su compromiso con América Latina y el Caribe que, a partir de 2025, se concretará con otros instrumentos de cooperación, como la ayuda humanitaria en caso de emergencia, instrumentos multilaterales y programas globales relativos al cambio climático o la seguridad alimentaria, por ejemplo.

Para Suiza es prioritario mantener y continuar desarrollando las buenas relaciones que han caracterizado sus vínculos con Cuba.

Les deseo una buena lectura



Patricia Danzi
Directora de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)



Escuela taller en La Habana Vieja (GEPAC). © COSUDE

1. Análisis del contexto

Las relaciones cubano-suizas remontan históricamente a 1902, cuando Cuba se tornó una república independiente reconocida ese mismo año por la Confederación Suiza. El Consulado de Suiza en La Habana, establecido en 1918, se transformó en Embajada de Suiza en 1957 y los intercambios comerciales – que existían desde el siglo XIX mediante cónsules honorarios – se mantuvieron tras la Revolución. Existe un diálogo político estructurado desde 2006.

Cuba y Suiza han mantenido en la República (1902–1959) y después de la Revolución (1959) un clima de muy buenas relaciones, basadas especialmente en los posicionamientos suizos de respeto al derecho internacional y la soberanía

nacional, la condena al embargo estadounidense, una crítica constructiva de la situación de los derechos humanos, y la labor suiza de representación oficial de los intereses cubanos en Estados Unidos (1991–2015).

En el ámbito económico, Cuba atraviesa hoy su más severa recesión desde la década de 1990. El Estado y el Gobierno se ven debilitados, internamente, por un sistema de gobernanza muy centralizado y, externamente, por el colapso de un proveedor y aliado esencial – Venezuela – que combinado con la pandemia y el recrudecimiento del embargo estadounidense (2019–2020), comprometieron seriamente las reservas monetarias y el suministro de bienes y energía en el país.

En medio de la tormenta, el Gobierno fue forzado en 2018–2021 a recortar un número notable de bienes y servicios esenciales. La gran mayoría de los indicadores macroeconómicos son preocupantes y la estructura de la economía sigue anquilosada en un paradigma centralista, cuyas limitaciones dificultan la inversión extranjera y la mejora urgente de los sistemas monetario, bancario y productivo.

En el ámbito político, sigue consolidándose hoy la transición del poder ejecutivo iniciado en 2018, con un nuevo Presidente que oscila entre ortodoxia ideológica y pragmatismo de acción. El Partido Comunista de Cuba está comprometido con las reformas iniciadas en 2011, pero la lenta ejecución de las mismas (con mucho control y burocracia) socavan el potencial de desarrollo y, a veces, el trabajo de las agencias de cooperación.

En el ámbito legal, la nueva Constitución de 2019 permitió importantes mejoras en el ordenamiento territorial, con avances jurídicos para la democratización, la descentralización y el desarrollo económico (e.g. reconocimiento legal de la propiedad privada). No obstante, su orientación fundamental, aunque socialmente progresista, sigue ortodoxa en lo político-económico.

En el ámbito social, si bien no existen bases jurídicas para ello, varios grupos continúan sufriendo de discriminación estructural. Sus niveles de carencia son sociales, y geográficamente variables, pero fuentes operativas creíbles de COSUDE confirman que una parte paulatina de la población del país sufre actualmente de un notable incremento de la pobreza y de las desigualdades.

En el ámbito de derechos humanos, la persistencia de importantes restricciones a los derechos civiles y políticos, en

particular los derechos de reunión pacífica y de asociación, la libertad de expresión, así como la ausencia de poderes legislativo y judicial independientes, marcan la vida cotidiana de los cubanos y su relación con el Estado desde varias décadas. La tendencia de leve mejora observada en 2019 acabó por invertirse en la pandemia de Covid-19 (2020–2021), con un aumento paulatino de las detenciones y/o intimidaciones de opositores, disidentes de opinión y/o grupos de abogacía local.

La pandemia azotó al país con violencia en todos los ámbitos anteriormente mencionados, en un momento de gran vulnerabilidad institucional y con consecuencias que darán paso – más allá de la crisis sanitaria y de la ejecución de este *Programa de Cooperación 2022–2024 (PC)* – a desafíos mayores en el nivel político, económico y social. Bloqueando el turismo – fuente vital de divisas en una economía desesperada por diversificarse – se pronostican, a plazo corto/medio, efectos negativos en empleo, pobreza, desigualdades y acceso a alimentos.

A contracorriente de este sombrío panorama, una mejora pudiera concretarse a raíz de la anunciada revisión de la política exterior estadounidense hacia la isla. Dado el peso electoral (pro-embargo) del voto cubanoamericano en las elecciones parlamentarias *mid-term* (2022), aunque no se retomen todas las iniciativas de la Presidencia Obama (2013–2016), un debilitamiento del cerco jurídico sobre remesas y turismo – combinado con un crecimiento de las exportaciones en sectores con alto potencial (e.g. servicios médicos, vacunas anti-Covid-19, productos agrícolas especializados) – pudiera permitir cierto alivio socioeconómico a plazo medio.

Futbolistas universitarios por la no violencia contra las mujeres (PEGIN). © COSUDE



2. Objetivos de la política exterior suiza para Cuba y América

La actual (tercera) *Estrategia de Política Exterior de Suiza 2020–2023* y las *Directrices de Derechos Humanos 2021–2024* son relevantes para Cuba en sus cuatro principios generales, con los cuales este PC está alineado: (1) promoción de la libertad; (2) fortalecimiento del estado de derecho; (3) promoción de la igualdad de oportunidades; (4) apoyo al desarrollo sostenible (conforme a la *Agenda 2030* de Naciones Unidas).

Este PC también responde a las *Directrices Regionales 2021–2024* de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y a la *Estrategia Suiza de Cooperación Internacional 2021–2024*, que determinan los objetivos de desarrollo, así como las modalidades de una salida responsable de la cooperación bilateral suiza en Cuba en 2024.

Las actividades de COSUDE en Cuba, iniciadas hace ahora más de dos décadas, han sido el pilar fundamental de las relaciones bilaterales cubano-helvéticas, pues la cooperación suiza tiene un elevado peso en la ayuda internacional al desarrollo en Cuba y está vinculada a prioridades gubernamentales de muy alto perfil, en especial la creación de capacidades para la gestión descentralizada, la producción de alimentos y vivienda, el fomento de la participación democrática local y la equidad social y de género.

COSUDE implementa un programa de cooperación en Cuba desde el año 2000, con proyectos de desarrollo a plazo medio/largo y de ayuda humanitaria a plazo corto/medio. Cuba fue inicialmente (2000–2012) un “programa especial” de COSUDE, pero tornó a ser país prioritario mediante la *Estrategia de Cooperación Internacional 2013–2016*, con una multitud de proyectos de larga duración y un presupuesto anual que creció de CHF 3 millones en 2011 a 12 millones en 2020. COSUDE participa hoy activamente en todos los mecanismos de coordinación con los principales donantes en Cuba (e.g. UE, Naciones Unidas, Italia, España).

Las labores de COSUDE son muy apreciadas por el Gobierno de Cuba, que reconoce su enfoque estratégico, su orientación a resultados y su flexibilidad y rapidez para responder a prioridades emergentes de eventos negativos (e.g. huracanes, sequías, epidemias) y demás cambios de contexto (e.g. programa de reformas gubernamentales), conservando su marco de objetivos y su énfasis en mejoras para la población más necesitada.

Tras el cese programado de la cooperación bilateral en 2024, no quedarán en Cuba sustantivas acciones de intercambio técnico, más allá del ámbito cultural y la ayuda humanitaria brindada por Suiza en caso de emergencia. Mientras una apertura económica sería la precondition mínima para la entrada del SECO al país, continuarán sin duda alguna las consultaciones políticas bilaterales (ciclo anual), que abarcarán, además de los enfoques clásicos, temáticas de desarrollo independientemente de la salida de la cooperación bilateral suiza en 2024.

3. Resultados de COSUDE en Cuba hasta la fecha

Desde sus inicios en el país, la cooperación suiza se ha caracterizado por su orientación hacia beneficios tangibles para la población y su sostenibilidad en el tiempo. Con sus contribuciones, del 2000 al 2016, COSUDE ha mejorado el acceso a productos y servicios de un estimado de 4 millones de personas, con prioridades para mujeres y grupos en desventaja.

EL **PC 2017–2021** se estructuró en un ámbito único, *contribución al desarrollo local participativo e inclusivo*, y en cuatro áreas temáticas: (1) *gestión participativa del desarrollo local*; (2) *acceso a alimentos*; (3) *desarrollo económico local*; (4) *género e inclusión*. El **logro principal** del ciclo estratégico 2017–2021 es haber colocado en nuevas leyes y políticas públicas las principales innovaciones impulsadas por las cuatro áreas:

- Constitución de 2019: reconoce autonomía municipal, rol del sector no estatal y mecanismos de participación ciudadana directa. Sanciona la discriminación por sexo, género, orientación sexual, color de la piel, etc.
- Programa para el Desarrollo Territorial (2020): oficializa la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) como herramienta para la gestión local descentralizada.
- Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (2020) y Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (2017): favorecen la gestión productiva con recursos locales, la articulación entre sector público y privado, las cadenas de valor y prácticas de adaptación al cambio climático y uso de fuentes renovables de energía.
- Programa Nacional contra el Racismo y la Discriminación (2020) y Programa para el Adelanto de la Mujer (2021): reconocen brechas de equidad asociadas al género y la raza y proponen acciones focalizadas para su mitigación.

Escuela de niños en finca (PIAL). © COSUDE





Bandera LGTBI en marcha anual contra la homofobia en La Habana (PEGIN). © COSUDE

A **escala local**, los municipios e instituciones que participan de proyectos de COSUDE muestran resultados económicos y sociales superiores a la media nacional, por ejemplo:

- De los 75 municipios que implementan proyectos de desarrollo local con apoyo de COSUDE, 61 (81%) elevaron sus presupuestos propios; 59 (79%) sometieron a consultas públicas su EDM; la participación ciudadana se incrementó de 20 a 58% como promedio; 39 (48%) municipios crearon servicios de información y asesoría a la ciudadanía.
- Alrededor de 3 millones de personas en municipios con proyectos de producción agropecuaria, disponen de mayor cantidad y de mejor calidad de productos en los mercados locales. Se mejoraron las cadenas de valor de 9 productos agropecuarios. Se incorporó energía de fuentes renovables en las cadenas agroalimentarias, incrementando en 5 veces la electricidad anual generada.
- 1'277 mujeres, víctimas de violencia de género (439 de la raza negra y 406 jóvenes) han recibido atención en servicios especializados creados por proyectos de COSUDE.

Fuera del marco temático prioritario del PC, el programa de mediCuba-Suiza apoyó al Ministerio de Salud Pública en la actualización y reforzamiento del sistema de **salud** en lo referente a enfermedades no transmisibles (e.g. cáncer), transmisibles (infectología) y la atención primaria de pediatría y geriatría.

Las **alianzas** para la implementación o el cofinanciamiento con otros actores de la cooperación, especialmente agencias de NN.UU., la Unión Europea, la Cooperación Italiana y ONG internacionales como Oxfam, ha sido un factor positivo en el logro de los objetivos, ya sea por mayores aportes financieros o de experticia de implementación o temática.

El actual PC ha utilizado un **presupuesto** de CHF 46 millones, 40% destinado a la gestión local, 25% a la producción de alimentos, 25% al fomento económico y 5% a equidad de género e inclusión.

Los resultados, extraídos de las evaluaciones de proyectos y de valoraciones internas del PC 2017–21, son en términos generales positivos y denotan que el presupuesto ha sido utilizado eficientemente. Se han realizado **innovaciones significativas** considerando el contexto cubano, resistente al cambio y donde ha primado la gestión centralizada sectorial con poco espacio para la autonomía local, el sector privado, la focalización y la participación ciudadana directa. Estos logros tienen un alto potencial de escalado y abren posibilidades para transformaciones mayores.

4. Implicaciones

Como se ha examinado en los capítulos anteriores, el ciclo de cooperación 2022-2024 debe implementarse en una situación caracterizada por una crisis económica prolongada, el incremento de grupos en desventaja como efecto de la pandemia de Covid-19, el lento ritmo de la reforma descentralizadora y las restricciones para el sector privado, así como la inminente salida de COSUDE del país, que fuerza a un cierre anticipado de proyectos.

Estas circunstancias determinan las **implicaciones** fundamentales para este PC:

- Mantener la orientación estratégica y temática general del anterior PC, enfocado, con la flexibilidad que el contexto requiere y priorizado según los recursos reducidos de COSUDE, hacia el apoyo a la implementación de la reforma descentralizadora y del desarrollo local, a la producción de alimentos y a la participación e inclusión social.
 - El enfoque global es lograr la sostenibilidad de los resultados más allá de la salida de COSUDE del país, a través de la promoción de un cambio sistémico de prácticas en las áreas anteriores y la generación de transformaciones perdurables, mediante las buenas prácticas impulsadas por Suiza en programas existentes o futuros, de socios actuales o potenciales de COSUDE.
 - La gestión de conocimientos es clave para dicho cambio y se concibe de forma integrada para el conjunto del portafolio. Los productos de la gestión de conocimientos son innovadores y con potencial, puesto a disposición de todos los niveles de gobierno e institucionales, de la sociedad civil y también a las organizaciones de cooperación internacional. Ellos favorecerán su introducción en el sistema país (leyes, políticas públicas y procedimientos institucionales) y el escalado y transferencia de buenas prácticas al mayor nivel posible.
 - Aprovechar y potenciar, más allá de la crisis sanitaria, las herramientas virtuales de intercambio nacional e internacional, capacitación y relacionamiento de los proyectos y entre proyectos y la oficina, activadas como alternativas durante la Covid-19.
- Contribuir al ensanchamiento de posibilidades para el pequeño sector privado y cooperativo y su articulación con el desarrollo local. Por la crisis Covid-19, alrededor de la tercera parte del incipiente sector de emprendedores y empleados del pequeño sector privado y cooperativo urbano ha debido cerrar (temporal o permanentemente) sus actividades. Más de medio millón de trabajadores estatales están en régimen de salarios mínimos, hasta que la pandemia permita reabrir sus puestos laborales.
 - Establecer una secuencia de terminación de proyectos sobre la base de una priorización programática, en la cual permanezcan por mayor tiempo proyectos de fuerte alineamiento con prioridades nacionales y mayores posibilidades de ser adoptados en las políticas y presupuestos públicos, asegurando su sostenibilidad.

5. Escenarios, teoría del cambio y objetivos

Del análisis del contexto se infiere que el **escenario** más probable en el corto y mediano plazo será la **continuidad de las reformas graduales**. El proceso de descentralización tomará un tiempo largo y será la tendencia de cambio preva- leciente durante la implementación del PC 2022–24 y más allá. Es previsible que los cambios se verán ralentizados por conflictos interinstitucionales implícitos en cuanto al grado óptimo de autonomía municipal, la magnitud del sector pri- vado y cooperativo, la ampliación de la participación ciuda- dana y el reconocimiento de brechas de equidad y su manejo desde políticas sociales. – En Anexo 1 se evalúan en detalle los diferentes escenarios (“retroceso – ruptura”, “reformas graduales” y “cambio efectivo”).

Las situaciones de vulnerabilidad y pobreza han tendido a ampliarse y la crisis económica limita las opciones públicas para su manejo. Si bien se mantiene la capacidad de gober- nabilidad de las autoridades, el ensanchamiento de las caren- cias y el deterioro de servicios sociales, junto a emergentes protestas y acciones opositoras, que transcurren fundamen- talmente en las redes sociales, hacen que no sea descartable una eventual situación de inestabilidad política y social.

Complejizan el proceso la crisis económica, ahondada por la Covid-19 y el embargo norteamericano, con su efecto de restricción de recursos y opciones para impulsar desarrollo. El cambio de presidencia en EE.UU., aún sin definir su orien- tación hacia las relaciones con Cuba, podría abrir el abanico de opciones si al menos disminuyen las medidas del embargo que dependen del ejecutivo estadounidense.

En cualquier caso, la descentralización y la modernización de la estructura económica y de la institucionalidad pública, si- guen presentándose como un curso probable para recuperar la economía y ensanchar posibilidades democratizadoras y de inclusión social y como las tendencias renovadoras más rele- vantes a las que el PC puede hacer las mayores contribuciones.

Este escenario probable y la inminencia de la salida de COSU- DE del país, señalan la pertinencia de conservar, en el nuevo ciclo de cooperación, el enfoque temático del PC 2017–21. Esta orientación, discutida y consensuada con el Gobierno, mantiene el exitoso sello reconocido de la cooperación suiza y su alineamiento con prioridades nacionales.

La **teoría del cambio** que guía esta orientación estratégica considera que los recursos fundamentales del PC, de cara a la salida de COSUDE del país, deben orientarse hacia las claves de la sostenibilidad de los resultados: impulso al cam- bio sistémico de las prácticas de gobernabilidad en el país, favoreciendo su democratización, mayor inclusión social y sustentabilidad económica y ambiental, a través de: exten- sión de experiencias innovadoras exitosas de los actores im- plementadores (productores, municipios y organizaciones de la sociedad civil) y mayor alineamiento e incidencia en leyes, programas, políticas públicas, servicios sociales y tecnologías productivas en formulación.

El portafolio, que experimentará una reducción escalonada de los proyectos según criterios de importancia, se orienta en la siguiente lógica:

Objetivo general: Suiza contribuye de manera constructiva al desarrollo de Cuba, y – como parte del proceso de salida responsable de la Cooperación Bilateral – se enfocará en el apoyo a procesos de reformas en curso y fortalecerá iniciati- vas de su portafolio con potencial, enfatizando en la gestión participativa e inclusiva del desarrollo local.





Portfolio outcome – áreas temáticas específicas: Las contribuciones a este portfolio outcome único de “desarrollo local participativo e inclusivo”, contienen las siguientes áreas temáticas:

- **Gestión participativa del desarrollo local:** el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos municipales para la gestión descentralizada del desarrollo local, con énfasis en la participación ciudadana, contribuye a la implementación de políticas, programas y proyectos locales que incrementan la disponibilidad y la calidad de bienes y servicios y permiten atender prioridades de los grupos en desventaja.
- **Acceso a alimentos:** Promover una agricultura sostenible orientada a la demanda de la población: reforzando cadenas de valor, incentivando la innovación, la diversificación de la producción, la transformación y la comercialización. Ampliar la sostenibilidad a través de producción orgánica y el uso de energía renovable.

→ **Desarrollo económico local sostenible:** Fomentar la actividad productiva y de servicios locales, así como fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales para incentivar actores estatales y privados de la economía local, contribuye a la generación de nuevos empleos, a la elevación de los ingresos y a mejorar el acceso de mujeres y grupos en desventaja a estos beneficios.

→ **Género e inclusión social:** Tema transversal orientado a ofrecer a la gestión local enfoques, herramientas y recursos para la implementación de proyectos que promueven la equidad social y de género. Fortalecer las capacidades de especialistas, autoridades locales y nacionales como también la colaboración con instituciones culturales para la implementación de políticas de inclusión, así como la información ciudadana sobre derechos de género e igualdad, contribuyendo a disminuir brechas de género e sociales.

Estos objetivos constituyen una base pertinente para capitalizar al máximo las contribuciones suizas, en línea con los cambios que experimenta el país. – Ver detalles del marco de resultados en Anexo 2.

Para el PC 2022–24 se ha planificado un **presupuesto** global de alrededor de CHF 15.3 millones, de acuerdo con el monto prescrito por la Central. Esto representa un nivel mínimo y un desafío para cumplir los objetivos de culminación de los proyectos y el programa.

Planificación financiera ajustada por años (detalles en Anexo 4):

Años	(2021)	2022	2023	2024
Total	(12'000'000)	7'770'000	4'770'000	2'770'000

Mujer en casa de cultivo rústica (PAAS). © COSUDE



6. Gestión del programa de salida

La gestión del programa de salida articula tres ejes estratégicos: (i) la implementación del portafolio hacia la sostenibilidad de los resultados, (ii) la gestión/transferencia de conocimientos, y (iii) la gestión (interna) de una salida responsable.

a) Implementación a través de partenariados

Un pilar principal de estos ejes de gestión es la calidad de los partenariados y la amplia red de vínculos de COSUDE con instituciones nacionales diversas (i.e. ministerios sectoriales, gobiernos locales, institutos de investigación y enseñanza, asociaciones y organizaciones de masa, redes sociales, iniciativas comunitarias), así como con ONG nacionales e internacionales, las NN.UU. y otras agencias de cooperación.

El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) es el encargado de canalizar y controlar toda la cooperación. Cuba no es firmante de la Declaración de París; no obstante, el Gobierno asume un control rígido sobre toda la cooperación que el país recibe. Las relaciones entre el MINCEX y los países que brindan cooperación son casi exclusivamente bilaterales, con muy pocas reuniones conjuntas. Todas las iniciativas de cooperación internacional deben pasar por un proceso de aprobación que involucra a todas las instancias concernidas, garantizando de esta manera un alineamiento de la cooperación a las prioridades del país. - COSUDE mantiene un flujo de información transparente y un diálogo institucionalizado a través de comités trimestrales, lo que ha permitido establecer una relación constructiva con MINCEX.

Los socios implementadores nacionales se caracterizan por su capacidad innovadora, su experticia temática y en la gestión de proyectos de cooperación, y su inserción en espacios de implementación y/o de incidencia en las reformas. Se continuará apoyando el fortalecimiento de capacidades de los socios y su acceso a experiencias internacionales.

De las agencias de NN.UU. están presentes en el país PNUD, FAO, PMA, UNICEF, UNESCO, ACNUR, ONUDI, UN-Hábitat y UNFPA, con varias de las cuales COSUDE comparte la implementación de proyectos. Se ha iniciado un diálogo para examinar posibilidades de traspaso de algunos de los proyectos con otras fuentes de financiamiento, por ejemplo: PROFET (PNUD-UE y/o cooperación rusa); Hábitat (ONU Hábitat-Cooperación italiana y/o UE); FAO/UE para proyectos de producción de alimentos.

Debido al embargo norteamericano, Cuba no tiene relaciones con las instituciones financieras internacionales (e.g. BID, BM, FMI). Se observará si un eventual mejoramiento de relaciones con EE.UU. y un interés de Cuba por establecer contacto con dichas instituciones abren oportunidades.



Atención a grupos vulnerables del proyecto Quisicuba, La Habana (PYE). © COSUDE

b) Gestión del conocimiento

Las acciones de gestión de aprendizajes, conocimiento y de incidencia en políticas se concibe de forma integrada para el conjunto del portafolio, con sinergias y colaboraciones inter-proyectos guiados por el objetivo de contribuir en la fase de salida a la continuidad y sostenibilidad de los resultados de la cooperación suiza en Cuba más allá del límite de 2024.

La transferencia de conocimientos se realiza en cuatro niveles: (i) de proyecto (socio y su radio de acción); (ii) del país (instituciones-autoridades-operadores de políticas); (iii) hacia al interior de COSUDE y (iv) hacia agencias y organizaciones de cooperación internacional que apoyan el desarrollo en Cuba.

De cara a la sostenibilidad, la gestión del conocimiento se organiza en tres ejes prioritarios: (i) Productos técnicos de apoyo a la capacitación y el escalado de herramientas y prácticas innovadoras: de uso, fundamentalmente, por las instituciones implementadoras; (ii) Productos para incidencias en políticas: dirigidos a autoridades y funcionarios de instituciones nacionales líderes de políticas públicas (se establecerán planes operativos conjuntamente con los socios involucrados); (iii) Productos para rendición de cuentas, la comunicación y la visibilidad de los resultados: para el público cubano y suizo.

c) Gestión interna del programa

Para la gestión (interna) de una salida responsable es importante, además, dar énfasis al manejo de los recursos, tanto humanos como financieros, y a la secuencia del portafolio de proyectos (ver también Anexo 2).

En términos de **recursos humanos**, COSUDE dispone actualmente en Cuba una capacidad, en número y competencias, que se considera adecuada para iniciar la gestión de la salida. Los recursos humanos irán disminuyendo de acuerdo con la culminación de proyectos, y al mismo dando importancia a las tareas de gestión del conocimiento, comunicación y visibilidad.

La **disminución del portafolio**, o sea el escalamiento de la terminación de los proyectos, se realiza según los criterios siguientes: (i) demandas manifestadas por las autoridades al portafolio de COSUDE (aprovechar oportunidades que potencien la sostenibilidad de los resultados y por ello se alinea con prioridades de políticas públicas innovadoras en proceso de diseño); (ii) fortaleza de los resultados y de los socios para garantizar la sostenibilidad en ausencia de la cooperación; (iii) duración general de los proyectos (desde cuándo se ejecutan, cuántas fases han tenido); (iv) atractivo para otros donantes.

Proyecto (7-F)	2022		2023		2024	
	1er sem.	2do sem.	1er sem.	2do sem.	1er sem.	2do sem.
PAAS 7F-07289						
BIOMAS 7F-06169						
APOCOOP 7F-08496						
PIAL 7F-07294						
PRODEL 7F-07298						
HABITAT 7F-07295						
GEPAC 7F-08420						
PADIT 7F-09027						
PROFET 7F-09808						
EQUIDAD 7F-08345						
MEDI CUBA-SUIZA 7F-08839						
ACCIONES PUNTUALES 7F-07912						

Según estos criterios se priorizan los siguientes proyectos en las áreas temáticas seleccionadas (ver capítulo 5): Programa para el fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo local; Programa para la creación de cooperativas de segundo grado en el sector agropecuario; Programa de fortalecimiento de la educación técnica; y la Plataforma Equidad con la sociedad civil. - Para detalles ver tabla adjunta.

A inicios de 2021 COSUDE implementa 12 proyectos de larga duración y presupuesto relativamente alto. Su número y presupuesto disminuirán progresivamente como parte de las acciones del programa de salida: en 2022 concluirán tres proyectos y cuatro en 2023, manteniéndose solo tres proyectos bilaterales, la contribución a mediCuba-Suiza y acciones puntuales hasta el primer semestre de 2024.

En términos prácticos se programa: (i) observar contratos existentes; (ii) solo iniciar pequeñas acciones puntuales de alto impacto o complementación a los fines de transferencia, sostenibilidad y visibilidad; (iii) apoyar conexión de contrapartes y temas con otras agencias, ONG internacionales y otras áreas de la cooperación suiza para continuidad; (iv) extensión en tiempo y crédito de proyectos que concluyen en 2020-21 y que requieren introducir nuevas acciones para gestión del conocimiento, incidencia y comunicación.

Taller de veterinaria para niños (PIAL). © COSUDE



7. Pilotaje estratégico

El sistema de monitoreo del PC 2022-24 integra cuatro niveles de observación (ver Anexo 3):

- Nivel 1: Contexto país. Identifica sistemáticamente posibles cambios de contexto y sus efectos esperados sobre el programa para proponer los ajustes necesarios. Utiliza las herramientas MERV y monitoreo de escenarios, así como los instrumentos analíticos de la embajada integrada (e.g. informe político, informe económico, informe de derechos humanos). Incluye el monitoreo de la prensa, medios y redes.
- Nivel 2: Avances y efectos esperados del país, la marcha de la reforma y sus diferentes componentes. Permite dar seguimiento a la armonización o no de los objetivos del país y la contribución de la cooperación.
- Nivel 3: Productos y efectos esperados del portafolio suizo. Verifica si el portafolio evoluciona conforme a los objetivos fijados, si las contribuciones previstas siguen siendo válidas o si resulta necesario revisarlas y el estado de los principales riesgos identificados derivados del contexto, de la implementación e institucionales. Incluye indicadores ARIs y los relacionados con el plan de acción de género de la División de las Américas.
- Nivel 4: Gestión del portafolio (hacia una salida responsable). Evalúa si la gestión apoya el logro de resultados en términos de relaciones con actores de diferente nivel, correspondencia con los procesos nacionales, escalonamiento de la duración de los proyectos (ver capítulo 6); formación de los recursos humanos, el aprendizaje y gestión del conocimiento; asignación de recursos financieros, y también la gestión interna. Se basa en los siguientes informes: informe anual, informe del sistema de control interno, informe de gestión de la oficina (OMR) que es anexo del informe anual, y reportes financieros ad hoc.

Los avances y obstáculos en los cuatro niveles reciben seguimiento sistemático en las reuniones periódicas de COSUDE y la embajada integrada y un corte evaluativo anual, para la rendición de cuentas del informe anual. Sus fuentes principales son: intercambio con socios y expertos; seguimiento a los medios y redes; estadísticas públicas y privadas; informes de investigación de instituciones académicas; contribuciones de los sistemas de información de los proyectos; informes anuales de avance y evaluaciones de los proyectos; comprobaciones en terreno desde la oficina.

Las evaluaciones programadas para los proyectos en curso deben incorporar la valoración de sostenibilidad y capitalización de los resultados relevantes y la identificación de acciones para potenciarlas en el período de cierre.

En caso de necesidad se realizará estudios temáticos sobre aspectos prioritarios como e.g. el impacto de la pandemia sobre la vulnerabilidad. Dichos estudios, escogidos de manera muy selectiva, permitirían valorar avances y obstáculos de la gestión de conocimiento y ofrecer insumos para elaborar productos de valor añadido para la rendición de cuentas ante el público nacional y suizo, la comunicación y la visibilidad, y de carácter técnico, útiles para la incidencia en políticas y el trabajo de los socios.

Se mantienen las reuniones bilaterales trimestrales MIN-CEX-COSUDE y una coordinación estratégica con los principales actores de desarrollo, e.g. UE y NN.UU. que ofrecen información relevante para el seguimiento del contexto, las prioridades nacionales y la incorporación al sistema país de las innovaciones generadas por los proyectos.

Anexo 1: Escenarios y adaptación por escenario

Escenarios 2022-2024

La actualización de escenarios muestra un cuadro de posibles tendencias de cambio cercano al identificado para el período de implementación del anterior PC (2017-2021), con nuevos puntos de inflexión: la evolución de la realidad cubana en los próximos años (2022–2024) dependerá de la tendencia que sigan factores tanto internos (voluntad política de cambio y reforma, particularmente de apertura económica y política) como externos (el ritmo de reducción, eliminación o permanencia del embargo, el futuro político y económico de un aliado importante como Venezuela), las posibilidades de recuperación de sectores relevantes para la economía cubana en etapa pos Covid 19, especialmente el turismo).

Pueden dibujarse tres escenarios en función de la celeridad y radicalidad de las transformaciones:

- **Retroceso – ruptura:** Un freno al proceso de reformas y un ambiente internacional adverso generan un deterioro de la situación social y económica que puede culminar en una ruptura del sistema político.
- **Reformas graduales:** La reforma continúa avanzando lentamente y el embargo se debilita progresivamente, lográndose evitar una mayor crisis social o política en los próximos años, pero sin un desarrollo económico y social apreciable y sin cambios estructurales profundos.

→ **Cambio efectivo:** una nueva generación acelera la reforma, acercándose a un modelo “próspero, sostenible” y más democrático, que permite incrementar la inversión en programas sociales y logran insertarse exitosamente en la economía internacional.

De acuerdo con el criterio de especialistas de nuestros proyectos, así como valoraciones internas de la Embajada, el **escenario más probable** es el de “reformas graduales”. Sobre esta base están diseñadas las principales acciones y objetivos del PC, sin ignorar que en el escenario real aparecerá una combinación de tendencias de retroceso y de avance en aspectos puntuales.

Dado el relativamente alto nivel de incertidumbre de los factores de cambio apuntados, la situación puede deteriorarse o dar un giro inesperado hacia el cambio efectivo, lo que exige su seguimiento sistemático.

Para hacer un seguimiento lo más objetivo y preciso posible, se han seleccionado los factores clave que dibujarían esos escenarios en el ámbito político, económico, social, ambiental y de las relaciones internacionales. Se han identificado 20 variables que servirán de base del sistema de indicadores de la evolución del contexto:

Retroceso – ruptura	Reformas graduales	Cambio efectivo
POLITICA		
El PCC frena la reforma y no se renueva el BP. Presiones de sectores diferentes para acelerar los cambios con riesgo de tensiones sociales y enfrentamientos.	Se produce un relevo generacional en el Gobierno, pero sin cambios significativos en el Buro Político.	Surge una nueva generación de líderes políticos en el BP del PCC que impulsan la reforma.
Disminuye cada vez más o se paralizan los avances en la implementación de los Lineamientos.	Se mantienen los Lineamientos actuales, se ratifican en el congreso del PCC y continúa su lenta implementación.	Se amplían los Lineamientos y se lleva a cabo su implementación efectiva y decidida.
La reforma jurídica no avanza o se implementa insuficientemente y los cambios en la Constitución son mínimos.	Se aprueban leyes y decretos que complementan la Constitución de 2019 y permiten una ampliación moderada de derechos, autonomía municipal y empresarial y opciones de participación.	Se aprueban leyes que complementan la Constitución que aseguran derechos de asociación, estimulan la participación de la sociedad civil.

ECONOMIA		
Se mantienen las prohibiciones y limitaciones actuales, lo que impide un desarrollo dinámico del mercado y de las relaciones económicas contractuales.	La introducción de nuevas leyes (Ley de cooperativas, de la empresa estatal, de PYMES) crean poco a poco un entorno jurídico favorable para el desarrollo de los diversos sectores de la economía nacional así como de la inversión extranjera.	Una reforma jurídica pone en igualdad de condiciones las empresas estatales, cooperativas y privadas. Se permite la contratación directa de trabajadores por empresas extranjeras.
No se amplía suficientemente el perfil de los TCP ni las CNA y continúa estancado su crecimiento y aporte al PIB.	Crecen lentamente los TCP y CNA debido a restricciones en el perfil de actividad que les es permitido	Se amplía el perfil a las actividades profesionales. Se alcanza el millón de TCP, se fortalecen las CNA de libre iniciativa y comienzan a crearse las CNA de segundo grado.
Decrecimiento o crecimiento inferior al 2%, lo que limita las nuevas inversiones industriales y de infraestructura y estanca la economía.	Crecimiento entre el 2% y el 4%, lo que mantiene el nivel de inversiones limitado, pero con algún acceso al crédito internacional.	Crecimientos superiores al 4% posibilitan acelerar el ritmo inversionista y la modernización de la infraestructura.
Las OSDE y el plan de la economía siguen limitando la autonomía empresarial.	Las empresas estatales incrementan gradualmente su autonomía de gestión y crece su interacción con el sector no-estatal.	La Ley de Empresas pone en igualdad de condiciones a las empresas privadas, cooperativas, estatales y las extranjeras.
No avanza la implementación de la Ley Tributaria ni se moderniza el sistema bancario y productivo.	Se va implantando gradualmente la Ley Tributaria, así como algunos avances en el sistema monetario y bancario.	Se implementa con efectividad la Ley Tributaria en todos sus acápite y se moderniza el sistema bancario.
Pensiones y salarios siguen deprimidos. Siguen subiendo los precios, en particular los agrícolas.	Se lleva a cabo una reforma general de precios, salarios y pensiones, que incrementa ingresos nominales de trabajadores y pensionados, pero no logra minimizar el efecto inflacionario.	Se lleva a cabo una reforma general de precios, salarios y pensiones que eleva nivel adquisitivo de la población en general y mejorar la situación de grupos en desventaja.
SOCIEDAD		
Se dificulta la emigración por anulación de la Ley de Ajuste lo que incrementa la presión social.	Se mantiene un fuerte movimiento migratorio de entrada y salida aunque con un saldo negativo en torno a los 50,000 emigrantes al año.	Mayores oportunidades nacionales –en particular para los/las jóvenes- estabilizan el saldo migratorio por debajo de 25,000 anuales.
Incrementos de la pobreza y la desigualdad generan protestas sociales, mercado negro, corrupción, “desvío de recursos” y mayor delincuencia.	Las reformas económicas y programas sociales logran mantener los niveles actuales de pobreza y desigualdad y evitar un incremento abrupto de la corrupción y el mercado negro.	Programas focalizados frenan las desigualdades y disminuyen la pobreza. Incremento de las opciones de empleo para los grupos vulnerables (mujeres, ancianos, negros, zona oriental, ...). Disminución de la corrupción.
Se deteriora progresivamente la situación de las mujeres y otros grupos vulnerables.	Se producen mejoras en la situación de las mujeres en el acceso y las condiciones de trabajo, en particular en el sector privado, aunque no se modifica sustantivamente el estatus de la desigualdad de género	Se formalizan derechos laborales en el sector privado que mejoran oportunidades y las condiciones de trabajo de las mujeres.
Se mantiene el fuerte control de los medios de difusión masiva. Se refuerza la censura de los blogs nacionales. No se amplía el acceso a internet.	Se amplía progresivamente la libertad de crítica en la prensa y la TV. Se sigue desarrollando el número de blogs que informan y opinan sobre la realidad nacional. Siguen ampliándose zonas Wi-Fi.	Se autoriza la publicación de medios de prensa no oficiales. Se implementa el acceso libre a internet.
MEDIO AMBIENTE		
Huracanes, sequías o terremoto provocan graves daños a la agricultura o en las ciudades.	Algún huracán o periodo de sequía afecta en las dimensiones ya conocidas.	No hay grandes afectaciones climáticas.
Se producen epidemias importantes.	Brotos epidémicos controlados.	Mejoran las condiciones epidemiológicas.
Se produce una catástrofe ambiental (derrame de petróleo, por ej.).	Se mantienen los niveles actuales de contaminación.	Se aplican los impuestos previstos en la Ley tributaria por contaminación de los recursos naturales

RELACIONES INTERNACIONALES		
Se mantienen al mínimo las conversaciones política y relaciones bilaterales con EE.UU, pero sin impactos económicos relevantes.	Crecen moderadamente los intercambios turísticos y comerciales con EE.UU. Se logran acuerdos con la UE y comienza a crecer la inversión externa.	Se deroga el embargo con un impacto económico considerable en la economía del país, en particular por el turismo norteamericano.
Sigue muy limitada la inversión extranjera. Cuba no logra pagar el servicio de la deuda externa, cerrándose el crédito internacional.	Cuba logra mantener al día los pagos de la deuda externa o su renegociación y crecen moderadamente los créditos y la inversión extranjera.	Es creciente la inversión extranjera y se abren conversaciones con las instituciones financieras internacionales.
Venezuela y Brasil limitan o cierran sus intercambios con Cuba, creando dificultades temporales, en particular en el área energética.	Disminuye el petróleo importado de Venezuela pero otras fuentes permiten mantener el funcionamiento mínimo de la economía y los servicios.	Cuba logra diversificar su comercio internacional, superando su dependencia de Venezuela.
Los precios internacionales son desfavorables al comercio de Cuba.	Tienden a recuperarse los precios internacionales (en particular, el petróleo).	Se mantienen bajos los precios del petróleo, pero se recuperan los de las exportaciones cubanas (por ej. el níquel y el azúcar). Se eleva la demanda internacional de servicios y productos cubanos (médicos, vacunas y otros).

Adaptaciones del programa según escenario:

Retroceso – ruptura	Cambio efectivo
<p>En caso de un retroceso lento y parcial: avanza muy lentamente la reforma descentralizadora obstaculizando la autonomía municipal, el desarrollo económico local y la ampliación de participación ciudadana y equidad social. Esta situación podría dificultar alcanzar los resultados del programa de salida de COSUDE y la adaptación fundamental será fortalecer aún más a los socios de mayor capacidad de incidencia en políticas e innovación. Se redistribuye presupuesto y se diseñan acciones hacia el fortalecimiento institucional y de organizaciones sociales socias: mejoras tecnológicas y de acceso a conocimiento internacional, visibilidad en medios y publicaciones de resultados innovadores.</p> <p>En caso extremo de ruptura: retiro progresivo, respectivamente congelar cooperación, brindar ayuda humanitaria, sondear espacios para mediación.</p>	<p>Explorar nuevas alianzas, p.ej. actores privados, a nivel local para buscar un efecto de scaling-up (en temas prioritarios p.ej. seguridad alimentaria, servicios municipales); COSUDE tiene la ventaja de contar con una red de socios y conocimientos; cooperación más directa con actores privados (examinar posible interés del SECO).</p> <p>Apoyar integración de Cuba en los IFIs: habría más fondos disponibles para infraestructura.</p> <p>Propiciar diálogo y relaciones con SECO y con posibles inversores suizos.</p> <p>Fortalecer en los proyectos acciones de participación y de ampliación de los derechos individuales. Examinar posible interés de la DPDH.</p> <p>Ampliar acciones de fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Fortalecer y ampliar los espacios de diálogo político (p.e. en temas de descentralización, en análisis del marco legal, en el tema de acceso a la justicia).</p>

Anexo 2: Marco de resultados (para cartera y gestión)

Objetivo general de Suiza:	Contribución del programa suizo:	Efectos en el desarrollo del país:
<p><i>Suiza contribuye de manera constructiva al desarrollo de Cuba, y – como parte del proceso de salida responsable de la Cooperación Bilateral – se enfocará en el apoyo a procesos de reformas en curso y fortalecerá iniciativas de su portafolio con potencial, enfatizando en la gestión participativa e inclusiva del desarrollo local.</i></p>	<p>La contribución financiera y técnica suiza permite acceder a recursos y experticia internacional, implementar experiencias demostrativas locales y articular actores diversos para encontrar soluciones innovadoras a los problemas que obstaculizan las metas de desarrollo del país.</p> <p>En alineamiento con prioridades de políticas nacionales, la contribución suiza se concentra en el impulso al desarrollo local participativo e inclusivo, desglosado en los 4 efectos del portfolio outcome (ver abajo).</p>	<p>Desde el año 2011 las autoridades cubanas, con amplio consenso de la población expresado en consultas públicas, ha fijado entre los objetivos principales de desarrollo del país fortalecer el desarrollo local, la autonomía municipal, la contribución del sector privado a la economía y la participación ciudadana, como herramientas para aprovechar y movilizar recursos locales. Ello permitiría mejorar resultados productivos (especialmente en la producción de alimentos), la atención a grupos en desventaja y las condiciones de vida de la población en general. Aunque se perciben avances en este propósito, la tradición de gestión centralizada, vertical y sectorial y un marco político ideológico rígido, así como una alta restricción de recursos, debido a una prolongada crisis económica (agudizada por la pandemia Covid 19 y el embargo norteamericano) hacen que el proceso marche de forma lenta y con riesgos de retroceso.</p>

Portafolio outcome (único): Desarrollo local participativo e inclusivo		
(1) Efectos del portafolio de la cooperación suiza	(2) Contribución del programa suizo	(3) Efectos en el desarrollo del país
<p>Efecto 1: Gestión participativa del desarrollo local</p> <p>Fortalecidas las capacidades de los gobiernos municipales y de la ciudadanía para la gestión participativa e inclusiva del desarrollo local en municipios que implementan programas apoyados por COSUDE.</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No. de municipios que implementan proyectos locales con recursos de fuentes propias (p.g. impuesto territorial y de los trabajadores por cuenta propia). <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base [2020]: 22 › Meta [2024]: 45 No. de municipios que someten a consultas ciudadanas sus propuestas de desarrollo local (EDM, Estrategia de Hábitat, Planeamiento Urbano Participativo, programas y proyectos locales, etc.). <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base [2020]: 59 › Meta [2024]: 75 No. de gobiernos municipales que incorporan a sus EDM acciones de fomento de equidad de género y social y atención a grupos y comunidades vulnerables <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base (2020): 18 <ul style="list-style-type: none"> › Personas que se benefician: 1,260 › Mujeres: 328 › Meta (2024): 50 <ul style="list-style-type: none"> › Personas que se benefician: 15,000 › Mujeres: 5,400 No. de municipios que implementan canales de opinión ciudadana a través de los portales de gobierno digital <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base (2020): 0 › Meta (2024): 40 <p><i>Fuentes: PRODEL, PADIT, HABITAT, GEPAC</i></p>	<p>El fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos municipales para la gestión descentralizada del desarrollo local, con énfasis en la participación ciudadana, contribuye a la implementación de políticas, programas y proyectos locales que incrementan la disponibilidad y la calidad de bienes y servicios y permiten atender prioridades de los grupos en desventaja.</p> <p><i>Hitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación de instrumentos de gestión local participativa – como la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), La Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP), la Línea Estratégica del Hábitat Municipal (LEHM), el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) y la Nueva agenda Urbana (NAU) – contribuye al mejoramiento de procesos de gestión municipal, amplía el acceso de la ciudadanía a la toma de decisiones e impulsa políticas nacionales de descentralización. • El nuevo marco normativo en formulación (Constitución de 2019, Programa para el Desarrollo Territorial de 2020 y las leyes de Gobierno Provincial y del Consejo de Administración Municipal de 2021), reconoce oficialmente la autonomía municipal y el uso de las EDM y las EDP y habilita a las municipalidades para gestión descentralizada participativa del desarrollo local, incluyendo la formación de presupuesto propio. • Nuevas policitas públicas en formulación (de empleo y de atención a vulnerables) establecen atención prioritaria a grupos en desventaja y reconocen iniciativas de los gobiernos municipales para establecer acciones propias en estos temas. <p><i>Riesgos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradición centralizada de toma de decisión: Se mantiene un lento avance de la reforma descentralizadora debido a la preminencia de las autoridades sectoriales nacionales por sobre las locales y de mecanismos representativos de participación ciudadana indirecta. • Insuficiente autonomía municipal: Continúa dilatándose la aprobación de una ley de municipios y la definición de competencias, o estas son insuficientes para dotar a las localidades de autonomía real para la utilización de presupuesto propio y para la implementación de políticas sociales locales. 	<p>Efecto 1¹</p> <p>Avance de la reforma descentralizadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se consolida el desarrollo territorial como parte del modelo de gestión del país, con fortalecimiento de atribuciones y capacidades de planificación y gestión de los municipios. • Se fomenta la participación de los ciudadanos, la transparencia, el escrutinio público y la rendición de cuentas <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Nuevas normas jurídicas y políticas públicas amplían competencias municipales. <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base [2020]: 3 › Meta [2024]: 8 (ley de municipios, ley de MIPYMES, políticas de vivienda, de empleo y de atención a vulnerables) Nuevas normas jurídicas amplían la participación ciudadana <ul style="list-style-type: none"> › Línea de base [2020]: 2 › Meta [2024]: 3 (Ley de municipios) <p><i>Fuentes: Prensa, Gaceta Oficial y Estadísticas nacionales</i></p>

1 El efecto país se basa en los documentos “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista” (Puntos 100 y 254) y “Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030” (Objetivo 5 del Eje Estratégico Gobierno Eficaz), ambos elaborados para el VII Congreso del PCC, abril de 2016 y todavía vigentes, así como en la Constitución de 2019.

Portafolio outcome (único): Desarrollo local participativo e inclusivo		
(1) Efectos del portafolio de la cooperación suiza	(2) Contribución del programa suizo	(3) Efectos en el desarrollo del país
<p>Efecto 2: Acceso a alimentos Mejoradas las capacidades de los actores municipales para impulsar sistemas agroalimentarios locales que mejoren el acceso a alimentos sanos y producidos localmente de la población en municipios que implementan proyectos agropecuarios apoyados por COSUDE.</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Producción de alimentos de las entidades productivas involucradas en los proyectos <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 1,026,000 t Meta [2024]: 1,183,000 t Número de personas (agricultores y sus familias) que se benefician directamente por la adopción de nuevas prácticas de adaptación al cambio climático y gestión de riesgo <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 3,800 Meta [2024]: 8,400 Número de municipios que incorporan buenas prácticas de los proyectos² en la implementación de los programas de autoabastecimiento municipal de alimentos y de sus estrategias de desarrollo municipal. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 4 Meta [2024]: 27 Número de normas e instrumentos de implementación de las políticas relacionadas con el desarrollo agrario³ que incorporan prácticas y herramientas desarrolladas por los proyectos (AFS_TRI_2) <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 1 Meta [2024]: 4 <p><i>Fuentes: PIAL, BIOMAS, PAAS, APOCOOP, ONEI</i></p>	<p>La diversificación de actividades agropecuarias, el fortalecimiento de capacidades técnicas y de innovación con enfoque de cadenas de productores e instituciones locales y la dinamización de las cooperativas favorecen el incremento de la disponibilidad de alimentos a nivel local.</p> <p><i>Hitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El sector privado y cooperativo está a cargo de la gestión del 71% de la superficie agrícola en explotación y producen la mayoría de los alimentos. Se promueve un modelo de agricultura, que incluya las prácticas agroecológicas, el uso sostenible de los recursos naturales y aproveche las potencialidades de la ciencia y la técnica disponibles. <p><i>Riesgos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Prevalece el enfoque fragmentado del sector agropecuario lo que retarda la implementación de un enfoque sistémico y de cadenas de valor. Los efectos del cambio climático incrementan la frecuencia e intensidad de eventos extremos y afectan la producción agropecuaria, a la vez que las prioridades de satisfacción de necesidades básicas de la población compite con la implementación de medidas de adaptación al cambio climático. La normalización de las relaciones comerciales entre Cuba y Estados Unidos, podría desincentivar la producción agropecuaria de los pequeños y medianos productores nacionales y elevar los precios al consumidor. 	<p>Efecto 2⁴</p> <p>Se promueven sistemas agroalimentarios municipales eficientes, sostenibles y resilientes, que contribuyen a la soberanía alimentaria y nutricional de la población cubana.</p> <p>Se fomentan transformaciones en el modelo de desarrollo agrario cubano, que privilegian enfoques basados en las cadenas de valor locales, la innovación, la agroecología y la participación de los actores productivos y autoridades locales en la gestión del desarrollo agrario.</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Producción per cápita mensual promedio de alimentos dentro del Programa de Autoabastecimiento Municipal <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2019]: 9 kg/per cápita/mes Meta [2024]: 11 kg/per cápita/mes Nuevas normas e instrumentos de implementación de las nuevas políticas agrarias y paquetes de medidas complementarias encaminadas a fortalecer los sistemas alimentarios locales. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 1 Meta [2024]: 4 <p><i>Fuentes: ONEI, Gaceta oficial, prensa escrita MINAG.</i></p>

2 Enfoque de intercooperación en proyectos de desarrollo agropecuario, plataformas multifactoriales de gestión de la innovación agropecuaria, modelo de gestión de cadenas de valor.

3 Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional "Plan SAN", Política de Extensionismo Agrario, Política de Agroecología, Decreto Ley No. 365 "de las Cooperativas Agropecuarias" y su reglamento (Decreto 354), del 24 de mayo de 2019, Política de Semillas,

4 El efecto país se basa en el documento "Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030" (puntos 25; 92; 177, 122, 163, 238, 242, 244 y 248), aprobado en el VII Congreso del PCC, abril de 2016.

Portafolio outcome (único): Desarrollo local participativo e inclusivo		
(1) Efectos del portafolio de la cooperación suiza	(2) Contribución del programa suizo	(3) Efectos en el desarrollo del país
<p>Efecto 3: Desarrollo económico local sostenible</p> <p>Fortalecida la capacidad productiva y la oferta de servicios en municipios que implementan programas apoyados por COSUDE</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No. de municipios que implementan acciones de apoyo y fomento de TCP y cooperativas. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 30 Meta [2024]: 60 No. de municipios que implementan nuevas iniciativas económicas a través de cadenas productivas. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 12 Meta [2024]: 40 No. de profesores que reciben entrenamiento para la enseñanza técnico-profesional. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 1,537 <ul style="list-style-type: none"> De ellos mujeres: 48% Meta [2024]: 2,300 <ul style="list-style-type: none"> De ellos mujeres: 50% No. de jóvenes beneficiados con nuevas opciones de FTP. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 2,406 <ul style="list-style-type: none"> De ellos mujeres: 30% Grupos vulnerables: 32% <p><i>Fuentes: Estadísticas municipales. Información de todos los proyectos Estudios ad hoc realizados por los proyectos en muestra de municipios</i></p>	<p>Fomentar la actividad productiva y de servicios locales, así como fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales para incentivar actores estatales y privados de la economía local, contribuye a la generación de nuevos empleos, a la elevación de los ingresos y a mejorar el acceso de mujeres y grupos en desventaja a estos beneficios.</p> <p><i>Hitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La Constitución de 2019 otorga autonomía municipal para gestión económica y reconoce y amplía el rol del sector privado y cooperativo en la economía nacional. El paquete de medidas aprobado en junio 2020 para recuperación pos Covid incluye el fomento de dichos actores. La Política para el desarrollo territorial liderada por el MEP, establece la legitimidad de los vínculos entre el sector público y el pequeño sector privado y cooperativo a escala local, como parte de la implementación de las EDM y las EDP. El MINED implementa política pública de perfeccionamiento de la ETP. <p><i>Riesgos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Insuficientes incentivos y opciones de negocios en municipios de bajo desarrollo impiden el surgimiento y extensión de un sector de MIPYMES con potencial económico para el desarrollo local. Se mantienen restricciones para el trabajo por cuenta propia y demora la aprobación de la anunciada ley de PYMES El proceso de aprobación de nuevas cooperativas continúa un ritmo lento, lo que obstaculiza la contribución de este actor al desarrollo económico local. La ley de Municipios continúa demorada u otorga competencias limitadas a los municipios, conservando un alto peso de las decisiones económicas sectoriales en los niveles centrales. 	<p>Efecto 3⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de proyectos productivos locales como parte de la implementación de las EDM, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios. El enfoque de cadenas productivas y de vínculos entre actores económicos del sector estatal, privado y cooperativo tributa al incremento de la disponibilidad de bienes y servicios a escala local. <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Número de personas empleadas en pequeño sector privado y cooperativas no agropecuarias (miles): <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 617, 974 / 36% mujeres Meta [2024]: 1 million / 40% mujeres La política pública de perfeccionamiento de la ETP incorpora estrategia de género e inclusión <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: no existe una estrategia de género e inclusión de la ETP Meta [2024]: aprobada oficialmente por dirección del MINED y en implementación en el sistema nacional de enseñanza la estrategia de género e inclusión de la ETP Se incrementa la producción de las minindustrias. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 50% (Se considera solo la minindustria de alimentos. La producción local de materiales de construcción es importante pero no se encuentra información integrada. Entonces se toma el dato de “% de aprovechamiento de la materia prima disponible” que emite el MINAG a escala nacional anualmente.) Meta [2024]: 70% <p><i>Fuentes: ONEI, MINED, MINAG, Prensa</i></p>

5 El efecto país se basa en el documento “Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030”, en la Política para impulsar el desarrollo territorial, política pública coordinada por el MEP y aprobada en 2020 por el Consejo de Ministros, y en el plan de medidas, aprobado por el Consejo de Ministros junio de 2020, para la etapa de recuperación pos-COVID.

Portafolio outcome (único): Desarrollo local participativo e inclusivo		
(1) Efectos del portafolio de la cooperación suiza	(2) Contribución del programa suizo	(3) Efectos en el desarrollo del país
<p>Efecto 4: Género e inclusión (transversal)</p> <p>Fortalecida la equidad de género e inclusión social (raza y generación) en los programas apoyados por COSUDE</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Número de mujeres, personas no blancas y jóvenes que pertenecen a los equipos de la coordinación nacional y territorial de los programas. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 30 % del total son mujeres Meta [2024]: % la representación de mujeres, personas no blancas y jóvenes alcanza 35% por cada grupo Número de hombres y mujeres que reciben asistencia psicológica y legal por violencia física o sexual en la Casa de Orientación para la Mujer y la familia. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 3000 personas Meta: [2024]: por definir 5000 personas Aprobadas tres reformas jurídicas⁶ para la implementación de políticas públicas de género y equidad social. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 3 Meta: [2024]: 5 <p><i>Fuentes: PyE e insumos de todos los proyectos</i></p>	<p>Proveer a los programas apoyados por COSUDE de enfoques, herramientas y recursos para implementación de proyectos que promuevan la equidad social y de género, apoyar el fortalecimiento de capacidades de especialistas y autoridades locales y nacionales para la implementación de políticas de inclusión, así como la información ciudadana sobre derechos de género e igualdad, contribuye a disminuir brechas de género y sociales.</p> <p><i>Hitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El Programa del Gobierno de Cuba contra el racismo y la discriminación aprobado en nov/2020 por el presidente Díaz Canel cuenta con la asesoría de contrapartes de nuestro portafolio que ayudaran en su implementación. Aprobado el 8 de marzo de 2021 el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres PAM es considerado el documento base para las políticas públicas de género de los próximos cuatro años. Las organizaciones que integran la Plataforma Equidad fueron invitadas para acompañar el proceso de implementación. <p><i>Riesgos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reformas para cambios legales a favor de grupos vulnerables avanzan muy lentamente en su implementación. 	<p>Efecto 4</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar que mujeres y grupos vulnerables por exclusión social puedan acceder a los servicios públicos, la seguridad social y empleos. El Estado promueve acciones para satisfacer las necesidades sociales y económicas de todos los segmentos poblacionales, en particular las mujeres, adultos mayores, la niñez, la juventud y adolescencia; así como para prevenir y enfrentar todas las formas de discriminación. (Punto 296 del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. VII Congreso del PCC). Los subsidios se dirigen a la satisfacción de las necesidades básicas de las personas que lo requieren encontrarse en condiciones de riesgo o vulnerabilidad. (Punto 292) Se incentiva la permanencia y retorno de los jóvenes a las comunidades rurales, con énfasis en aquellas con mayores potencialidades productivas. (Punto 293) <p><i>Indicadores</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Mujeres, personas no blancas y jóvenes trabajando en sector estatal y no estatal. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 40% mujeres Meta [2024]: 43% la representación de mujeres, personas no blancas y jóvenes alcanza 43% por cada grupo % de Mujeres personas no blancas y jóvenes dirigentes. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 48,86% mujeres Meta [2024]: la representación de mujeres, personas no blancas y jóvenes alcanza 50% por cada grupo Mujeres trabajadoras, personas no blancas y jóvenes en la agricultura. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020]: 25% mujeres Meta [2024]: la representación de mujeres, personas no blancas y jóvenes alcanza 30 % por cada grupo % de mujeres, personas no blancas y jóvenes en las cooperativas de la ANAP. <ul style="list-style-type: none"> Línea de base [2020] = 25% mujeres Meta [2024]: la representación de mujeres, personas no blancas y jóvenes alcanza 30% por cada grupo Por lo menos 1% del presupuesto (Cooperación Sur) se invierte anualmente en iniciativas en colaboración con instituciones culturales y trabajadores culturales

6 Pej. código de familia, código penal, matrimonio igualitario para personas del mismo sexo.

Nota: Las líneas de base del año 2015 solo hacen referencia a mujeres porque en la estrategia anterior (2011-2016) no se incluyó raza y jóvenes. Para la Meta de 2021 se toma el estándar que plantea la ONU de un tercio de la población como meta de equidad para poblaciones en desventajas.

Fuentes: Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011; Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de Nación ONEI, CEM, ONU-Mujeres, Prensa, Gaceta Oficial y Estadísticas nacionales

(4) Líneas de intervención (programa suizo)

Resultado 1: Gestión participativa del desarrollo local:

- › Fortalecer extensión de la EDM y la EDP
- › Gestión de conocimientos para apoyar la sostenibilidad de los resultados: identificación, capitalización y difusión (capacitaciones, productos audiovisuales) de herramientas innovadoras de gestión local participativa e inclusiva.
- › Incidencia en políticas nacionales para la apropiación por el sistema país de las prácticas de gestión local descentralizadas participativas e inclusivas
- › Apoyo a la articulación y colaboración entre gobiernos locales
- › Promoción de la equidad de género y reducción y prevención de discriminaciones de cualquier índole
- › Prevención y adaptación al cambio climático y reducción de riesgos de catástrofes naturales. Apoyo a los centros de gestión de riesgos y al uso de energía renovable en las EDM

Resultado 2: Acceso a alimentos

- › Apoyo a modelos de gestión de cadenas de valor agropecuarias para la producción local de alimentos diversos y sanos.
- › Promoción de los mecanismos de intercooperación entre cooperativas.
- › Apoyo a la aplicación de medidas de adaptación al cambio climático y la producción agroecológica.
- › Apoyo a la expansión del Sistema de Innovación Agropecuaria Local

Resultado 3: Desarrollo económico sostenible

- › Promoción de servicios y acciones locales para el fomento de actores económicos privados y cooperativos y sus vínculos con el sector público
- › Apoyo al desarrollo de mini-industrias y cadenas productivas locales
- › Fomentar la formación técnica profesional y su modernización en especialidades seleccionadas, prioritarias para el desarrollo del país
- › Contribuir al desarrollo de nuevas formas de producción en el sector no estatal (cooperativas no agropecuarias, intercooperación, MIPYMES)
- › Incidencia en políticas: participación de especialistas de los proyectos en espacios de formulación y asesoría de políticas públicas de fomento económico (ley de MIPYMES, programas del MEP, Política de Extensionismo Agrícola, Política de Agroecología, Plan San, Ley de Cooperativas)

Resultado 4: Género e inclusión

- › Apoyo a acciones de incidencia en políticas (Programa para el adelanto de la mujer, programa de lucha contra el racismo y la discriminación, nuevo código de familia y reformas al código de trabajo)
- › Apoyo a redes y organizaciones sociales en temáticas de inclusión
- › Visibilización y sensibilización a autoridades y sociedad

<p>(5) Recursos, colaboraciones (programa suizo)</p> <p>Recursos financieros: Para la implementación del PC 2022-24 se prevé por parte de la Cooperación Sur un presupuesto total de alrededor de CHF 13'000'000 para todo el período de 3 años. Adicionalmente la Ayuda humanitaria podrá aportar al PMA y ayuda de emergencia y reconstrucción en caso de desastres, la División Partenariados Institucionales a mediCuba-Suiza.</p> <p>Colaboraciones: La mayor parte del programa está implementada por instituciones nacionales cubanas tanto públicas como no-gubernamentales. Cada proyecto representa una red de múltiples instituciones, coordinada a nivel nacional por una institución líder. Suiza ha logrado construir vínculos estables con instituciones nacionales dinámicas, de alta capacidad de innovación y que promueven activamente la implementación de las reformas y los objetivos de la cooperación. Continuar fortaleciendo sus capacidades y facilitarles acceso a conocimientos y experiencias en otros contextos continuará siendo un objetivo transversal del programa.</p> <p>Se continuarán dos programas implementados por PNUD – buscando ampliar su potencial de cofinanciamiento principalmente en PADIT y PROFET. También, se mantendrá las colaboraciones con HIVOS, OXFAM, H&I y mediCuba-Suiza que, aparte de sus capacidades técnicas en los temas respectivos, facilitan la implementación de los programas cofinanciados asumiendo funciones administrativas y de importación.</p> <p>Las principales contrapartes serán:</p> <p>Efecto 1: CEDEL, MES, FC-UCLV, IPF, INIE, ANEC Oficinas del Historiador, gobiernos provinciales y municipales, PNUD</p> <p>Efecto 2: ACTAF, ANAP, EEPF-IH, INCA, HIVOS y Oxfam, MES y MINAG.</p> <p>Efecto 3: ACTAF, ANAP, ANEC, FC-UCLV, MTSS, INCA, OH, Iniciativas comunitarias, ONG y redes locales, HIVOS, OXFAM, CITMA, MES, MICONs, MINAG y MINED.</p> <p>Género, participación e inclusión: FMC, UNJC, OAR, FLACSO, CIERIC, CFV, CENESEX, RIAM, FNG, Proyecto Palomas</p>
<p>(6) Resultados de gestión/rendimiento, incluyendo indicadores (programa suizo)</p> <p>Objetivo: Se implementa exitosamente el proceso de salida responsable</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de salida comunicado y concertado con autoridades (cumplido) 2. Cumplido el programa anual de disminución de proyectos (según capítulo 6) 3. Ejecutado el presupuesto asignado (según anexo 4) 4. Realizado el plan de reducción de personal (según capítulo 6), y cumplido, en colaboración con la Central, el plan social, con opciones satisfactorias para los trabajadores 5. Concluidos y disponibles los productos principales de la gestión del conocimiento: colección de herramientas de gestión local, producción de alimentos y uso de energías renovables y manual de trabajo con buenas prácticas de género y equidad; productos para asesorar formulación de políticas; programas de formación de multiplicadores y para capacitación de autoridades y profesiones vinculadas a la política local; productos audiovisuales; presencia de los proyectos en espacios de influencia sobre políticas públicas 6. Socios están estableciendo vínculos para continuidad de proyectos con otras agencias u organizaciones de cooperación.

Anexo 3: Sistema de monitoreo

I. Introducción – Objetivos del Sistema de Monitoreo del Programa de Cooperación y requisitos metodológicos generales

El monitoreo o seguimiento (de políticas, estrategias, programas, proyectos) es una función de la gestión que permite evaluar sistemáticamente avances, retrocesos, obstáculos y oportunidades que se presentan en el trascurso de un proceso de intervención sobre algún aspecto determinado de la realidad.

El sistema de monitoreo de programas de cooperación (SMPC) tiene como objetivos fortalecer la orientación hacia resultados, mantener la eficacia y la pertinencia del portafolio de programas (pilotaje basado en la evidencia), así como la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido el SMPC cumple una doble función: es una guía para la gestión de la estrategia y un medio para informar los resultados desde la embajada a la sede, e indirectamente, a los actores involucrados externos a la sede.

Tratándose de la circunstancia de que el PC 2022-2024 coincide con el programa de salida de COSUDE del país, el sistema de monitoreo para este período deberá medir tanto la consecución de los objetivos de desarrollo como la gestión del avance del programa de salida responsable.

Para diseñar el SMPC se consideraron los siguientes requisitos metodológicos generales:

- Identificar indicadores relevantes para medir avances de cada efecto, con líneas de base y meta, año base y año de terminación, fuentes y fechas de las informaciones, responsables de captarlas.
- Definir resultados de gestión interna, orientados a la medición de avances en el programa de salida responsable.
- Desglosar las informaciones por género y cualquier otro grupo prioritario de la estrategia que permita verificar procesos de inclusión social.
- Enfocarse hacia un número reducido de indicadores orientados a los indicadores de referencia agregados (ARIs) del mensaje 2017-2020, que pueda encontrarse información periódica confiable y con base territorial clara.
- Medir el rendimiento por medio de la comparación de avances con relación a las líneas de base meta. Aplicar enfoque comparativo temporal y derivar tendencias de la evolución de dichos indicadores.
- Permitir detectar fallas para realizar ajustes necesarios.

Un obstáculo fuerte para la calidad del SMPC en Cuba, es la poca disponibilidad de información pública actualizada sobre temas relevantes para el portafolio de COSUDE. El sistema estadístico nacional fue concebido para alimentar una administración centralizada y aun no se ajusta al proceso de descentralización, por lo que no es difícil disponer de indicadores fiables en escalas territoriales menores (municipios, por ejemplo). De igual modo, se produce poca información desglosada por grupos sociales específicos (mujeres, grupos pro color de la piel, niveles de ingresos p.e.).

Por otra parte, la lentitud de la estadística nacional es considerable. Actualmente el último anuario estadístico completo disponible es del año 2019.

Por todo ello ha sido necesario encontrar un equilibrio entre la pertinencia de los indicadores y la real disponibilidad y calidad de la información respectiva y diseñar el monitoreo con un fuerte peso de la contribución los equipos de los proyectos para la recopilación de información local desglosada por los diferentes indicadores de interés.

II. El marco de resultados del PC 2022-2024 de COSUDE en Cuba y su monitoreo

El objetivo general del Programa de Cooperación Suizo para Cuba 2022-2024 se definió como:

Suiza contribuye de manera constructiva al desarrollo de Cuba, y – como parte del proceso de salida responsable de la Cooperación Bilateral – se enfocará en el apoyo a procesos de reformas en curso y fortalecerá iniciativas de su portafolio con potencial, enfatizando en la gestión participativa e inclusiva del desarrollo local.

Esta meta general se concreta en un ámbito único, tres áreas temáticas y un tema transversal:

Portfolio Outcome	Áreas temáticas (Efectos)
Desarrollo local participativo e inclusivo	Gestión participativa del desarrollo local
	Acceso a alimentos
	Desarrollo económico local sostenible
	Género e inclusión (tema transversal)

De acuerdo con la metodología vigente, el SMPC para Cuba ha incluido cuatro niveles de observación:

- Nivel 1: contexto país. Identifica sistemáticamente posibles cambios de contexto y sus posibles efectos sobre el programa para proponer los ajustes necesarios.
- Nivel 2: avances y efectos esperados del país. Se enfoca a responder preguntas como: ¿El país avanza hacia sus objetivos?, ¿en qué medida son afines los objetivos del país y la contribución de la cooperación?
- Nivel 3: productos y efectos esperados del portafolio de la cooperación suiza. existe una referencia mutua con el nivel 2 de observación y requiere verificar si el portafolio evoluciona conforme a los objetivos fijados; las contribuciones previstas del portafolio a nivel del país siguen siendo válidas o si resulta necesario revisarlas.
- Nivel 4: gestión del portafolio. Valorar si la gestión apoya el logro de resultados en términos de relaciones con actores de diferente nivel, formación de los recursos humanos, el aprendizaje y gestión del conocimiento; asignación de recursos financieros; correspondencia con los procesos nacionales y si garantiza el cumplimiento de las acciones específicas de salida responsable. Se basa en el Informe Anual (incluyendo el rendimiento de la gestión interna para una salida responsable, Informe del Sistema de Control Interno (SCI), Informe de Gestión de la Oficina (OMR) y reportes financieros ad hoc.



En los niveles 1 y 2 se han tomado en consideración los indicadores temáticos respectivos y ubicados en el contexto nacional, así como los Indicadores de referencia agregados (ARI), que permiten la consolidación de los datos de la colaboración suiza a escala mundial, y los que provienen del Plan de acción de género de la División de las Américas, para ofrecer una visión integrada de los avances de equidad de género a nivel de América Latina. En el nivel 4 se enfatizan indicadores que permitan medir la marcha del programa de salida responsable de COSUDE del país.

Las evaluaciones programadas para los proyectos en curso deberán incorporar la valoración de sostenibilidad y capitalización de los resultados relevantes y la identificación de acciones para potenciarlas en el período de cierre.

Se mantienen las reuniones bilaterales trimestrales MINCEX-COSUDE y una coordinación estratégica con los principales actores de desarrollo, e.g. UE y NN.UU. que ofrecen información relevante para el seguimiento del contexto, las prioridades nacionales y la incorporación al sistema país de las innovaciones generadas por los proyectos.

III. Wichtigste Aspekte des Monitorings

Nivel de observación	Área de focalización	Instrumento	Periodicidad
Contexto	Contexto nacional general (aspectos económicos, políticos, sociales y ambientales) Cambios en el contexto relevantes para la obtención de los resultados en la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • MERV • Escenarios del PC 2022-2024 • Actas reuniones de COSUDE y reunión gerencial Embajada • Informe anual de los programas 	Anual (octubre)
Resultados país	Resultados y avances del país relacionados con las áreas temáticas del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual 	Anual (octubre)
Resultados portafolio suizo	Principales avances de los efectos esperados de cada área temática y su contribución a los objetivos del país. Desglosar por sexo y grupos vulnerables si posible	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual • Evaluaciones de programas 	Anual (octubre) Según programación y requerimientos
Gestión del portafolio	Eficiencia y efectividad de la gestión en apoyo a la consecución de los objetivos del PC	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual • Informe Sistema de Control Interno (SCI) • Informe de Gestión de la Oficina (OMR). Anexo del informe anual • Reportes financieros 	Anual (octubre)
Aspectos específicos de la gestión de las acciones de salida	Efectividad y eficiencia de la gestión (interna) en apoyo a las acciones de salida responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la gestión del conocimiento (incluir en IA) • Cumplimiento las acciones de comunicación • Informes finales de cierre de proyectos • Acciones del plan social 	Anual (octubre) y según requerimientos del calendario de cierre de proyectos
Indicadores ARI	Indicadores seleccionados por área temática del PC	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de actualización estándar diseñada por COSUDE incorporada a Informe anual 	Anual (octubre)
Plan de acción de género de la DALC	Identificación de avances en superación de brechas de género	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de monitoreo de la DALC-género 	Anual (octubre)

IV. Captación de la información y tablas de seguimiento

Para cada uno de los cuatro resultados previstos en la estrategia, se han identificado indicadores país y de la contribución suiza y sus valores, así como las fuentes. La línea de base de los indicadores se estableció – de acuerdo con la disponibilidad de datos– tomando como referencia el año 2020.

La información se recopila anualmente, entre los meses de junio y julio con el apoyo de los equipos de monitoreo de los programas y sus representantes locales, quienes la envían a COSUDE en los primeros diez días de septiembre. Se realizan también, en temas que lo requieran, consultas a expertos, además del seguimiento a los medios de comunicación nacionales y otras fuentes.

Cada ONP es responsable de orientar a sus proyectos, recopilar, procesar y analizar la información referida a los resultados a los cuales tributan los proyectos y programas que le corresponde coordinar. Los datos obtenidos anualmente se acumulan en tablas (una tabla por cada efecto) que recoge información relevante para los cuatro niveles de monitoreo en su interrelación y que permite seguir dinámicas y tendencias debido a que reflejan los cambios entre un año y otro.

El seguimiento de los avances en su generalidad, incluyendo la gestión interna de la oficina, corresponde a la gerencia.

V. Monitoreo de escenarios. Contexto y adaptaciones a sus cambios

Para el monitoreo del contexto político, social y económico se aplica el instrumento Monitoreo de Cambios Relevantes para el Desarrollo (MERV). Los campos de observación seleccionados para aplicar el MERV son: condiciones políticas, económicas, sociales y de seguridad, medio ambiente y relaciones internacionales.

Este análisis se complementa con el monitoreo de los escenarios (MESC), que evalúa anualmente la correspondencia de la implementación real de la reforma descentralizadora que transcurre en el país desde 2011 con los escenarios formulados en la elaboración del PC, así como otros cambios relevantes no contenidos en la reforma. El seguimiento de la reforma es esencial pues este proceso constituye el contexto general en que aplica nuestro PC.

Tanto el MERV como el MESC son analizados y consolidados por el equipo de la Embajada integrada.

Considerando que Cuba puede ser considerado, hasta ahora, un país de “bajo riesgo”, el MERV y el MESC se aplican anualmente en la fase de preparación del IA (junio/ septiembre). No obstante, dada la situación de aguda crisis económica que experimenta el país, ahondada por Covid-19 y el embargo económico de EE.UU., junto a la emergencia de expresiones de oposición (aun sin mucha capacidad de impulsar cambios), el seguimiento de posibles cambios y señales de deterioro de la situación nacional, debe ser sistemático: semanalmente, en reunión del equipo de COSUDE y reunión gerencial de la embajada, se identifican eventos y situaciones relevantes para el país y se valora su posible impacto sobre el marco de resultados, socios nacionales y acciones previstas.

VI. Recursos y responsabilidades

El SMPC forma parte de las actividades sistemáticas de la embajada y la oficina de cooperación, por lo cual no requiere grandes costos adicionales financieros ni en recursos humanos. Sin embargo, la situación de Cuba de déficit de información estadística, eventualmente puede hacer necesaria la contratación de expertos con acceso a fuentes oficiales no siempre disponibles para los ONP y los proyectos, para completar la información requerida.

Cada ONP es responsable del seguimiento continuo de avances y dificultades en su área temática, así como de la recolección y procesamiento de la información y preparación de las tablas correspondientes para la elaboración del informe anual.

Área temática y de monitoreo	Responsable
Responsable general	Director de cooperación
Monitoreo contexto	ESPMY – ONP (y su remplazante a su retiro)
Gestión participativa del desarrollo local	ESPMY – ONP (y su remplazante a su retiro)
Acceso a alimentos	MSD – ONP
Desarrollo económico local sostenible	MSD y ESPMY
Género e inclusión (tema transversal)	GOS- ONP
MESC, MERV	ESPMY y SNZ
Seguimiento específico a los aspectos de la salida responsable	Director, SNZ, ONPs

VII. Cronograma general

Mes	Acciones
junio-agosto	Solicitud de información a los programas y expertos
septiembre	Recepción y revisión de la información de los programas y expertos
	Recopilación información sobre contexto
	Inicio MERV OMR y SCI
octubre	1ra quincena: Elaboración y revisión conjunta interna del primer borrador del IA
	2da quincena: Arreglos, revisión conjunta y preparación versión final
	31 Envío a Berna

Anexo 4: Abreviaturas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
ANEC	Asociación Nacional de Economistas de Cuba
APOCOOP	Programa "Apoyo a la creación de cooperativas de segundo grado en el sector agropecuario en Cuba"
ARIs	Indicadores de Referencia Agregados
BASAL	Programa "Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria"
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BIOMAS	Programa "La Biomasa como fuente renovable de energía para el medio rural"
BP	Plan de Negocios (Business Plan)
CEDEL	Centro de Desarrollo Local y Comunitario
CENESEX	Centro Nacional de Educación Sexual
CEM	Centro de Estudios Martianos
CFV	Centro Félix Varela
CHF	Franco suizo
CIERIC	Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativas Comunitarias
CITMA	Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente
CNA	Cooperativas No Agropecuarias
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COVID-19	Corona Virus Disease-2019
DALC	Division America Latina y Caribe
DPDH	División Paz y Derechos Humanos
EDM	Estrategia de Desarrollo Municipal
EDP	Estrategia de Desarrollo Provincial
EEPF-IH	Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey"
ELM	Editorial de la Mujer
EE.UU.	Estados Unidos de América
ETP	Educación Técnico Profesional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FC-UCLV	Facultad de Construcciones de la Universidad Central de Las Villas
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNG	Fundación Nicolás Guillén
GEPAC	Gestión Participativa local en la rehabilitación del Centro histórico de La Habana
H&I	ONG internacional Humanity and Inclusion
HABITAT	Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal
HIVOS	ONG internacional Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Vías de Desarrollo
IA	Informe Anual
IFIs	Instituciones Financieras Internacionales
INCA	Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas
INIE	Instituto de Investigaciones Económicas
IPF	Instituto de Planificación Física

LEHM	Línea estratégica del hábitat municipal
mCS	ONG mediCuba-Suiza
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MERV	Monitoring entwicklungsrelevanter Vektoren
MES	Ministerio de Educación Superior
MESC	Monitoreo de los Escenarios
MICONS	Ministerio de la Construcción
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINED	Ministerio de Educación
MIPYMES	Micro Pequeñas y Medianas Empresas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NAU	Nueva Agenda Urbana
NN.UU.	Naciones Unidas
OAR	Centro Oscar Arnulfo Romero
OH	Oficina del Historiador
OMR	Office Management Report (Informe de Gestión de la Oficina)
ONEI	Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba
ONG	Organización no Gubernamental
ONP	Oficial Nacional de Programas
ONU	Organización de Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OSDE	Organización Superior de Dirección Empresarial
PA	Proyecto AfroAtenas
PAM	Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres
PAAS	Proyecto de Apoyo a una Agricultura Sostenible en Cuba
PADIT	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integra Territorial
PC	Programa de Cooperación
PCC	Partido Comunista de Cuba
PEDI	Plan Especial de Desarrollo Integral
PEGIN	Programa Equidad de Género con Incidencia Nacional
PIAL	Programa de Innovación Agropecuaria Local
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Organizacional Anual
PP	Proyecto Palomas
PQ	Proyecto Quisicuba
PRODEL	Programa para el fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo local
PROFET	Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PyE	Programa de Apoyo a la Participación y Equidad local
RIAM	Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades
SAN	Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba
SAS	Programa de Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible en Cuba (SAS), financiado por la UE
SCI	Informe del Sistema de Control Interno
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos
SMPC	Sistema de Monitoreo de Programas de Cooperación
TCP	Trabajo por Cuenta Propia
UE	Unión Europea
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UN Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
UNJC	Unión Nacional de Juristas de Cuba

Anexo 6: Planificación presupuestaria estratégica 2022–2024

Financial Planning					
Swiss Cooperation Programme for	CUBA				
Duration of Cooperation Programme	Jan 2022	until	Dez 2024		
Financial Year:	2022	2023	2024	Total 2022 - 2024	in %
Portfolio Outcome 1: Desarrollo Local					
Gestión Participativa *)	2'000'000	1'285'500	239'500	3'525'000	27%
Producción de Alimentos *)	1'560'000	770'000	-	2'330'000	18%
Desarrollo Económico *)	2'800'000	1'834'500	970'500	5'605'000	43%
Genero, Inclusión y Otros *) **)	640'000	530'000	370'000	1'540'000	12%
Total budget allocation (to Intl. Cooperation Office **)	7'000'000	4'420'000	1'580'000	13'000'000	100%
<i>Break down of the above budget allocation to respective country / country offices:</i>					
Cuba/International Cooperation Office	7'000'000	4'420'000	1'580'000	13'000'000	100%
other country	-	-	-	-	0%
Total budget allocation (to IC-Offices) **)	7'000'000	4'420'000	1'580'000	13'000'000	100%
<i>General overview of indicative budget allocation by Swiss Federal Offices (for information purpose only):</i>					
Budget allocated to IC-Office(s)	7'500'000	4'500'000	2'500'000	14'500'000	
<i>thereof: SDC-South Cooperation</i>	7'000'000	4'000'000	2'000'000	13'000'000	
<i>SDC-Humanitarian Aid</i>	500'000	500'000	500'000	1'500'000	
SDC-Institutional Partnerships***	270'000	270'000	270'000	810'000	
<i>Outcome(s): Otros: Salud</i>					
SDC-Global Cooperation	-	-	-	-	
<i>Outcome(s):</i>					
FDFA-Human Security Division	-	-	-	-	
<i>Outcome(s):</i>					
SECO-Economic Cooperation	-	-	-	-	
<i>Outcome(s):</i>					
Other Federal Offices:	-	-	-	-	
Total budget allocation by federal offices	7'770'000	4'770'000	2'770'000	15'310'000	

*) Area of Intervention of Portfolio Outcome 1 (the only portfolio outcome)

***) without Humanitarian Aid

***) Institutional Partnerships: 2023 and 2024 tentative



Minindustria Buey Arriba en Granma (PRODEL). © COSUDE

Imprimir

Editor:

Departamento Federal de Asuntos Exteriores DFAE

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

División América Latina y el Caribe

Freiburgstrasse 130, 3003 Bern, Schweiz

Teléfono: + 41 58 462 34 41

E-Mail: havana@eda.admin.ch

<https://www.eda.admin.ch/cuba>

Schweizerische Botschaft in Kuba – Internationale Zusammenarbeit

5ta Avenida , entre calle 20 y 22

Miramar, Playa,

Havana, Kuba

Telefon: +53 7 204 26 11

E-Mail: havana@eda.admin.ch

<https://www.eda.admin.ch/cuba>

Foto de la carátula: "Jóvenes en red". Michel Pou Díaz, marzo 2020, © COSUDE.

Son estudiantes de la educación técnica profesional en Centro Habana del Proyecto Quisi-cuaba apoyado por COSUDE.

Diseño:

Mark Manion, Commusication Arts

Bern, 2021 © SDC