



**PROGRAMA DE ASOCIACIÓN DE PAÍS SOBRE
MANEJO SOSTENIBLE DE TIERRAS (CPP-OP15)**

*Apoyo a la Implementación del Programa de Acción Nacional de Lucha
Contra La Desertificación y la Sequía*

**LECCIONES APRENDIDAS 2017
Ciénaga de Zapata, Matanzas
Taller Nacional (22-25 de Enero 2018)**



INTRODUCCIÓN

Identificar las lecciones aprendidas de todo proceso constituye una vía que permite identificar experiencias obtenidas que podrían beneficiar el diseño, implementación y resultados, en este caso de otros proyectos financiados o no por el GEF.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) las **lecciones aprendidas** se pueden definir como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo (Ej.: fortalezas y debilidades en el diseño o implementación de un proyecto). Afirma el BID para que las lecciones aprendidas sean pertinentes y útiles, éstas deben ser:

- ⇒ **Aplicables**, porque tienen impacto real o potencial en las operaciones o procesos
- ⇒ **Válidas**, porque se basan en hechos verdaderos
- ⇒ **Significativas**, porque identifican procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo.

Estas permiten:

- ⇒ Identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad)
- ⇒ Identificar deficiencias (shortcomings) en políticas, estrategias, programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas
- ⇒ Identificar y resolver problemas a través de nuevos cursos de acción
- ⇒ Mejorar la toma de decisiones futura y servir de modelo para otras intervenciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un proceso de identificación de las lecciones aprendidas durante el año 2017 en la implementación de los Proyecto 2 y 5 del CPP, las cuales se reflejan en este material y pueden constituir referencias para otros proyectos.

Es adecuado destacar, que el CPP-OP15 consideró conveniente propiciar un nuevo espacio para el debate, capacitación y reflexión en torno al Programa, visto como un todo. Llevando a plenario temas importantes como la propia estructura, funcionamiento y la actualización de su marco lógico. Acciones que fueron agradecidas por los coordinadores provinciales y demás participantes del taller.

METODO EMPLEADO

El proceso se consideró participativo e involucró a actores claves del Programa. Durante el desarrollo de los balances del año 2017 de cada resultado del Proyecto 2 cada equipo de trabajo identificó cuales fueron las principales lecciones positivas y negativas que influyeron en la implementación y los resultados alcanzados.

Se organizó un taller nacional de lecciones aprendidas en el cual participaron los coordinadores de las áreas de intervención, de los resultados y oficinas de manejo del Proyecto 2, los representantes territoriales del Proyecto 5, que a su vez son los especialistas que atienden la desertificación y la sequía a nivel de las Unidades de Medio Ambiente, los coordinadores de las áreas de intervención del Proyecto 3, todos los especialistas de la Unidad de Coordinación del Programa e invitados del PNUD, de la Agencia de Medio Ambiente, de la estación Experimental Indio Hatuey y el órgano CITMA de la Ciénaga de Zapata.

Durante las sesiones de trabajo se expusieron las lecciones aprendidas y luego fueron analizadas, agrupadas, sometidas a la consideración y aprobación por parte de los participantes tal y como se muestran a continuación:

1. La creación de equipos territoriales en las provincias no incluidas en las áreas de intervención del CPP, es necesario para apoyar el logro de las metas de alcance nacional del Programa.

El Programa de Asociación de País tiene como objetivo general que “*la reducción de la degradación de tierras le permita a Cuba lograr sus objetivos de desarrollo sostenible y el incremento de la seguridad alimentaria*”. El logro de este objetivo se sostiene en el “*efecto multiplicador*” que tendrán las acciones que se implementan a través de sus proyectos para el fortalecimiento de capacidades nacionales y en las áreas de intervención (AI) sobre el resto del país. En este empeño las alianzas establecidas en las provincias que forman parte de las AI del Programa son importantes que se repliquen en aquellas no incluidas en el CPP, a través de la creación de equipos territoriales.

2. El seguimiento estable de la Unidad de Coordinación Central y las Unidades de Manejo a los sitios demostrativos y equipos territoriales promueve el empoderamiento del proyecto a nivel local y territorial.

Se estableció como una buena práctica las visitas de chequeo, seguimiento y monitoreo de los Proyectos del CPP-OP15 a las áreas de intervención. En estas, los equipos territoriales intercambian sus experiencias y accionar en el territorio. Se produce un encuentro más cercano con los actores locales y coordinadores nacionales establecidos en el Programa (Director del Programa, Coordinadora Técnica del Programa y el Proyecto, de las Unidades de Manejo, de resultados), los cuales permiten aglutinar y enfatizar en las metas y alcance de los proyectos, así como el papel preponderante que tiene los actores locales y territoriales. En estas visitas además se identifican vacíos y limitaciones que puedan estar obstaculizando la buena marcha del proyecto, así como las necesidades más inmediatas de asistencia y capacitación identificadas en los territorios.

3. Contar con el acompañamiento de los proyectos nacionales de ciencia, tecnología e innovación garantiza una mejor implementación técnica y de compromiso con el Programa.

Los proyectos nacionales de ciencia, tecnología e innovación, constituyen una vía eficaz para acompañar desde el punto de vista científico los resultados que se alcanzan en el Programa. Estos siguen un patrón riguroso de seguimiento y monitoreo por parte de las instituciones científicas con la concurrencia de grupos de expertos que analizan y avalan estos resultados. De ello se derivan además materiales para desarrollar publicaciones científicas que favorecen la divulgación de los resultados del Programa. Estos proyectos son fuentes de cofinanciamiento para el CPP-OP15, ya que el país eroga sumas importantes de financiamiento para el desarrollo de estos proyectos de carácter nacional.

4. El éxito del informe de implementación del Proyecto y el Plan de trabajo anual dependen del conocimiento y empoderamiento de cada uno de los coordinadores territoriales y responsables de los resultados. La elaboración de estos en el momento oportuno y en equipo facilitará la calidad de los mismos y la entrega en tiempo.

Los Informes de implementación de los proyectos (PIRs) y los Planes de Trabajo Anual (POAs) constituyen herramientas de trabajo que facilitan el monitoreo de los proyectos financiados por el GEF. Estas se basan en el marco lógico aprobado en los proyectos, los cuales delimitan el alcance de estos. El dominio por parte de los coordinadores y responsables de resultados de estas herramientas y sobre todo de los indicadores y metas de los proyectos facilitan que tanto los PIRs como los POAs posean la calidad requerida y sean utilizadas para el monitoreo y evaluación de los proyectos. Es necesario desarrollar acciones de capacitación que posibiliten una mayor comprensión de estas herramientas.

El trabajo en equipo es importante para el desarrollo de estas, ya que facilita una mayor comprensión de estas herramientas que posibilitan sobre todo en el PIR evaluar el avance de los indicadores en términos de cantidad y calidad del proyecto. Fortalece además las alianzas y el compromiso entre los coordinadores y responsables de resultados.

5. La elaboración en el tiempo establecido por las Unidades de Manejo de las fichas técnicas de los equipos y medios para la implementación del Proyecto garantizará su inclusión en el proceso de adquisición.

El proceso de importación en los proyectos es complejo y de aprendizaje continuo. Para los proyectos que la entidad nacional implementadora radica en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente el proceso de importación se realiza a través de la Empresa Especializada Importadora Exportadora y Distribuidora para la Ciencia y la Técnica, conocida por sus siglas EMIDICT. Las necesidades de importación que requieren los proyectos están sujetos a varios factores para que estas sean viables y efectiva:

- 1) Que estén aprobadas en el Plan de la Economía y previstas en el proyecto,
- 2) Contar con la descripción técnica lo más detallada posible de cada uno de los elementos a importar en el 3er trimestre del año y
- 3) Se debe presentar a EMIDICT a inicios del 4to trimestre toda la documentación que ellos establecen y que sea aceptada por esta entidad.

Todo lo anterior demanda una interacción permanente y activa de las unidades de manejo con todos los coordinadores territoriales e instituciones beneficiadas para que el proceso fluya en los términos que se requiere.

6. La estandarización de los datos y homogenización de las plataformas SIG permiten un mayor y mejor flujo de información entre las instituciones involucradas.

En el Programa y los proyectos existen alianzas de trabajos con diversas instituciones que monitorean indicadores biofísicos y trabajan en sistemas de información geográfica de diferentes plataformas. Todo lo cual se complejiza en el sentido de unificar la información relevante para el manejo sostenible de las tierras (MST) en un sistema amigable para todas las instituciones depositadoras de información y usuarios del mismo. Se requiere de un proceso de depuración y compatibilización de todos los sistemas en aras de estandarizar la información que sea útil para todos y que posibilite monitorear los indicadores seleccionados en el MST, así como gestionar la información que se deriva de la intervención de los proyectos del Programa.

7. Validar las fichas técnicas para la toma de datos permite la extensión del proceso de monitoreo a todos los sitios demostrativos.

Los indicadores biofísicos seleccionados cuentan con una ficha técnica que posibilita una mejor comprensión e indican la secuencia de acciones desde la toma de la muestra hasta la interpretación del valor numérico que expresa. La validación de estas fichas en sitios,

permite la calibración de estas para que sean válidas en el resto de los sitios o puntos de muestreos.

8. Implementar modelos de gestión programáticos para el levantamiento de información de apoyo a los proyectos, facilita los análisis y evaluación de los indicadores de monitoreo y la toma de decisión.

La coordinación y gestión de un proyecto y en especial los de colaboración necesitan de un sistema organizado de documentación que posibilite el seguimiento de la implementación del proyecto. En el caso del Programa y en especial el Proyecto 2 se estableció un sistema de modelos de planificación y cumplimiento trimestral que permitió evaluar el desempeño de los coordinadores territoriales y la evolución del proyecto a nivel de áreas de intervención incluyendo las oficinas de manejo. Se adoptaron los modelos de diseño y reporte de actividad que se establecieron desde el inicio del Programa, los cuales documentan las actividades planificadas.

Durante el año 2017 fueron validados todos los modelos para cada área de intervención y las oficinas de manejo. Se evaluaron cada uno de los informes teniendo en cuenta la calidad, correspondencia con el POA y los planes de manejo de los sitios. Todo lo anterior influyó en la necesidad de adecuar los modelos trimestrales y reportes de actividades de manera que se visualicen explícitamente las tareas del POA, el avance de los indicadores del marco lógico del Proyecto y las acciones contempladas en el plan de manejo de los sitios demostrativos.

9. Para el diseño de la estrategia de infocomunicación es necesario la participación activa de todos los actores locales, territoriales y nacionales.

La información y comunicación son elementos claves en el proceso de implementación de un proyecto. Estas posibilitan la promoción y divulgación de las buenas prácticas, la gestión del conocimiento y la visibilidad del Programa y sus proyectos a todos los niveles y en los medios de comunicación. Las particularidades e intereses de cada localidad y

territorio justifican la necesidad de involucrarlos desde el inicio en el diseño de la estrategia para que esta sea efectiva.

10. Es necesario incluir en el Programa de los talleres, herramientas evaluativas de la calidad de la actividad que permitan mejorar el desempeño futuro de estos eventos.

El desarrollo de herramientas que permitan evaluar la calidad tanto de talleres, como seminarios, cursos entre otras, facilita un mejor intercambio con los participantes, posibilita identificar las principales deficiencias y motivaciones; todo lo cual proporciona elementos importantes para la organización exitosa de futuras actividades. Un ejemplo de ello se muestra a continuación, donde utilizó la estrategia **PNI** (**P**ositivo, **N**egativo e **I**nterés) que permite identificar el mayor número de ideas que se generan sobre un evento, acontecimiento o alguna observación.

**POSITIVO, NEGATIVO E INTERESANTE
DEL TALLER DE LECCIONES APRENDIDAS CPP-OP15 2018**

POSITIVO

- Muy bueno el intercambio de experiencias con otras provincias.
- Valoración de la coordinación y dirección del programa del trabajo de todos los territorios.
- Profesionalidad del equipo coordinador del proyecto.
- Buena disciplina de todos en el cumplimiento de todo el programa.
- Todo lo presentado por el equipo coordinador y las unidades de manejo sirvió como acción de capacitación.
- Buen trato del Director general del Programa, hacia cada uno de coordinadores nacionales y territoriales.
- Calidad de las presentaciones.
- Documentación entregada muy buena.
- Buena organización de la logística.
- Respeto al criterio de cada participante.

- Presentaciones detalladas con todas las informaciones necesarias.

NEGATIVO

- Poca duración del taller para los debates.
- Ausencia de algunos coordinadores de las provincias.
- Existen cuestiones en el hotel que deben ser mejorada.
- Comunicar en la agenda el vestuario a llevar.

INTERESANTE

- Debates técnicos sobre la gestión del agua.
- Entrega de información trimestral, ya que permite identificar los problemas que pudieran existir y corregirse al momento.
- Generalización de informes trimestrales tomados de proyectos con buenos resultados que ofrece como instrumento de control y contribución para la elaboración del PIR.
- Acompañamiento del PNUD en el desarrollo del taller.
- Planificación de una visita a un área demostrativa.
- El trabajo en grupo de las comisiones para los análisis de los indicadores.
- El trabajo e intercambio en grupo.
- Experiencias ofrecidas por las provincias.
- Ciénaga de Zapata mayor humedal de Cuba escogido como lugar para la realización del taller.
- En esta ocasión estuvimos colmados de mujeres agradables e interesantes