



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Schweizerische Botschaft  
**Schweizerisches Kooperationsbüro in Kuba**

# Kooperationsprogramm Ausstiegsprogramm Kuba 2022–2024





# Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b>	3
<b>1. Kontextanalyse</b>	6
<b>2. Ziele der Schweizer Aussenpolitik für Kuba und Amerika</b>	8
<b>3. Bisherige Resultate der DEZA in Kuba</b>	9
<b>4. Implikationen</b>	11
<b>5. Szenarien, Theorie des Wandels und Ziele</b>	12
<b>6. Management des Ausstiegsprogramms</b>	14
<b>7. Strategische Steuerung</b>	17
<i>Anhänge</i>	
<b>Anhang 1 : Szenarien und Anpassung nach Szenario</b>	18
<b>Anhang 2 : Ergebnisse (results framework) für Portefeuille und Management</b>	21
<b>Anhang 3 : Monitoring-System</b>	28
<b>Anhang 4 : Abkürzungen</b>	32
<b>Anhang 5 : Karte</b>	34
<b>Anhang 6 : Strategische Finanzplanung 2022–2024</b>	36



Begegnungszone, renoviert durch das Projekt für Gleichstellungsanliegen Afroatenas, Matanzas (PyE). © DEZA

# Editorial

Das vorliegende Kooperationsprogramm 2022–2024 plant den Ausstieg der langjährigen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit der DEZA aus Kuba. Dies ist gemäss dem Entscheid des schweizerischen Parlaments von 2020, die bilateralen Mittel für Lateinamerika bis 2024 schrittweise auf die Regionen Nordafrika, Mittlerer Osten und Subsahara-Afrika zu verlagern.

Demnach gilt es, das 20-jährige entwicklungspolitische Engagement der Schweiz in Kuba verantwortungsvoll zu konsolidieren und dessen Nachhaltigkeit über 2024 hinaus anzustreben. Durch die bestehenden drei Themenbereiche – Stärkung der dezentralen Institutionen, Verbesserung der Nahrungsmittelproduktion sowie Förderung der lokalen Wirtschaft (einschliesslich Berufsbildung) – wird weiterhin ein konstruktiver Beitrag an die laufenden Reformprozesse zur Verbesserung der Lebensbedingungen der kubanischen Bevölkerung geleistet. Dabei werden die veränderten Bedürfnisse aufgrund der Covid-19-Pandemie flexibel berücksichtigt.

Die Schweiz bleibt nach wie vor in Lateinamerika und der Karibik engagiert. Andere Instrumente wie die humanitäre Nothilfe, multilaterale Kooperation oder Globalprogramme, zum Beispiel im Bereich Klimawandel oder Ernährungssicherheit, stehen weiterhin zur Verfügung. Es ist der Schweiz ein wichtiges Anliegen, die sehr guten bilateralen Beziehungen mit Kuba auch in Zukunft positiv zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Patricia Danzi  
Direktorin der Direktion für Entwicklung und  
Zusammenarbeit (DEZA)



Berufsschule in der Altstadt von Havanna (GEPAC). © DEZA

# 1. Kontextanalyse

Die kubanisch-schweizerischen Beziehungen wurden mit der Gründung der unabhängigen Republik Kuba 1902 etabliert. 1918 wurde ein Schweizer Konsulat in Havanna eingerichtet und 1957 in eine Schweizer Botschaft umgewandelt. Der Handel, der seit dem 19. Jahrhundert über Honorarkonsuln betrieben wurde, bestand auch nach der Revolution von 1959 weiter. Seit 2006 unterhalten die beiden Länder einen strukturierten politischen Dialog.

Seit Beginn ihrer Etablierung sind die Beziehungen zwischen Kuba und der Schweiz sehr gut. Geprägt sind sie insbesondere dadurch, dass die Schweiz das Völkerrecht und die nationale Souveränität achtet, das US-Embargo verurteilt, eine konstruktive Kritik an der Menschenrechtslage übt und sich zudem von 1991 bis 2015 um eine offizielle Vertretung kubanischer Interessen in den USA bemüht hatte.

Wirtschaftlich gesehen erlebt Kuba derzeit die schwerste Rezession seit den 1990er-Jahren. Staat und Regierung sind geschwächt, im Inneren durch ein sehr zentralistisches Regierungssystem, nach aussen hin durch den Zusammenbruch des wichtigen Energielieferanten und Verbündeten Venezuela. Seit 2018, akzentuiert durch die Verschärfung des US-Embargos ab 2019 und nun verschlimmert durch die Covid-19-Pandemie, sind die Waren- und Energieversorgung im Land sowie die Währungsreserven ernsthaft gefährdet. Die Rationalisierungs- und Notmassnahmen der Regierung werden zunehmend drastischer und unmittelbarer.

Die makroökonomischen Indikatoren geben überwiegend Anlass zu Besorgnis. Die Wirtschaft ist strukturell nach wie vor in einem sozialistisch-zentralistischen Paradigma verhaftet, das ausländische Investitionen hemmt und dringende

Verbesserung des Währungs-, Banken- und Produktionssystems erschwert.

Auf politischer Ebene wurde ab 2018 eine auf ideologischer Kontinuität fussende Transition der Exekutive eingeleitet. Der neue Präsident schwankt zwischen ideologischem Dogmatismus und pragmatischem Handeln. Die Kommunistische Partei Kubas bekennt sich offiziell zu den 2011 eingeleiteten schüchternen politischen und wirtschaftlichen Reformen. Doch deren Umsetzung ist zaghafte. Die ideologisierte Politik und die zentralistische und schwerfällige Bürokratie zaudern, was mitunter auch die Arbeit der Hilfsorganisationen erschwert.

2019 verabschiedete Kuba eine neue Verfassung. Ihre grundsätzliche Ausrichtung ist sozial recht fortschrittlich, in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht hingegen nach wie vor starr und dogmatisch. Immerhin enthält sie einige Verbesserungen in Bezug auf Dezentralisierung sowie gewissen rechtlichen Aspekten bezüglich Demokratisierung und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. gesetzliche Anerkennung von Privateigentum).

Im sozialen Bereich werden mehrere Bevölkerungsgruppen trotz fehlender gesetzlicher Grundlage weiterhin strukturell diskriminiert. Zwar ist diese Benachteiligung sozial und geografisch unterschiedlich stark, doch bestätigen glaubwürdige operationelle Quellen der DEZA, dass ein wachsender Teil der ländlichen Bevölkerung nun von zunehmender Armut und Ungleichheit betroffen ist.

Bei den Menschenrechten ist der Alltag der kubanischen Bevölkerung und ihr Verhältnis zum Staat seit mehreren Jahrzehnten geprägt durch die anhaltenden erheblichen Einschränkungen von politischen Rechten wie Versammlungs-

Vereins- und Meinungsäußerungsfreiheit sowie das Fehlen von unabhängiger Legislative und Justiz. Die tendenziell leichte Verbesserung, die noch 2019 beobachtet wurde, kommt seit der Pandemie zum Erliegen. Verhaftungen und/oder Einschüchterungen von politischen Gegnern, Andersdenkenden und/oder Vertreterinnen und Vertretern lokaler Interessengruppen nehmen wieder zu.

Die Pandemie traf das Land, ohnehin schon in einer Phase starker institutioneller und wirtschaftlicher Verwundbarkeit, hart. Die Folgen werden über die Gesundheitskrise hinaus enorme Herausforderungen auf politischer, wirtschaftlicher und sozialer Ebene mit sich bringen. Aufgrund des Zusammenbruchs des Tourismus (einer der wichtigsten Devisenquellen in einer verzweifelt nach Diversifizierung strebenden Wirtschaft) sind kurz- und mittelfristig negative Auswirkungen auf den Zugang zu Nahrungsmitteln, die Beschäftigung, Ungleichheit und Armut abzusehen, die über die Zeitspanne 2022–2024 andauern werden.

Womöglich könnte eine angekündigte Überprüfung der US-Außenpolitik gegenüber Kuba zu einer Verbesserung dieser düsteren Aussichten verhelfen. In Anbetracht des Gewichts der kubastämmigen US-Amerikanerinnen und -Amerikaner (Befürworter/innen des Embargos) bei den *Mid-term*-wahlen für den Kongress (2022) werden wohl kaum alle Initiativen der Präsidentschaft von Obama (2013–2016) wieder aufgegriffen werden. Doch schon eine Erleichterung der rechtlichen Hürden für Geldüberweisungen und Tourismus könnte kurz- und mittelfristig eine gewisse sozioökonomische Entlastung bringen, namentlich bezüglich von Exporten in potenziell wachstumsstarken Branchen (wie z. B. medizinische Dienste, Impfstoffe gegen Covid-19, spezialisierte Agrarerzeugnisse, nebst Tourismus).

Universitätsfußballer engagieren sich für Gewaltlosigkeit gegenüber Frauen (PEGIN). © DEZA



## 2. Ziele der Schweizer Aussenpolitik für Kuba und Amerika

Relevant für dieses Kooperationsprogramm sind die aktuelle (dritte) *Aussenpolitische Strategie der Schweiz 2020–2023* und die *Leitlinien Menschenrechte 2021–2024* mit ihren vier allgemeinen Grundsätzen: 1) Förderung der Freiheit, 2) Stärkung des Rechtsstaats, 3) Förderung der Chancengleichheit, 4) Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung (im Einklang mit der Agenda 2030 der UNO).

Dieses Kooperationsprogramm befolgt zudem die *Regionalen Leitlinien 2021–2024 der DEZA* und die *Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2021–2024 der Schweiz*, die die Entwicklungsziele sowie die Modalitäten für einen verantwortungsvollen Ausstieg der Schweiz aus der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika, inklusive Kuba, im Jahr 2024 regeln.

Für die bilateralen Beziehungen zwischen der Schweiz und Kuba bildet die Tätigkeit der DEZA den Grundpfeiler. Die Schweiz ist heutzutage in Kuba eine wichtige Akteurin in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die Ausrichtung ihrer Zusammenarbeit ist im Einklang mit wichtigen Prioritäten der Regierung, insbesondere für Dezentralisierung und lokale Entwicklung, Bekämpfung von Diskriminierung und sozioökonomischen Ungleichheiten sowie zur nachhaltigen lokalen Wirtschaftsentwicklung (einschliesslich Nahrungsmittelproduktion).

Das erste Kooperationsprogramm in Kuba begann im Jahr 2000. Zunächst war Kuba Teil eines «Sonderprogramms» der DEZA (2000–2012), wurde jedoch mit der *Botschaft zur Internationalen Zusammenarbeit 2013–2016* zum Schwerpunktland mit einer Vielzahl langfristiger Projekte und einem jährlichen Finanzvolumen, das von 3 Millionen (2011) auf 12 Millionen Franken (2020) anstieg. Heute beteiligt sich die DEZA aktiv an allen Koordinationsmechanismen der wichtigsten Geber in Kuba (z. B. EU, UNO, Italien, Spanien).

Die DEZA geniesst für ihre Arbeit hohe Wertschätzung bei der kubanischen Regierung, die ihre strategische Ausrichtung, ihre Ergebnisorientierung sowie ihre Fähigkeit zur flexiblen Anpassung und raschen Reaktion bei Veränderungen des Kontexts (z. B. staatliches Reformprogramm) und in Notlagen (z. B. Hurrikane, Dürren, Epidemien) anerkennt. Dabei hält die DEZA an ihren allgemeinen Zielen mit ihrem Schwerpunkt auf Verbesserungen für die bedürftigsten Bevölkerungsgruppen fest.

Mit Blick auf den Ausstieg der bilateralen Zusammenarbeit 2024 ist vorauszusehen, dass der IZA-Austausch mit Kuba stark schrumpft. Konkret bleibt wohl ein gewisser Austausch im kulturellen Bereich und humanitäre Nothilfe. Für eine Tätigkeit des SECO müsste eine gewisse wirtschaftliche Öffnung gegeben sein. Die bilateralen politischen Konsultationen werden sicherlich weitergeführt. Dabei können unabhängig vom Ausstieg der Schweiz aus der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit weiterhin entwicklungspolitische Themen zur Sprache kommen.



# 3. Bisherige Resultate der DEZA in Kuba

Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit zeichnet sich seit ihren Anfängen im Land durch ihre Ausrichtung auf greifbaren Nutzen für die Bevölkerung und auf langfristige Nachhaltigkeit aus. Summarisch hat die DEZA von 2000 bis 2016 mit ihren Beiträgen den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen für etwa 4 Millionen Menschen verbessert, vor allem für Frauen und benachteiligte Gruppen.

Das **Kooperationsprogramm 2017–2021** umfasste einen einzigen Interventionsbereich, *portfolio outcome* (Beitrag zu einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung), in vier Themenbereiche gegliedert: 1) partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung; 2) Zugang zu Nahrungsmitteln; 3) lokale Wirtschaftsentwicklung; 4) Gender und Inklusion. Die **wichtigste Errungenschaft** des Zyklus 2017–2021 besteht darin, dass sich die wesentlichen Innovationen, die mit den vier Bereichen gefördert wurden, in neuen Gesetzen und öffentlichen Politiken niederschlugen:

- Verfassung von 2019: erkennt die Gemeindeautonomie, die Rolle des nichtstaatlichen Sektors und Mechanismen der direkten Bürgerbeteiligung an; stellt Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, sexueller Orientierung, Hautfarbe usw. unter Strafe.
- Programm für territoriale Entwicklung PADIT (2020): formalisiert die Gemeindeentwicklungsstrategie (EDM) als Instrument für dezentrale Lokalverwaltung.
- Nationaler Plan für Nahrungsmittelsouveränität und Ernährungserziehung (2020) und Staatlicher Plan zur Bewältigung des Klimawandels (2017): fördern den Anbau mit lokalen Ressourcen, die Verknüpfung zwischen öffentlichem und privatem Sektor, Wertschöpfungsketten und Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel sowie die Nutzung erneuerbarer Energiequellen.
- Nationales Programm gegen Rassismus und Diskriminierung (2020) und Programm zur Förderung von Frauen (2021): erkennen offiziell an, dass Ungerechtigkeiten im Zusammenhang mit Geschlecht und Rasse nach wie vor bestehen und enthalten Vorschläge für gezielte Massnahmen zu ihrer Minderung.

Landwirtschaftsschule für Kinder auf einem Bauernhof (PIAL). © DEZA





LGTBI-Flagge beim jährlichen Marsch gegen Homophobie in Havanna (PEGIN). © DEZA

Auf **lokaler Ebene** können die an DEZA-Projekten teilnehmenden Gemeinden und Institutionen wirtschaftliche und soziale Ergebnisse über dem nationalen Durchschnitt vorweisen:

- Von den 75 Gemeinden mit DEZA-Unterstützung erhöhten 61 (81 %) ihr eigenes Budget, 59 (79 %) hielten öffentliche Konsultationen zu ihren EDM ab, die Bürgerbeteiligung stieg von durchschnittlich 20 % auf 58 %, und 39 Gemeinden (48 %) richteten bürgerorientierte Informations- und Beratungsdienste ein.
- Rund drei Millionen Menschen in Gemeinden mit Landwirtschaftsprojekten haben auf den lokalen Märkten Zugang zu mehr und qualitativ besseren Produkten. Für neun landwirtschaftlichen Erzeugnissen wurden die Wertschöpfungsketten verbessert. Durch die Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen in den landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten konnte die jährliche Stromerzeugung um das Fünffache gesteigert werden.
- 1277 Frauen (davon 439 Schwarze und 406 junge Frauen), die Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt waren, erhielten Betreuung bei Fachstellen, die über DEZA-Projekte eingerichtet wurden.

Zudem unterstützte das Kooperationsprogramm das Engagement von mediCuba-Suisse für die Modernisierung und Stärkung des **Gesundheitswesens** in Bereichen der nicht übertragbare Krankheiten (z. B. Krebs), der übertragbare Krankheiten (Infektiologie) und der Grundversorgung in Pädiatrie und Geriatrie.

**Allianzen** mit anderen Entwicklungsakteuren, insbesondere mit UNO-Organisationen, der Europäischen Union, der italienischen Organisation für Entwicklungszusammenarbeit (AICS) und internationalen NGO wie Oxfam, waren sehr wirksam für die Zielerreichung. Zahlreiche Kofinanzierungen ermöglichten umfangreichere Vorhaben, und für die Umsetzung konnte die Unterstützung von UN-Spezialorganisationen und INGO gewonnen werden.

Für das Kooperationsprogramm 2017-2021 wurde ein **Budget** von 46 Millionen Franken bereitgestellt, davon 40 % für die Lokalverwaltung, 25 % für die Nahrungsmittelproduktion, 25 % für die lokale Wirtschaftsförderung und 5 % für Gender und Inklusion.

Die allgemein positiven Ergebnisse aus Projektevaluationen und internen Revisionen des Kooperationsprogramms deuten auf eine effiziente Verwendung der Mittel hin. Es wurden **bedeutende Innovationen realisiert** in einem kubanischen Kontext, der als veränderungsresistent gilt und nur allmählich Spielraum für lokale Autonomie, den Privatsektor und direkte Bürgerbeteiligung zulässt. Diese Erfolge sind in hohem Masse skalierbar und können grössere und weiterreichende Veränderungen anstossen.

# 4. Implikationen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt wurde, muss der Kooperationszyklus 2022–2024 vor einem Hintergrund umgesetzt werden, der durch eine anhaltende drastische Wirtschaftskrise, das langsame Tempo der Dezentralisierungsreformen und Einschränkungen für den Privatsektor - akzentuiert durch die Covid-19-Pandemie - sowie den bevorstehenden Rückzug der DEZA aus dem Land charakterisiert ist.

Daraus ergeben sich folgende wichtigen **Implikationen** für das aktuelle Kooperationsprogramm:

- Beibehaltung der allgemeinen strategischen und thematischen Ausrichtung des vorherigen Kooperationsprogramms, mit Schwerpunkt auf der Unterstützung der Umsetzung der Dezentralisierungsreformen und der Lokalentwicklung, der Nahrungsmittelproduktion sowie der Bürgerbeteiligung und sozialen Inklusion, wobei je nach Kontext flexibel zu verfahren ist und Prioritäten entsprechend den begrenzten Ressourcen der DEZA zu setzen sind.
- Wichtig ist, die Ergebnisse über den Rückzug der bilateralen Zusammenarbeit der DEZA hinaus auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen, indem bewährte Praktiken und Erkenntnisse aus bestehenden oder künftigen Programmen, Partnerschaften und Institutionen gefördert werden, die dauerhafte Veränderungen herbeiführen können.
- Das Wissensmanagement ist wichtig für diesen Wandel und wird auf integrierte Weise für das gesamte Portefeuille konzipiert. Die aus dem Wissensmanagement hervorgehenden Produkte sind innovativ und können potenziell allen Regierungs- und institutionellen Ebenen, der Zivilgesellschaft sowie IZA-Organisationen zur Verfügung gestellt werden. Das Ziel bleibt die politische Ebene, die Aufnahme in Gesetze, öffentliche Politiken und institutionelle Verfahren sowie für die Skalierung auf regionaler oder Landesebene.
- Unterstützung der virtuellen Instrumente, die während der Pandemie als Alternative entwickelt und eingesetzt wurden, für ihre permanente Nutzung über die Gesundheitskrise hinaus: für Schulungen und Vernetzung der Projekte und Institutionen untereinander, den nationalen und internationalen Austausch.
- Förderung des kleinen Privatsektor (einschliesslich Kooperativen) und dessen Verknüpfung mit der Lokalentwicklung. Infolge der Covid-19-Krise musste etwa ein Drittel dieses noch jungen Sektors von Unternehmern und Beschäftigten die Arbeit vorübergehend oder dauerhaft einstellen. Auch im Staatsdienst wurde mehr als eine halbe Million Beschäftigte de facto arbeitslos, doch diese erhalten pandemiebedingt einen Mindestlohn, bis sie an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können.
- Staffelung der Projektabschlüsse ausgehend von einer programmbezogenen Prioritätensetzung, wonach stark an nationalen Prioritäten ausgerichtete Projekte mit grösseren Chancen für eine Aufnahme in öffentliche Politiken und Budgets länger aufrechterhalten werden, um ihre Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

# 5. Szenarien, Theorie des Wandels und Ziele

Aus der Kontextanalyse ergibt sich als wahrscheinlichstes kurz- und mittelfristiges **Szenario** die «**Kontinuität der graduellen Reformen**». Der Dezentralisierungsprozess wird lange andauern und bis 2024 und darüber hinaus der vorherrschende Veränderungstrend bleiben. Zu erwarten ist, dass der Wandel durch implizite interinstitutionelle Konflikte gebremst wird, so dass die Gemeindeautonomie, die Stärkung des privaten und genossenschaftlichen Sektors, die Ausweitung der Bürgerbeteiligung sowie die Bewältigung der aufkommenden Armut längerfristige Herausforderungen bleiben. Die verschiedenen Szenarien («Rückschritt – Ruptur», «graduelle Reformen» und «tiefgreifender Wandel») werden in Anhang 1 im Einzelnen diskutiert.

Vulnerabilität und Armut haben tendenziell zugenommen und können vom Staat infolge der Wirtschaftskrise nur begrenzt bewältigt werden. Auch wenn die Regierung ihre traditionell starke Stellung beibehält, kann eine allfällige politische und soziale Instabilität aufgrund der Zunahme der politischen Defizite, des wirtschaftlichen Mangels und der Verschlechterung der sozialen Dienste nicht ausgeschlossen werden. Künftige Proteste und oppositionelle Aktionen, unterstützt durch die sozialen Netzwerke, sind möglich.

Covid-19 hat die prekäre Lage Kubas weiter verschärft. Der Wechsel der Präsidentschaft in den USA, die ihre Beziehungen zu Kuba noch nicht abschliessend definiert hat, könnte gewisse Erleichterungen bringen, sofern wenigstens die Embargomassnahmen, die in der Entscheidungsbefugnis der US-Exekutive liegen, abgebaut würden.

In jedem Fall zeichnen sich nach wie vor die Dezentralisierung und die moderate Modernisierung der Wirtschaftsstruktur und der öffentlichen Institutionen als wahrscheinlichster Kurs der Erneuerung ab. Dies ergibt Optionen für lokale Wirtschaftsförderung, lokale Demokratisierung und soziale Inklusion, zu denen das Kooperationsprogramm relevante Beiträge leisten kann.

In Anbetracht dieses plausiblen Szenariums und des bevorstehenden Ausstiegs ist es zweckmässig, den thematischen Fokus des Kooperationsprogramms 2017–2021 auch im neuen Kooperationszyklus beizubehalten. Diese mit der Regierung erörterte und vereinbarte Schwerpunktsetzung wird eine Ausrichtung an nationalen Prioritäten gewährleisten und an bewährte Zusammenarbeitspraktiken anknüpfen.

Gemäss der **Theorie des Wandels**, die dieser strategischen Ausrichtung zugrunde liegt, sollten die Ressourcen während dieses Ausstiegszyklus vor allem dafür verwendet werden, die Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu schaffen: Förderung des systemischen Wandels der Gouvernanz-Praktiken im Land zugunsten der Demokratisierung, einer besseren sozialen Inklusion und der wirtschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit. Dies soll durch Vorhaben geschehen, die die Verbreitung erfolgreicher innovativer Erfahrungen mit relevanten Umsetzungsakteuren (Produzenten, Gemeinden und zivilgesellschaftliche Organisationen) ermöglichen, und auch eine stärkere Ausrichtung und Einflussnahme auf Gesetze, Programme, öffentliche Politiken, soziale Dienste und wirtschaftliche Prozesse zulassen.

Das Portefeuille, dessen Projekte gestaffelt nach Prioritätskriterien verringert werden sollen, orientiert sich an folgendem Ergebnisrahmen:

**Oberziel:** Die Schweiz trägt konstruktiv zur Entwicklung Kubas bei und wird sich im Rahmen eines verantwortungsvollen Ausstiegs aus der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit darauf konzentrieren, laufende Reformprozesse zu unterstützen und Initiativen mit entsprechendem Potenzial stärken. Dabei liegt der Schwerpunkt auf einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung.





**Portefeuille-Ergebnis (outcome) – spezifische Themenbereiche:** Demnach ist der (einzige) Portefeuille-outcome die Partizipative und inklusive Lokalentwicklung, aufgeteilt in folgende Themenbereiche:

→ **Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung:** Die Stärkung der Gemeindeverwaltungen für eine dezentrale, partizipative Gestaltung der Lokalentwicklung trägt zur Umsetzung lokaler Politiken, Initiativen und Projekte bei, die der Bevölkerung mehr und qualitativ bessere Waren und Dienstleistungen bereitstellen und die Bedürfnisse benachteiligter Gruppen adäquater berücksichtigen.

→ **Zugang zu Nahrungsmitteln:** Eine nachhaltige, an den Bedürfnissen der Bevölkerung ausgerichteten Landwirtschaft wird durch die Stärkung von Wertschöpfungsketten, die Schaffung von Anreizen für Innovationen und die Diversifizierung der Produktion, Verarbeitung und Vermarktung gefördert. Die Nachhaltigkeit der Landwirtschaft wird durch organische Produktion und Nutzung von erneuerbaren Energiequellen verbessert.

→ **Nachhaltige lokale Wirtschaftsförderung:** Durch die Unterstützung von Produktion und lokaler Dienstleistungen sowie durch die Stärkung der Gemeindeverwaltungen werden Anreize für staatliche und private lokale Wirtschaftsakteure bereitgestellt. Dies ist ein Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, zur Erhöhung der Einkommen sowie zur Verbesserung des Zugangs von Frauen und benachteiligten Gruppen zu diesen Leistungen.

→ **Gender und soziale Inklusion:** Transversalthema, das darauf ausgerichtet ist, der Lokalverwaltung spezifische Ansätze, Instrumente und finanzielle Mittel für die Durchführung von Initiativen und Projekten bereitzustellen, die soziale Gerechtigkeit und Geschlechtergleichberechtigung fördern. Die Kapazitäten von Fachleuten und lokalen und nationalen Behörden sowie die Zusammenarbeit mit kulturellen Akteuren zur Umsetzung einer Inklusionspolitik werden gestärkt und die Bevölkerung über Geschlechterrechte und Gleichstellungsfragen informiert.

Diese Ziele bilden eine geeignete Grundlage für die grösstmögliche Kapitalisierung der Beiträge der Schweiz im Einklang mit den im Land stattfindenden Veränderungen. Siehe Einzelheiten zum Ergebnisrahmen (*results framework*) in Anhang 2.

Für das Kooperationsprogramm 2022–2024 wurde gemäss den Vorgaben der Zentrale ein **Gesamtbudget** von rund 15,3 Millionen Franken veranschlagt. Dabei handelt es sich um einen Minimalbetrag, um die definierten Ziele dieses Ausstiegsprogramms zu erreichen.

Die Finanzplanung nach Jahren (für Einzelheiten siehe Anhang 4):

Jahr	(2021)	2022	2023	2024
<b>Total</b>	(12'000'000)	7'770'000	4'770'000	2'770'000

Kleinbäuerlicher Gemüseanbau (PAAS). © DEZA



# 6. Management des Ausstiegsprogramms

Die Implementierung des Ausstiegsprogramms orientiert sich an drei Achsen: i) Umsetzung des Portefeuilles im Hinblick auf Nachhaltigkeit der Resultate, ii) Wissensmanagement/-transfer und iii) (internes) Management eines verantwortungsvollen Ausstiegs.

## a) Umsetzung durch Partnerschaften

Die Qualität der Partnerschaften ist für die Umsetzung zentral. Die DEZA verfügt über ein breites, etabliertes Beziehungsnetz zu unterschiedlichen nationalen Institutionen (d. h. Fachministerien, Lokalregierungen, Lehr- und Forschungseinrichtungen, Verbänden und Massenorganisationen, sozialen Netzwerken, Gemeindeinitiativen) sowie zu nationalen und internationalen NGO, zur UNO und zu anderen Agenturen für Entwicklungszusammenarbeit.

Das Ministerium für Aussenhandel und Auslandsinvestitionen (MINCEX) ist zuständig für die Steuerung und Kontrolle jeglicher Aktivitäten der internationalen Zusammenarbeit. Kuba hat die Erklärung von Paris nicht unterzeichnet; die Regierung übt jedoch eine rigorose Kontrolle über die für das Land bereitgestellte Entwicklungszusammenarbeit aus. Die Beziehungen zwischen dem MINCEX und den mit ihm zusammenarbeitenden Ländern sind nahezu ausschliesslich bilateraler Art. Es finden nur wenige gemeinsame Sitzungen statt. Alle Initiativen der internationalen Zusammenarbeit müssen einen Genehmigungsprozess unter Beteiligung aller betroffenen Instanzen durchlaufen, was garantiert, dass diese auch den Prioritäten des Landes entsprechen. – MINCEX

und die DEZA unterhalten vierteljährlich zusammentretende Ausschüsse, um einen transparenten Informationsfluss und einen institutionalisierten Dialog aufrechtzuerhalten, der eine konstruktive Beziehung zum MINCEX fördert.

Die nationalen Umsetzungspartner zeichnen sich durch ihre Erfahrung mit Kooperationsprojekten, Innovationsfähigkeit und thematisches Wissen aus. Viele sind aktive Akteure in Foren für Reformen und können sektorpolitische Einflussnahme ausüben. Die Stärkung der Kapazitäten der Partner und ihr Zugang zu internationalen Erfahrungen werden weiterhin unterstützt.

Die im Land präsenten UNO-Organisationen sind UNDP, FAO, WFP, UNICEF, UNESCO, UNHCR, UNIDO, UN-Habitat und UNFPA, von denen einige Projekte gemeinsam mit der DEZA durchführen. Ein Dialog wurde lanciert, um Möglichkeiten der Übergabe einiger der Projekte mit anderen Finanzierungsquellen zu prüfen, z. B.: PROFET (UNDP-EU und/oder russische Entwicklungszusammenarbeit); Habitat (UN-Habitat/italienische Entwicklungszusammenarbeit und/oder EU); FAO/EU für Projekte im Bereich der Nahrungsmittelproduktion.

Infolge des US-Embargos unterhält Kuba keine Beziehungen zu internationalen Finanzinstitutionen (z.B. IDB, WB, IWF). Es wird sich zeigen, ob eine allfällige Verbesserung der Beziehungen zu den USA und ein Interesse Kubas an Kontakten zu diesen Institutionen mittelfristig neue Möglichkeiten eröffnen werden.



Betreuung von bedürftigen Menschen im Projekt Quisicuba, Havanna (PyE). © DEZA

## b) Wissensmanagement

Das Lern- und Wissensmanagement und die Einflussnahme auf die Politik werden auf integrierte Weise für das gesamte Portefeuille und mit projektübergreifenden Synergien und Partnerschaften konzipiert. Ziel ist es, in der Ausstiegsphase zur Kontinuität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse der Schweizer Zusammenarbeit in Kuba über 2024 hinaus beizutragen.

Der Wissenstransfer findet auf vier Ebenen statt: i) Projektebene (Partner und ihr jeweiliger Wirkungsbereich); ii) Landesebene (Institutionen, Behörden, politische Akteure); iii) innerhalb der DEZA und iv) gegenüber in Kuba tätigen internationalen Agenturen und Organisationen der internationalen Zusammenarbeit.

Das Wissensmanagement ist nach drei Schwerpunkten organisiert: i) technische Produkte zur Unterstützung der Qualifizierung und der Verbreitung innovativer Instrumente und Praktiken: hauptsächlich für die durchführenden Institutionen; ii) Produkte zur Einflussnahme auf die Politik: für Behörden und Entscheidungsträger führender nationaler Institutionen; iii) Produkte zur Rechenschaftslegung, Kommunikation und Steigerung der Sichtbarkeit der Ergebnisse: für die kubanische und schweizerische Öffentlichkeit.

## c) Internes Management des Programms

Für das (interne) Management eines verantwortungsvollen Ausstiegs ist es wichtig, den Umgang mit den personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Entwicklung des Projekt-Portefeuilles genauer zu beleuchten (siehe auch Anhang 2).

**Personell** ist die DEZA in Kuba derzeit mit Mitarbeiterkapazitäten und Kompetenzen ausgestattet, die als ausreichend angesehen werden, um den Ausstieg in die Wege zu leiten. Mit dem Abschluss einzelner Projekte wird sich die Projektbetreuungsarbeit verringern, die Aufgaben im Zusammenhang mit Wissensmanagement, Kommunikation und Visibilität werden dagegen an Bedeutung gewinnen.

Der **Abbau des Portefeuilles**, respektive der gestaffelte Auslauf der Projekte, wird nach folgenden Kriterien vollzogen: i) Nachfragen der Behörden an das Portefeuille der DEZA (Nutzung von Projektpotenzialen und Ergebnissen zur Steigerung der Breitenwirkung via innovativen öffentlichen Politiken); ii) Robustheit der Ergebnisse und Partner zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit ohne zukünftige internationale Zusammenarbeit; iii) Gesamtlauzeit der Projekte (Beginn der Projektdurchführung, Anzahl der Projektphasen); iv) Attraktivität für andere Geber.

Projekt (7-F)	2022		2023		2024	
	1. Halbjahr	2. Halbjahr	1. Halbjahr	2. Halbjahr	1. Halbjahr	2. Halbjahr
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						
PLATAFORMA EQUIDAD 7F-08345						
MEDI CUBA-SUISSE 7F-08839						
KLEINAKTIONEN 7F-07912						

Nach diesen Kriterien erhalten die folgenden Projekte Priorität: Programm zur Stärkung der Gemeindeverwaltungen für Lokalentwicklung (PRODEL), Programm zur Gründung von Kooperativen zweiten Grades im Agrarsektor (APOCOOP), Programm zur Stärkung der Berufsbildung (PROFET) und die PLATAFORMA EQUIDAD in Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft. Detaillierte Angaben sind der obenstehenden Tabelle zu entnehmen.

Per Anfang 2021 realisiert die DEZA 12 Projekte mit langer Laufzeit und einem relativ hohen Budget. Anzahl Projekte und Budget werden schrittweise zurückgehen: Drei Projekte werden 2022 und vier 2023 abgeschlossen, und bis zum ersten Halbjahr 2024 werden nur noch drei bilaterale Projekte,

der Beitrag zu mediCuba-Suisse und punktuelle Aktionen beibehalten.

In praktischer Hinsicht ist Folgendes vorgesehen: i) Einhaltung bestehender Verträge; ii) Einleitung von lediglich kleinen punktuellen Aktionen mit hoher Wirkung oder als Ergänzung zu Transfer-, Nachhaltigkeits- und Visibilitätszwecken; iii) Unterstützung der Vernetzung von Partnerinstitutionen und Themen mit anderen Agenturen, internationalen NGO und sonstigen Bereichen der Schweizer Zusammenarbeit im Sinne der Kontinuität; iv) Verlängerung der Laufzeit und des Kredits für Projekte, die 2020–2021 abgeschlossen werden und neue Massnahmen in den Bereichen Wissensmanagement, Einflussnahme und Kommunikation erfordern.

Veterinär-Workshop für Jugendliche (PIAL). © DEZA





# 7. Strategische Steuerung

Das Monitoring-System für das Kooperationsprogramm 2022–2024 umfasst vier Beobachtungsebenen (siehe Anhang 3):

- Ebene 1: Kontext Land. Identifiziert systematisch mögliche Kontextveränderungen und ihre erwarteten Auswirkungen auf das Programm, um notwendige Anpassungen vorzuschlagen. Nutzt die Instrumente MERV und MESC (Monitoring der Szenarien) sowie die Analyseinstrumente der integrierten Botschaft (z. B. Politikbericht, Wirtschaftsbericht, Menschenrechtsbericht). Beinhaltet das Monitoring von Presse, Medien und Netzwerken.
- Ebene 2: Fortschritte und erwartete Resultate des Landes, das Voranschreiten der Reform und ihrer verschiedenen Komponenten. Ermöglicht die Einschätzung der Kohärenz und Relevanz zwischen den Entwicklungen des Landes und dem Kooperationsprogramm.
- Ebene 3: Fortschritt des Portefeuilles der Schweizer Zusammenarbeit. Überprüft auch die wichtigsten Risiken, die sich aus dem Kontext während der Umsetzung und auf institutioneller Ebene ergeben können. Dafür werden auch die aggregierten Referenzindikatoren (ARI) und die Indikatoren des Gender-Aktionsplans der Abteilung Lateinamerika und Karibik (ALAK) berücksichtigt.
- Ebene 4: Management des Portefeuilles (im Hinblick auf einen verantwortungsvollen Ausstieg). Überprüft die Erreichung der Resultate in Bezug auf die Beziehungen zu den Akteuren auf den verschiedenen Ebenen, die Übereinstimmung mit den nationalen Prozessen, die Staffelung der Laufzeit der Projekte (siehe Kap. 6), die Ausbildung des Personals, das Lern- und Wissensmanagement, die Zuweisung der finanziellen Ressourcen und auch die interne Verwaltung. Beruht auf folgenden Berichten: Jahresbericht, Bericht über das interne Kontrollsystem, dem Jahresbericht beigefügter Management-Bericht des Kooperationsbüros (OMR) und Ad-hoc-Finanzberichte.

Die Fortschritte und Hindernisse auf allen vier Ebenen werden bei den regelmässigen Sitzungen der DEZA und in der integrierten Botschaft systematisch behandelt und sind Gegenstand eines jährlichen Evaluationszyklus zum Zweck der Rechenschaftslegung im Jahresbericht. Wichtigste Quellen hierfür sind: Austausch mit Partnern und Expertinnen und Experten; Beobachtung von Medien und Netzwerken; öffentliche und private Statistiken; Forschungsberichte akademischer Einrichtungen; Beiträge der Projektinformationssysteme; jährliche Fortschrittsberichte und Projektevaluationen; vom Büro ausgehende Überprüfungen vor Ort.

Geplante Evaluationen für laufende Projekte sollen die Kapitalisierung einschlägiger Resultate besonders bewerten und gegebenenfalls Massnahmen zu Nachhaltigkeit während der Abschlussphase vorschlagen.

Zusätzlich werden im Bedarfsfall sorgfältig ausgewählte Studien zu prioritären Themen wie «Impact der Pandemie auf die Vulnerabilität» durchgeführt. Diese können nebst technischen Erkenntnissen zum Wissensmanagement beitragen und Inputs für die Erarbeitung von Produkten mit einem Mehrwert für die Rechenschaftslegung und Sichtbarkeit gegenüber der kubanischen und der schweizerischen Öffentlichkeit ergeben.

Die vierteljährlichen bilateralen Sitzungen MINCEX-DEZA und die strategische Koordination mit den wichtigsten Entwicklungsakteuren, vor allem mit der EU und der UNO, aus denen relevante Informationen für die Beobachtung des Kontexts, der nationalen Prioritäten und Trends hervorgehen, werden beibehalten.

# Anhang 1: Szenarien und Anpassung nach Szenario

## Szenarien 2022–2024

Die Aktualisierung der Szenarien lässt mögliche Veränderungstrends erkennen, die in etwa dem Bild für den Zeitraum der Umsetzung des vorherigen KP 2017–2021 entsprechen, allerdings mit neuen Ausprägungen: Die Entwicklung des kubanischen Kontexts in den nächsten Jahren (2022–2024) hängt vom Verhalten interner Faktoren (politischer Wille zu Wechsel und Reformen, insbesondere wirtschaftliche und politische Öffnung) wie externer Faktoren (Geschwindigkeit des Abbaus, Aufhebung oder Fortbestand des Embargos, die politische und wirtschaftliche Zukunft wichtiger Verbündeter wie Venezuela, die Chancen für eine Erholung in für die kubanische Wirtschaft relevanten Sektoren in der Zeit nach Covid-19, insbesondere für den Tourismus) ab.

Es lassen sich drei Szenarien skizzieren, welche sich in der Dynamik und der Tiefe der antizipierten Transformationsprozesse unterscheiden:

- **Rückschritt – Ruptur:** Die Stagnation des Reformprozesses und ein negatives internationales Klima bedingen eine Verschlechterung der sozialen und wirtschaftlichen Lage, die letztlich zu einer Ruptur im politischen System führen kann.
- **Graduelle Reformen:** Der Reformprozess schreitet langsam voran, und das Wirtschaftsembargo wird allmählich abgeschwächt. Dadurch wird eine grössere soziale oder politische Krise in den kommenden Jahren vermieden, doch bleiben eine nennenswerte wirtschaftliche und soziale Entwicklung und tiefgreifende strukturelle Veränderungen aus.

- **Tiefgreifender Wandel:** Eine neue Generation forciert die Reform hin zu einem demokratischeren, von «Wohlstand und Nachhaltigkeit» geprägten Modell, das eine Erhöhung der Investitionen in Sozialprogramme und eine erfolgreiche Eingliederung in die internationale Wirtschaft bewirkt.

Nach den Kriterien der an unseren Projekten beteiligten Expertinnen und Experten sowie internen Einschätzungen der Botschaft ist das wahrscheinlichste Szenario das der **«graduellen Reformen»**. Auf dieser Grundlage wurden die wichtigsten Aktivitäten und Ziele des KP konzipiert, wohl wissend, dass im tatsächlichen Szenario bei bestimmten Aspekten Rückschritt- und Fortschritttrends kombiniert auftreten werden.

Aufgrund der relativ hohen Ungewissheit hinsichtlich der oben angeführten Faktoren des Wandels kann sich die Situation verschlechtern oder eine unerwartete Wendung hin zu einem tiefgreifenden Wandel nehmen, was eine systematische Beobachtung erfordert.

Zur möglichst objektiven und genauen Beobachtung wurden Schlüsselfaktoren ausgewählt, die diese Szenarien in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt und internationale Beziehungen abbilden können. Es wurden 20 Variablen identifiziert, die als Grundlage des Systems der Indikatoren für die Entwicklung des Kontexts dienen:

Rückschritt – Ruptur	Graduelle Reformen	Tiefgreifender Wandel
<b>POLITIK</b>		
Die kommunistische Partei (PCC) bremst die Reformen, und es findet keine Erneuerung des Politbüros (PB) statt. Druck aus verschiedenen Kreisen zur Beschleunigung eines Wandels erzeugen potenziell soziale Spannungen und Konfrontation.	Es findet ein Generationenwechsel in der Regierung statt, jedoch ohne dass sich dies in der Politik des Politbüros niederschlägt.	Eine neue Führungsgeneration bestimmt die Politik des PB und der PCC und treibt Reformen voran.
Die Umsetzung der Leitlinien zur Reformpolitik verlangsamt sich zunehmend oder wird vollständig blockiert.	Die bestehenden Leitlinien werden beibehalten, auf dem Kongress der PCC bestätigt und langsam, aber kontinuierlich umgesetzt.	Die Leitlinien werden erweitert und wirksam und entschieden umgesetzt.
Die Justizreform schreitet nicht voran oder wird unzureichend umgesetzt, und die Verfassungsreform bringt keine wesentlichen Neuerungen.	Gesetze und Dekrete zur Ergänzung der Verfassung von 2019 werden verabschiedet, die für eine moderate Ausweitung der Rechte, der Autonomie der Gemeinden und Unternehmen und der Bürgerbeteiligung sorgen.	Gesetze zur Ergänzung der Verfassung werden verabschiedet, die Vereinigungsrechte zusichern und die Beteiligung der Zivilgesellschaft fördern.

<b>WIRTSCHAFT</b>		
Die bestehenden Einschränkungen und Behinderungen für unternehmerisches Handeln werden beibehalten und verhindern eine dynamische Entwicklung des Marktes und der internationalen Wirtschaftsbeziehungen.	Neue Gesetze (Gesetz über Kooperativen, Staatsfirmen, KMU) schaffen nach und nach günstigere rechtliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der verschiedenen Sektoren der einheimischen Wirtschaft und für ausländische Investitionen.	Dank einer Gesetzesreform erhalten Staatsbetriebe, Kooperativen und private Unternehmen die gleichen rechtlichen Bedingungen. Ausländischen Firmen wird die direkte Anstellung von kubanischem Personal erlaubt.
Die Berufsprofile der auf eigene Rechnung wirtschaftenden Personen (trabajo por cuenta propia/TCP) und nicht-landwirtschaftlichen Kooperativen (cooperativas no agropecuarias/CNA) werden nicht ausreichend erweitert. Ihre Zahl und ihr Beitrag ans BIP stagnieren weiterhin.	Die Zahl der TCP und CNA steigt langsam, da die für sie zulässigen Berufsprofile nicht erweitert werden.	Die Berufsprofile, in denen privates Wirtschaften erlaubt ist, werden erweitert. Die Zahl der TCP erreicht eine Million, aus freier Initiative gebildete CNA erhalten mehr Handlungsfreiheit, und es entstehen Kooperativen zweiten Grades.
Das Wachstum sinkt oder bleibt unter 2 %; weshalb neue Investitionen in Industrie und Infrastruktur begrenzt sind und die Wirtschaft stagniert.	Das Wachstum bewegt sich zwischen 2 % und 4 %, was die Kapazität für Investitionen weiterhin einschränkt. In gewissem Umfang besteht Zugang zu internationalen Krediten.	Das Wachstum steigt mehrjährig über 4 % und erlaubt einen Anstieg der Investitionen. Die Infrastruktur wird allmählich modernisiert.
Die zentralistische Organisation der staatlichen Firmen sowie der zentrale Wirtschaftsplan schränken die unternehmerische Autonomie weiterhin ein.	Die staatlichen Betriebe erhöhen graduell ihre Verwaltungsautonomie und bauen ihre Zusammenarbeit mit dem nichtstaatlichen Sektor aus.	Das Unternehmensgesetz stellt private, genossenschaftliche, staatliche und ausländische Unternehmen gleichberechtigt nebeneinander.
Weder wird das Steuergesetz effektiv umgesetzt noch findet eine Modernisierung des Banken- und Produktionssystems statt.	Das Steuergesetz wird graduell umgesetzt, und im Geld- und Bankensystem sind einige Fortschritte zu verzeichnen.	Das Steuergesetz wird ganzumfänglich wirksam umgesetzt, und das Bankensystem wird modernisiert.
Die Löhne und Renten verbleiben auf einem sehr tiefen Niveau. Die Preise steigen weiter an, insbesondere für Agrarprodukte.	Durch eine generelle Preis-, Lohn- und Rentenreform erhöht sich das Nominaleinkommen der Beschäftigten und Rentnerinnen und Rentner, doch gelingt es nicht, den inflationären Effekt zu begrenzen.	Durch eine generelle Preis-, Lohn- und Rentenreform erhöht sich die Kaufkraft der Bevölkerung allgemein und verbessert sich die Situation von benachteiligten Gruppen.
<b>GESELLSCHAFT</b>		
Die Annullierung der Privilegien für kubanische Immigrantinnen und Immigranten in den USA (Ley de Ajuste) erschwert die Auswanderung und erhöht die sozialen Spannungen.	Die Migrationsbewegungen in beide Richtungen verbleiben weiterhin hoch, wenn auch mit einem Negativsaldo von jährlich etwa 50'000 Auswanderinnen und Auswanderern.	Es gibt mehr Opportunitäten im Land, insbesondere für die Jugend, und die Netto-Auswanderung stabilisiert sich unter jährlich 25'000.
Die Zunahme von Armut und Ungleichheit bewirkt soziale Proteste, Schwarzmarkt, Korruption, die «Umleitung öffentlicher Gelder» und mehr Delinquenz.	Infolge von Wirtschaftsreformen und Sozialprogrammen verändert sich die gegenwärtige Situation bezüglich Armut und Ungleichheit nicht wesentlich, und eine abrupte Zunahme der Korruption und des Schwarzmarkts wird vermieden.	Mit gezielten Sozialprogrammen wird Ungleichheit abgebaut und die Armut reduziert. Die Arbeitsmöglichkeiten für vulnerable Bevölkerungsgruppen (Frauen, Alte, Schwarze, im Orient Kubas usw.) erhöhen sich. Verminderung der Korruption.
Die Situation von Frauen und anderen vulnerablen Bevölkerungsgruppen verschlechtert sich zunehmend.	Es kommt zu Verbesserungen beim Zugang und bei den Arbeitsbedingungen von Frauen, insbesondere im privaten Sektor, obwohl sich die Lage bezüglich der Geschlechterungleichheit nicht wesentlich verändert.	Die Arbeitnehmerrechte im privaten Sektor werden formalisiert, wodurch sich die Chancen und Arbeitsbedingungen für Frauen verbessern.
Die starke Kontrolle der Massenmedien wird aufrechterhalten. Die Zensur in den nationalen Blogs wird verstärkt. Der Zugang zum Internet bleibt eingeschränkt.	Die Kritikfreiheit in Presse und Fernsehen wird schrittweise erweitert. Die Zahl der Blogs, die unabhängig über die Geschehnisse im Lande informieren und dazu Stellung nehmen, steigt. Der Zugang zum Internet wird durch mehr WLAN-Hotspots erhöht.	Die Publikation von nichtoffiziellen Medien wird zugelassen. Der freie Zugang der Bevölkerung zum Internet wird gefördert
<b>UMWELT</b>		
Hurrikane, Dürren oder Erdbeben verursachen schwere Schäden in der Landwirtschaft oder in den Städten.	Schäden durch Hurrikane oder Dürren im bisher bekannten Ausmass.	Klimabedingte Schäden können aufgefangen werden, es gibt keine nennenswerten Beeinträchtigungen.
Die Insel wird von schweren Epidemien heimgesucht.	Vereinzelte Ausbrüche von Epidemien bleiben unter Kontrolle.	Die epidemiologischen Bedingungen verbessern sich.
Es findet eine Umweltkatastrophe statt (z. B. desaströser Hurrikan, Ausfluss von Erdöl).	Das Niveau der jetzigen Umweltbelastung wird beibehalten.	Die im Steuergesetz vorgesehenen Umweltabgaben werden erhoben, Umweltschäden minimalisiert.

INTERNATIONALE BEZIEHUNGEN		
Die politischen Gespräche und bilateralen Beziehungen mit den USA werden in einem Mindestumfang fortgesetzt, jedoch ohne relevante wirtschaftliche Resultate.	Moderate Zunahme des Tourismus und des Handels zwischen Kuba und den USA. Wirtschaftsvereinbarung mit der EU und allmählicher Anstieg der ausländischen Investitionen.	Die Aufhebung des Wirtschaftsembargos der USA bewirkt einen spürbaren Impuls für die Wirtschaft Kubas, insbesondere wegen des Tourismus aus den USA.
Die ausländischen Investitionen bleiben stark beschränkt. Kuba kann den Schuldendienst nicht leisten und erhält keine internationalen Kredite mehr.	Kuba kann den Schuldendienst bedienen oder neu verhandeln, erhält in beschränktem Ausmass neue Kredite, und die Investitionen steigen moderat.	Die ausländischen Investitionen steigen, und Kuba nimmt Gespräche mit den internationalen Finanzinstitutionen auf.
Venezuela und Brasilien reduzieren ihre Wirtschaftsbeziehungen oder brechen sie ab, was zu vorübergehenden Schwierigkeiten führt, insbesondere für die Energieversorgung.	Die Erdölimporte aus Venezuela gehen zurück, jedoch können Wirtschaft und der Dienstleistungssektor dank anderer Quellen weiter in einem Mindestumfang funktionieren.	Kuba erweitert die Diversifizierung des Aussenhandels und überwindet somit die Abhängigkeit von Venezuela.
Die internationalen Preise für Export- und Importprodukte Kubas verschlechtern sich.	Die internationalen Preise für relevante Export- und Importprodukte Kubas erholen sich tendenziell zu Gunsten Kubas Handelsbilanz.	Der Preis für Erdöl verbleibt tief, jedoch erholen sich diejenigen anderer kubanischer Exportprodukte (z. B. Zucker, Nickel). Die internationale Nachfrage nach kubanischen Dienstleistungen und Produkten (Ärzte, Impfstoffe und andere) erhöht sich.

#### Mögliche Programmanpassungen gemäss Szenario:

Rückschritt – Ruptur	Tiefgreifender Wandel
<p>Im Fall eines langsamen, partiellen Rückschritts: Die Dezentralisierungsreformen schreiten nur sehr langsam voran, wodurch die Gemeindeautonomie, die lokale Wirtschaftsentwicklung und die Ausweitung der Bürgerbeteiligung und der sozialen Gerechtigkeit beeinträchtigt werden. Dadurch könnte es schwierig werden, die Resultate des Ausstiegsprogramms der DEZA zu erreichen, und die wesentliche Anpassung wird darin bestehen, die Partner mit den grössten Kapazitäten für die Einflussnahme auf die Politik und Innovationen noch weiter zu stärken. Das Budget wird zu Gunsten von Massnahmen zur Stärkung der Institutionen und von sozialen Partnerorganisationen, für den Zugang zu internationalem Wissen, Sichtbarkeit in den Medien und Veröffentlichungen innovativer Resultate umverteilt.</p> <p>Im Extremfall einer Ruptur: schrittweiser Rückzug bzw. Einfrieren der Zusammenarbeit, Bereitstellung humanitärer Hilfe, Mediationsangebot, soweit politischer Spielraum existiert.</p>	<p>Prüfung neuer Allianzen, z. B. mit privaten Akteuren auf lokaler Ebene, um Skalierungseffekte in prioritären Themen (z. B. Nahrungssicherheit, kommunale Dienstleistungen) zu erzielen; der Vorteil der DEZA besteht in einem Netzwerk von Partnern und Wissensträgern; engere Zusammenarbeit mit privaten Akteuren (ggf. Interesse des SECO abklären).</p> <p>Integration Kubas in die IFI: höhere Verfügbarkeit von Mitteln für Infrastruktur.</p> <p>Förderung des Dialogs und der Beziehungen zum SECO und zu potenziellen Schweizer Investoren.</p> <p>Verstärkung von Massnahmen zur Bürgerbeteiligung und Erweiterung der individuellen Rechte in den Projekten. Ggf. Interesse der AFM abklären.</p> <p>Ausweitung von Massnahmen zur Stärkung von Organisationen der Zivilgesellschaft.</p> <p>Stärkung und Ausweitung der Foren für den politischen Dialog (z. B. zu Dezentralisierungsfragen, der Analyse des Rechtsrahmens, der Frage des Zugangs zur Justiz).</p>

# Anhang 2: Ergebnisrahmen (results framework) für Portefeuille und Management

Oberziel der Schweiz:	Beitrag des Programms der Schweiz:	Resultate bezüglich der Entwicklung des Landes:
<p><b>Die Schweiz trägt konstruktiv zur Entwicklung Kubas bei und wird sich im Rahmen eines verantwortungsvollen Ausstiegs aus der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit darauf konzentrieren, laufende Reformprozesse zu unterstützen und Initiativen mit entsprechendem Potenzial zu stärken. Dabei liegt der Schwerpunkt auf einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung.</b></p>	<p>Dank des finanziellen und technischen Beitrags der Schweiz ist es möglich, auf Ressourcen und Fachwissen auf internationaler Ebene zuzugreifen, lokale Projekte durchzuführen und verschiedene Akteure zu vernetzen, um innovative Lösungen für die Probleme zu finden, die den Entwicklungszielen des Landes im Wege stehen.</p> <p>Im Einklang mit den politischen Prioritäten Kubas will die Schweiz mit ihrem Beitrag in erster Linie eine partizipative und inklusive Lokalentwicklung entsprechend den vier Resultaten des Portefeuilles fördern (siehe unten).</p>	<p>2011 legte die kubanische Regierung mit breiter, im Rahmen öffentlicher Konsultationen bekundeter Zustimmung der Bevölkerung die folgenden Entwicklungsziele fest: die Lokalentwicklung, die Gemeindeautonomie, den Beitrag des Privatsektors zur Wirtschaft und die Bürgerbeteiligung als Instrumente zur Nutzung und Mobilisierung lokaler Ressourcen zu stärken. Dadurch sollen die Produktionsergebnisse (insbesondere in der Nahrungsmittelproduktion) gesteigert, benachteiligte Gruppen stärker einbezogen und die Lebensbedingungen der Bevölkerung allgemein verbessert werden.</p> <p>Obwohl Fortschritte in dieser Hinsicht zu erkennen sind, sorgen eine traditionell zentralistische, vertikale und sektorielle Verwaltung und ein starrer politischer und ideologischer Rahmen sowie eine starke Ressourcenverknappung, bedingt durch eine lang anhaltende (und durch die Covid-19-Pandemie und das US-Embargo noch verschärfte) Wirtschaftskrise dafür, dass der Prozess nur langsam voranschreitet und die Gefahr eines Rückschritts besteht.</p>

<b>(Einzig) Portfeuille-outcome: Partizipative und inklusive Lokalentwicklung</b>		
<b>1) Resultate des Portfeuillees der Schweizer Zusammenarbeit</b>	<b>2) Beitrag des Programms der Schweiz</b>	<b>3) Resultate bezüglich der Entwicklung des Landes</b>
<p><b>Resultat 1: Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung</b></p> <p><b>Die Kapazitäten der Gemeinderegierungen zur partizipativen und inklusiven Verwaltung der Lokalentwicklung und diejenigen der Bevölkerung, sich daran zu beteiligen, wurden in den Gemeinden, in denen die DEZA Projekte unterstützt, gestärkt.</b></p> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Gemeinden, die lokale Projekte mit Mitteln aus eigenen Quellen (z. B. Grundsteuer und Steuern von Kleinstunternehmen) durchführen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 22</li> <li>› Zielwert [2024]: 45</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Gemeinden, die öffentliche Konsultationen zu Lokalentwicklung (EDM, Strategie Raumplanung/Habitat, Partizipative Stadtplanung, lokale Programme und Projekte usw.) durchführen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 59</li> <li>› Zielwert [2024]: 75</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Gemeindeverwaltungen, die Massnahmen zur Förderung von Gleichstellung und sozialer Gerechtigkeit und zur Unterstützung vulnerabler Gruppen und Gemeinschaften in ihre EDM aufnehmen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 18 <ul style="list-style-type: none"> <li>› Begünstigte Personen: 1260</li> <li>› Frauen: 328</li> </ul> </li> <li>› Zielwert [2024]: 50 <ul style="list-style-type: none"> <li>› Begünstigte Personen: 15 000</li> <li>› Frauen: 5400</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Anzahl der Gemeinden, die Kanäle für Bürgerbeteiligung über digitale Behördenportale betreiben. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 0</li> <li>› Zielwert [2024]: 40</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: PRODEL, PADIT, HABITAT, GEPAC</i></p>	<p>Die Stärkung der Gemeindeverwaltungen für eine dezentrale Verwaltung der Lokalentwicklung mit Schwerpunkt auf Bürgerbeteiligung trägt zur Umsetzung lokaler Politiken, Programme und Projekte bei, die es ermöglichen, mehr und qualitativ bessere Waren und Dienstleistungen bereitzustellen, die auch die Bedürfnisse benachteiligter Gruppen berücksichtigen.</p> <p><i>Meilensteine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Umsetzung von Instrumenten der partizipativen Gemeindeverwaltung</b> – wie die Gemeindeentwicklungsstrategie (EDM), die Provinzentwicklungsstrategie (EDP), die Strategische Orientierung für kommunale Raumplanung (LEHM), der Spezialplan für integrale Entwicklung (PEDI) und die Neue urbane Agenda (NAU) – trägt zu einer Verbesserung der Abläufe in den Gemeindeverwaltungen bei, erweitert den Zugang der Bevölkerung zu Entscheidungsprozessen und fördert die nationale Dezentralisierungspolitik.</li> <li>• <b>Der in Entwicklung befindliche neue Ordnungsrahmen</b> (Verfassung von 2019, Programm für territoriale Entwicklung von 2020 und die Gesetze für Provinzregierungen und Gemeindeverwaltungen von 2021) erkennt die Gemeindeautonomie und die Verwendung von EDM und EDP offiziell an und befugt die Gemeinden zur partizipativen dezentralen Verwaltung der Lokalentwicklung, wozu auch die Aufstellung eines eigenen Budgets gehört.</li> <li>• <b>Neue öffentliche Politiken</b> (zur Beschäftigung und zur Unterstützung vulnerabler Personen), die derzeit ausgearbeitet werden, erkennen Initiativen der Gemeindeverwaltungen zur Festlegung eigener Massnahmen in diesen Bereichen an.</li> </ul> <p><i>Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Traditionell zentralistische Entscheidungsstrukturen:</b> Weiterhin langsame Fortschritte bei den Dezentralisierungsreformen, verursacht durch die Prävalenz der nationalen sektoriellen Behörden, welche der Lokalverwaltung und den repräsentativen Mechanismen der indirekten Bürgerbeteiligung übergeordnet sind.</li> <li>• <b>Ungenügende Gemeindeautonomie:</b> Die Verabschiedung eines Gemeindeggesetzes und die Festlegung der Kompetenzen verzögern sich weiterhin oder sind unzureichend, damit die Gemeinden bei der Verwendung eines eigenen Budgets und der Umsetzung einer lokalen Sozialpolitik tatsächlich autonom agieren können.</li> </ul>	<p><b>Resultat 1<sup>1</sup></b> Voranschreiten der Dezentralisierungsreformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die territoriale Entwicklung wird als Bestandteil des Verwaltungsmodells des Landes konsolidiert, wobei die Planungs- und Verwaltungsbefugnisse und -kapazitäten der Gemeinden gestärkt werden.</li> <li>• Bürgerbeteiligung, Transparenz, öffentliche Kontrolle und Rechenschaftslegung werden gefördert.</li> </ul> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Neue Rechtsvorschriften und öffentliche Politiken erweitern die Kompetenzen der Gemeinden. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 3</li> <li>› Zielwert [2024]: 8 (Gemeindeggesetz, KKMU-Gesetz, Wohnungspolitik, Beschäftigungspolitik und Politik zur Unterstützung vulnerabler Personen).</li> </ul> </li> <li>Neue Rechtsvorschriften verbessern die Bürgerbeteiligung. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 2</li> <li>› Zielwert [2024]: 3 (Gemeindeggesetz)</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: Presse, Amtsblatt und nationale Statistiken</i></p>

1 Das Resultat auf Landesebene basiert auf den Dokumenten «Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista» (Abschnitte 100 und 254) und «Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030» (Ziel 5 des strategischen Schwerpunkts «Wirksame Regierung»), die beide im Rahmen des VII. Kongresses der PCC im April 2016 erarbeitet wurden und nach wie vor gelten, sowie der Verfassung von 2019.

<b>(Einziger) Portefeuille-outcome: Partizipative und inklusive Lokalentwicklung</b>		
<b>1) Resultate des Portefeuilles der Schweizer Zusammenarbeit</b>	<b>2) Beitrag des Programms der Schweiz</b>	<b>3) Resultate bezüglich der Entwicklung des Landes</b>
<p><b>Resultat 2: Zugang zu Nahrungsmitteln</b>  <b>Die Kapazitäten der Gemeindeakteure zur Förderung lokaler Agrar- und Nahrungsmittelsysteme haben sich verbessert und somit hat sich für die Bevölkerung der von der DEZA unterstützten Landwirtschaftsprojekten der Zugang zu gesunden, lokal produzierten Nahrungsmitteln erhöht.</b></p> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nahrungsmittelproduktion der an den Projekten beteiligten Produktionseinheiten <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 1'026'000 t</li> <li>› Zielwert [2024]: 1'183'000 t</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Personen (Landwirte und ihre Familien), denen die Einführung neuer Praktiken zur Anpassung an den Klimawandel und zum Risikomanagement direkt zugutekommt <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 3'800</li> <li>› Zielwert [2024]: 8'400</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Gemeinden, die aus den Projekten hervorgehende bewährte Praktiken<sup>2</sup> in die Umsetzung der Programme für kommunale Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln und ihrer Gemeindeentwicklungsstrategien einbeziehen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 4</li> <li>› Zielwert [2024]: 27</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Vorschriften und Umsetzungsinstrumente in Landwirtschaftspolitiken<sup>3</sup>, die in Projekten entwickelte Praktiken und Instrumente beinhalten (AFS_TRI_2) <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 1</li> <li>› Zielwert [2024]: 4</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: PIAL, BIOMAS, PAAS, APOCOOP, ONEI</i></p>	<p>Die Diversifizierung landwirtschaftlicher Aktivitäten, die Stärkung der technischen Kapazitäten und der Innovationsfähigkeit mit Schwerpunkt auf Wertschöpfungsketten lokaler Produzenten und Institutionen und die Förderung von Kooperativen ermöglichen eine grössere Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln auf lokaler Ebene.</p> <p><i>Meilensteine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 71 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche werden durch den <b>privaten und genossenschaftlichen Sektor</b> bewirtschaftet, der den grössten Teil der Nahrungsmittel produziert.</li> <li>• Es wird ein Landwirtschaftsmodell gefördert, das auf <b>agroökologischen Praktiken</b> und nachhaltiger Nutzung der natürlichen Ressourcen beruht und die vorhandenen wissenschaftlichen und technischen Potenziale nutzt.</li> </ul> <p><i>Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Vorherrschen eines <b>fragmentierten Ansatzes im Agrarsektor</b> erschwert die Umsetzung eines systemischen Ansatzes entlang von Wertschöpfungsketten.</li> <li>• Die <b>Folgen des Klimawandels</b> bewirken eine höhere Häufigkeit und Intensität von klimatischen Extremereignissen, welche die landwirtschaftliche Produktion beeinträchtigen. Zudem konkurrieren Massnahmen zur Befriedigung des Grundbedarfs der Bevölkerung mit Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel.</li> <li>• Die <b>Normalisierung der Handelsbeziehungen zwischen Kuba und den USA</b> könnte negative Anreize für die landwirtschaftliche Produktion kleiner und mittlerer Erzeuger in Kuba schaffen und die Verbraucherpreise erhöhen.</li> </ul>	<p><b>Resultat 2<sup>4</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefördert werden effiziente, nachhaltige und widerstandsfähige kommunale Agrar- und Nahrungsmittelsysteme, die zur Nahrungsmittel- und Ernährungssouveränität Kubas beitragen.</li> <li>• Die Erneuerung des kubanischen Agrarentwicklungsmodells wird gefördert, bevorzugt mittels Ansätzen wie lokale Wertschöpfungsketten, Innovationen, Agrarökologie und der Einbindung von Produktionsakteuren und Lokalbehörden in die Verwaltung der Agrarentwicklung.</li> </ul> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittliche monatliche Nahrungsmittelproduktion pro Kopf im Rahmen des Programms für kommunale Selbstversorgung. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2019]: 9 kg/pro Kopf/Monat</li> <li>› Zielwert [2024]: 11 kg/pro Kopf/Monat</li> </ul> </li> <li>Neue Vorschriften und Instrumente zur Umsetzung der neuen Agrarpolitiken und ergänzende Massnahmenpakete zur Stärkung lokaler Nahrungsmittelsysteme. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 1</li> <li>› Zielwert [2024]: 4</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: ONEI, Amtsblatt, Printmedien, MINAG.</i></p>

2 Ansatz der Interkooperation in Landwirtschaftsprojekten, Multi-Faktor-Plattformen für Innovationsmanagement in der Landwirtschaft, Modell für das Management von Wertschöpfungsketten.

3 Nationaler Plan für Nahrungsmittelsouveränität und Ernährungserziehung «Plan SAN», Politik für landwirtschaftliche Beratung, Agrarökologiepolitik, Gesetzesdekret Nr. 365 über landwirtschaftliche Kooperativen und dazugehörige Verordnung (Dekret Nr. 354) vom 24. Mai 2019, Saatgutpolitik.

4 Das Resultat auf Landesebene basiert auf dem Dokument «Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030» (Abschnitte 25, 92, 177, 122, 163, 238, 242, 244 und 248), verabschiedet am VII. PCC-Kongress, April 2016.

<b>(Einzig) Portfeuille-outcome: Partizipative und inklusive Lokalentwicklung</b>		
<p><b>1) Resultate des Portfeuillees der Schweizer Zusammenarbeit</b></p> <p><b>Resultat 3: Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung</b>  <b>Die Produktionskapazität und das Dienstleistungsangebot in den Gemeinden, in denen die DEZA Projekte unterstützt, wurden gestärkt.</b></p> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Gemeinden, die Massnahmen zur Unterstützung und Förderung von TCP und Kooperativen durchführen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 30</li> <li>› Zielwert [2024]: 60</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Gemeinden, die über Produktionsketten neue wirtschaftliche Initiativen umsetzen. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 12</li> <li>› Zielwert [2024]: 40</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Lehrkräfte, die eine Aus- und Weiterbildung in der Berufsbildung erhalten. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 1537; davon Frauen: 48 %</li> <li>› Zielwert [2024]: 2300; davon Frauen: 50 %</li> </ul> </li> <li>Anzahl der jungen Menschen, denen neue Optionen in der Berufsbildung angeboten werden. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 2406; davon Frauen: 30 %</li> <li>› Vulnerable Gruppen: 32%</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: Gemeindestatistiken; von allen Projekten bereitgestellte Informationen; im Rahmen der Projekte in ausgewählten Gemeinden durchgeführte Ad-hoc-Studien.</i></p>	<p><b>2) Beitrag des Programms der Schweiz</b></p> <p>Förderung lokaler Produktion und lokaler Dienstleistungen sowie Stärkung der Kapazitäten der Gemeinderegierungen zur Bereitstellung von Anreizen für staatliche und private lokale Wirtschaftsakteure zum Zweck der Schaffung neuer Arbeitsplätze, der Einkommenserhöhung sowie der Verbesserung des Zugangs von Frauen und benachteiligten Gruppen zu diesen Leistungen.</p> <p><i>Meilensteine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Verfassung von 2019 wird den Gemeinden Autonomie bei der Wirtschaftsführung gewährt und die Rolle des privaten und genossenschaftlichen Sektors in der nationalen Wirtschaft anerkannt und ausgeweitet. Das im Juni 2020 angenommene Massnahmenpaket zur Erholung nach der Covid-19-Pandemie sieht unter anderem eine Förderung dieser Akteure vor.</li> <li>• Mit der Politik für territoriale Entwicklung, die unter der Leitung des MEP steht, werden die Verbindungen zwischen dem öffentlichen Sektor und dem kleinen privaten und genossenschaftlichen Sektor auf lokaler Ebene als Bestandteil der Umsetzung der EDM und EDP auf eine legitime Grundlage gestellt.</li> <li>• Das MINED setzt die öffentliche Politik zur Verbesserung der Berufsbildung um.</li> </ul> <p><i>Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ungenügende Anreize und Geschäftspotentialitäten</b> in Gemeinden mit geringem Entwicklungsstand verhindern die Herausbildung und Ausweitung eines KKMU-Sektors mit wirtschaftlichem Potenzial für die Lokalentwicklung.</li> <li>• <b>Die Beschränkungen für Arbeit auf eigene Rechnung bleiben bestehen</b>, und die Umsetzung des angekündigten KKMU-Gesetzes verzögert sich.</li> <li>• <b>Der Bewilligungsprozess für neue Kooperativen</b> verläuft weiterhin langsam, was deren Beitrag zur lokalen Wirtschaftsentwicklung beeinträchtigt.</li> <li>• Das Gemeindegesetz verzögert sich weiterhin oder verleiht <b>den Gemeinden beschränkte Kompetenzen</b>. Somit verbleiben wesentliche Befugnisse für sektorische wirtschaftliche Entscheide auf zentraler Ebene.</li> </ul>	<p><b>3) Resultate bezüglich der Entwicklung des Landes</b></p> <p><b>Resultat 3<sup>5</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entwicklung lokaler Projekte im Bereich der Produktion, die von den Gemeindeverwaltungen im Rahmen der Umsetzung des EDM durchgeführt werden, stellt eine Arbeitsstrategie zur Selbstversorgung der Gemeinden dar, mit der kleine Verarbeitungsindustrien und Dienstleistungszentren gefördert werden.</li> <li>• Der Fokus auf Produktionsketten und Verknüpfungen zwischen staatlichen, privaten und genossenschaftlichen Wirtschaftsakteuren trägt zu einer höheren Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen auf lokaler Ebene bei.</li> </ul> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Beschäftigten im kleinen Privatsektor (einschliesslich nicht-landwirtschaftlicher Kooperativen) (in Tausend): <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 617'974 / 36 % Frauen</li> <li>› Zielwert [2024]: 1 Million / 40 % Frauen</li> </ul> </li> <li>Die öffentliche Politik zur Verbesserung der Berufsbildung beinhaltet eine Gender- und Inklusionsstrategie. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: es gibt keine Gender- und Inklusionsstrategie</li> <li>› Zielwert [2024]: Strategie ist vom MINED gutgeheissen und wird umgesetzt</li> </ul> </li> <li>Die kleinen verarbeitenden Industrien steigern ihre Produktion. <ul style="list-style-type: none"> <li>› Baseline [2020]: 50 %</li> <li>› (Berücksichtigt nur Lebensmittel-Industrien; Baumaterialien wären wichtig, doch es existieren keine öffentlichen Daten: Folglich wird der «%-satz der Verarbeitung der vorhandenen Rohstoffe» als Wert genommen, den MINAG jährlich auf nationaler Ebene publiziert.)</li> <li>› Zielwert [2024]: 70 %</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: ONEI, MINED, MINAG; Presse</i></p>

5 Das Resultat auf Landesebene basiert auf dem Dokument «Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030», der Politik zur Förderung der territorialen Entwicklung, die vom MEP koordiniert und 2020 vom Ministerrat gebilligt wurde, sowie auf dem vom Ministerrat im Juni 2020 gebilligten Massnahmenplan für die Erholung nach der Covid-19-Pandemie.



<b>(Einzig) Portfeuille-outcome: Partizipative und inklusive Lokalentwicklung</b>		
<b>1) Resultate des Portfeuillees der Schweizer Zusammenarbeit</b>	<b>2) Beitrag des Programms der Schweiz</b>	<b>3) Resultate bezüglich der Entwicklung des Landes</b>
<p><b>Resultat 4: Gender und Inklusion (Transversalthema)</b></p> <p><b>Die Geschlechtergleichberechtigung und die soziale Inklusion (aller Rassen und Generationen) wurden in den von der DEZA unterstützten Programmen gestärkt.</b></p> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Frauen, Nicht-Weissen und jungen Menschen in den Teams für die nationale und territoriale Programmkoordination. <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 30 % Frauen</li> <li>Zielwert [2024]: Je 35 % Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen</li> </ul> </li> <li>Anzahl der Frauen und Männer, die im Anschluss an physische oder sexuelle Gewalt in der Beratungsstelle für Frauen und Familien psychologische oder legale Beratung erhalten. <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 3000 Personen</li> <li>Zielwert: [2024]: in Erarbeitung, 5000 Personen</li> </ul> </li> <li>Drei Gesetzesreformen<sup>6</sup> zur Umsetzung öffentlicher Politiken im Bereich Gender und soziale Gerechtigkeit wurden verabschiedet. <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 3</li> <li>Zielwert: [2024]: 5</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Quellen: Quellen: PYE und Inputs von allen Projekten</i></p>	<p>Den von der DEZA unterstützten Programmen spezifische Ansätze, Instrumente und finanzielle Mittel für die Durchführung von Massnahmen bereitstellen, die soziale Gerechtigkeit und Geschlechtergleichberechtigung fördern, die Kapazitäten von Fachleuten und lokalen sowie nationalen Behörden zur Umsetzung einer Inklusionspolitik stärken und die Bevölkerung über Geschlechterrechte und Gleichstellungsfragen informieren und so zum Abbau von geschlechtsspezifischen und sozialen Unterschieden beitragen.</p> <p><i>Meilensteine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Programm der kubanischen Regierung gegen Rassismus und Diskriminierung, das im November 2020 von Präsident Díaz Canel gebilligt wurde, stützt sich auf Beratung durch Partnerinstitutionen aus dem DEZA-Portfeuille, die bei seiner Umsetzung behilflich sein werden.</li> <li>Das am 8. März 2021 verabschiedete Nationale Programm für Frauenförderung (PAM) gilt als Grundlagendokument für die öffentliche Genderpolitik der nächsten vier Jahre. Die in der «Plataforma Equidad» vertretenen Organisationen wurden eingeladen, den Umsetzungsprozess zu begleiten.</li> </ul> <p><i>Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformen zur Verbesserung der <b>gesetzlichen Rahmenbedingungen</b> zugunsten vulnerabler Gruppen werden nur zögerlich umgesetzt.</li> </ul>	<p><b>Resultat 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Den Zugang von Frauen und von aufgrund sozialer Marginalisierung vulnerablen Gruppen zu öffentlichen Dienstleistungen, sozialer Sicherheit und Arbeitsplätzen sicherstellen.</li> <li>Der Staat fördert Massnahmen zur Befriedigung der sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnisse aller Segmente der Bevölkerung, insbesondere von Frauen, älteren Menschen, Kindern, Jugendlichen und Heranwachsenden, sowie zur Prävention und Bekämpfung aller Formen von Diskriminierung. (Abschnitt 296 des kubanischen Wirtschafts- und Sozialmodells für eine sozialistische Entwicklung. VII. PCC-Kongress).</li> <li>Subventionen richten sich auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse der Personen, die diese aufgrund ihrer vulnerablen Situation oder anderer Risiken benötigen. (Abschnitt 292)</li> <li>Für den Verbleib junger Menschen in ländlichen Gemeinden und ihre Rückkehr dorthin werden Anreize geschaffen, schwermässig in Gemeinden mit dem grössten Wirtschaftspotenzial. (Abschnitt 293)</li> </ul> <p><i>Indikatoren</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Erwerbstätige Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen (Staat und Privatsektor). <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 40 % Frauen</li> <li>Zielwert [2024]: 43 % Frauen, auch in den Subgruppen Nicht-Weisse und jungen Menschen.</li> </ul> </li> <li>Anteil (%) der Frauen, Nicht-Weissen und jungen Menschen in Führungsstellen. <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 48,86 % Frauen</li> <li>Zielwert [2024]: Je 50 % Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen.</li> </ul> </li> <li>In der Landwirtschaft beschäftigte Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Baseline [2020]: 25 % Frauen</li> <li>Zielwert [2024]: Je 30 % Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen.</li> </ul> </li> <li>Anteil (%) der Frauen, Nicht-Weissen und jungen Menschen unter den Mitgliedern der Kooperativen der ANAP. <ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline [2020]: 25 % Frauen</li> <li>Zielwert [2024]: Je 30 % Frauen, Nicht-Weisse und junge Menschen.</li> </ul> </li> <li>Mindestens 1% des Budgets (Süd-Zusammenarbeit) wird jährlich für Initiativen in Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen und Kunstschaffenden eingesetzt.</li> </ol>

<sup>6</sup> z. B. Familiengesetzbuch, Strafgesetzbuch, gleichgeschlechtliche Ehen.

	<p><i>Anmerkung: Die Baseline 2015 bezieht sich nur auf Frauen, da in der vorausgegangenen Strategie (2011–2016) Rasse und Jugend noch nicht berücksichtigt wurden. Der Zielwert 2024 orientiert sich an dem von der UNO für benachteiligte Bevölkerungsgruppen aufgestellten Gerechtigkeitsstandard (1/3 der Bevölkerung aus den benachteiligten Gruppen).</i></p> <p><i>Quellen: 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, UN Women, Presse, Amtsblatt und nationale Statistiken</i></p>
--	---

<b>4) Interventionslinien (Programm Schweiz)</b>	
<p>Resultat 1: Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Verstärkte Ausweitung der EDM und EDP</li> <li>› Wissensmanagement zur Unterstützung nachhaltiger Resultate: Identifizierung, Kapitalisierung und Verbreitung (Qualifizierungsmassnahmen, audiovisuelle Produkte) innovativer Instrumente zur partizipativen und inklusiven Lokalverwaltung</li> <li>› Einflussnahme auf die nationale Politik im Hinblick auf die Übernahme partizipativer und inklusiver Praktiken einer dezentralen Lokalverwaltung auf Landesebene</li> <li>› Unterstützung bei der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Lokalregierungen</li> <li>› Förderung der Geschlechtergleichberechtigung sowie Prävention und Reduktion jeglicher Art von Diskriminierungen</li> <li>› Linderung des Klimawandels und Anpassung daran sowie Minderung der Risiken von Naturkatastrophen. Unterstützung der Zentren für Risikomanagement und der Nutzung erneuerbarer Energien in den EDM</li> </ul> <p>Resultat 2: Zugang zu Nahrungsmitteln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Unterstützung von Modellen zur Verwaltung landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für die lokale Produktion vielfältiger und gesunder Nahrungsmittel</li> <li>› Förderung von Mechanismen der Interkooperation zwischen Kooperativen</li> <li>› Unterstützung von Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel und zur agrarökologischen Produktion</li> <li>› Unterstützung bei der Ausweitung des Systems für lokale landwirtschaftliche Innovation</li> </ul> <p>Resultat 3: Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Förderung lokaler Dienstleistungen und Aktionen zur Unterstützung privater Wirtschaftsakteure (einschliesslich Kooperativen) und ihrer Beziehungen zum öffentlichen Sektor</li> <li>› Unterstützung bei der Entwicklung kleiner Verarbeitungsindustrien und lokaler Produktionsketten</li> <li>› Förderung der Berufsbildung und ihrer Modernisierung in ausgewählten, für die Entwicklung des Landes prioritären Branchen</li> <li>› Beitrag zur Entwicklung neuer Produktionsformen im nichtstaatlichen Sektor (nicht-landwirtschaftliche Kooperativen, Interkooperationen, KKMU)</li> <li>› Politische Einflussnahme: Beteiligung von Projektspezialistinnen und -spezialisten an Foren für die Politikgestaltung und -beratung im Bereich der Wirtschaftsförderung (KKMU-Gesetz, Programme des MEP, Politik für landwirtschaftliche Beratung, Politik für Agrarökologie, Plan SAN, Gesetz über Kooperativen)</li> </ul> <p>Resultat 4: Gender und Inklusion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Unterstützung von Aktionen der politischen Einflussnahme (Programm zur Förderung von Frauen, Programm gegen Rassismus und Diskriminierung, neues Familiengesetzbuch und Reformen des Arbeitsgesetzbuchs)</li> <li>› Unterstützung von sozialen Netzwerken und Organisationen in Inklusionsthemen</li> <li>› Sichtbarkeit und Sensibilisierung für Behörden und Gesellschaft</li> </ul>	

<p><b>5) Ressourcen, Partnerschaften (Programm Schweiz)</b></p> <p><b>Finanzielle Ressourcen:</b> Seitens der Südzusammenarbeit ist für die Umsetzung des KP 2022–2024 für den gesamten Dreijahreszeitraum ein Budget von insgesamt etwa 13 Millionen Franken vorgesehen. Zusätzlich kann die Humanitäre Hilfe Beiträge für das WFP und bei Katastrophen Not- und Wiederaufbauhilfe leisten, die Abteilung Institutionelle Partnerschaften plant mediCuba-Suisse weiterhin zu unterstützen.</p> <p><b>Partnerschaften:</b> Der grösste Teil des Programms wird vorwiegend durch nationale staatliche und auch (wenig) nichtstaatliche Institutionen umgesetzt. Bei jedem Projekt arbeiten mehrere Institutionen in einem Netzwerk zusammen, das auf nationaler Ebene von einer federführenden Institution koordiniert wird. Die Schweiz kann sich heutzutage auf stabile Beziehungen zu dynamischen nationalen Institutionen stützen, welche die Umsetzung der Reformen und die Verwirklichung der Kooperationsziele aktiv vorantreiben und über ein hohes Innovationspotenzial verfügen. Auch künftig wird das KP die Kapazitäten der Partnerinstitutionen stärken und ihnen Zugang zu Wissen und Erfahrungen in anderen Kontexten ermöglichen.</p> <p>Zwei vom UNDP koordinierte Programme werden weitergeführt. Dabei gilt es, das Potenzial für Kofinanzierungen auszuschöpfen, insbesondere bei PADIT und PROFET.</p> <p>Fortgesetzt werden auch die Partnerschaften mit HIVOS, OXFAM, H&amp;I und mediCuba-Suisse, die neben ihren technischen Kapazitäten in den jeweiligen Themenbereichen die Durchführung der kofinanzierten Programme erleichtern, indem sie die Umsetzung (inklusive Verwaltungs- und Güterimportaufgaben) übernehmen.</p> <p>Die wichtigsten Partnerinstitutionen der DEZA sind:</p> <p><b>Resultat 1:</b> CEDEL, MES, FC-UCLV, IPF, INIE, ANEC, Oficinas del Historiador, Provinz- und Gemeinderegierungen, UNDP</p> <p><b>Resultat 2:</b> ACTAF, ANAP, EEPF-IH, INCA, HIVOS und Oxfam, MES und MINAG</p> <p><b>Resultat 3:</b> ACTAF, ANAP, ANEC, FC-UCLV, MTSS, INCA, OH, Gemeindeinitiativen, NGO und lokale Netzwerke, HIVOS, OXFAM, CITMA, MES, MICONs, MINAG und MINED</p> <p><b>Gender, Partizipation und Inklusion:</b> FMC, UNJC, OAR, FLACSO, CIERIC, CFV, CENESEX, RIAM, FNG, Proyecto Palomas</p>
<p><b>6) Management-/Leistungsergebnisse, einschliesslich Indikatoren (Programm Schweiz)</b></p> <p>Ziel: Der Prozess des verantwortungsvollen Ausstiegs wird erfolgreich umgesetzt.</p> <p>Indikatoren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausstiegsprogramm wird den Behörden übermittelt und mit ihnen abgestimmt (<i>erfüllt</i>).</li> <li>2. Anzahl der Projekte wird entsprechend der gestaffelten Jahresplanung verringert (gemäss Kap. 6).</li> <li>3. Zugewiesenes Budget wird umgesetzt (gemäss Anhang 4).</li> <li>4. Plan für Personalabbau (gemäss Kap. 6) zusammen mit dem Sozialplan werden gemeinsam mit der Zentrale zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt.</li> <li>5. Wichtigste Produkte im Bereich Wissensmanagement sind fertiggestellt und verfügbar: Instrumentarium für Lokalverwaltung, Nahrungsmittelproduktion und Nutzung erneuerbarer Energien sowie Arbeitshandbuch mit bewährten Praktiken im Bereich Gender und Gerechtigkeit; Produkte für die Beratung bei der Politikgestaltung; Schulungsprogramme für Multiplikatoren, Behörden und Berufsleute mit Bezug zur Lokalpolitik; audiovisuelle Produkte; Präsenz der Projekte in Foren für die Einflussnahme auf die öffentliche Politik.</li> <li>6. Partner bauen Verbindungen für die Projektkontinuität mit anderen Agenturen oder Organisationen der (internationalen) Zusammenarbeit auf.</li> </ol>

# Anhang 3: Monitoring-System

## I. Einleitung -- Ziele des Monitoring-Systems für das Kooperationsprogramm und allgemeine methodische Anforderungen

Das Monitoring oder das generelle *Suivi* von Politiken, Strategien, Programmen, Projekten ist eine Managementfunktion, die die systematische Evaluation von Fortschritten, Rückschlägen, Hindernissen und Chancen ermöglicht, welche im Laufe einer Intervention zu einem bestimmten Aspekt der Wirklichkeit auftreten.

Ziel des Monitoring-Systems für Kooperationsprogramme (SMPC) ist es, die Ergebnisorientierung zu stärken, das Portefeuille so zu steuern, damit die Wirksamkeit und Relevanz sichergestellt ist (evidenzbasierte Steuerung) sowie Transparenz und Rechenschaftslegung zu gewährleisten. In diesem Sinn erfüllt das SMPC eine zweifache Funktion: Es dient als Instrument für das Management der Strategie und als Mittel der Berichterstattung über die Ergebnisse von der Botschaft an die Zentrale und indirekt an Akteure ausserhalb der Zentrale.

Da sich das KP 2022–2024 mit dem Rückzug der DEZA aus dem Land einhergeht, wird das Monitoring-System für diesen Zeitraum sowohl die Verwirklichung der Entwicklungsziele als auch den Verlauf eines verantwortungsvollen Ausstiegs messen.

Bei der Gestaltung des SMPC wurden die folgenden allgemeinen methodischen Anforderungen berücksichtigt:

- Bestimmung einschlägiger Indikatoren für die Messung der Fortschritte bei jedem Resultat mit Angaben zu den Basislinien und Zielwerten, dem Basis- und Abschlussjahr, der Quelle und dem Zeitpunkt der Informationen sowie den für ihre Erfassung zuständigen Personen
- Festlegung der Zielwerte für das interne Management zur Messung des Fortschritts des Programms für einen verantwortungsvollen Ausstieg
- Aufschlüsselung der Daten nach Geschlechtern und anderen in der Strategie als prioritär benannten Gruppen zur Überprüfung der Prozesse der sozialen Inklusion
- Beschränkung auf eine geringe Anzahl von Indikatoren, die sich an die aggregierten Referenzindikatoren (ARI) der Zentrale anlehnen
- Messung der Leistung durch Abgleich der Fortschritte mit den Baselines für die Zielwerte Anwendung eines zeitlich vergleichenden Ansatzes und Ableitung von Entwicklungstrends für die genannten Indikatoren
- Schaffung der Voraussetzungen für die Erkennung von Unzulänglichkeiten, um notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Ein gravierendes Hemmnis für die Qualität des SMPC in Kuba ist die begrenzte Verfügbarkeit aktualisierter öffentlicher Informationen zu Themen, die für das DEZA-Portefeuille relevant sind. Das nationale statistische System wurde für eine zentralisierte Verwaltung konzipiert und ist noch nicht an den Dezentralisierungsprozess angepasst, weshalb es schwierig ist, zuverlässige Indikatoren auf dezentralen Ebenen (z. B. Gemeindeebene) zu formulieren. Ebenso werden nur wenige Daten nach bestimmten sozialen Gruppen oder Kriterien (z.B. Frauen, nach Hautfarbe, nach Einkommensniveau) aufgeschlüsselt. Darüber hinaus verläuft die Aktualisierung der nationalen Statistiken sehr schleppend. Das letzte vollständige statistische Jahrbuch, das derzeit verfügbar ist, stammt von 2019.

Aus all diesen Gründen war es notwendig, ein Gleichgewicht zwischen der Relevanz der Indikatoren und der tatsächlichen Verfügbarkeit und Qualität der jeweiligen Informationen zu herzustellen und das Monitoring so zu gestalten, dass die Projektteams in erheblichem Umfang zur Zusammenstellung lokaler Daten beitragen, die nach den verschiedenen massgeblichen Indikatoren aufgeschlüsselt sind.

## II. Der Ergebnisrahmen (results framework) des KP 2022–2024 und sein Monitoring

Das allgemeine Ziel des Schweizer Kooperationsprogramms für Kuba 2022–2024 wurde wie folgt definiert:

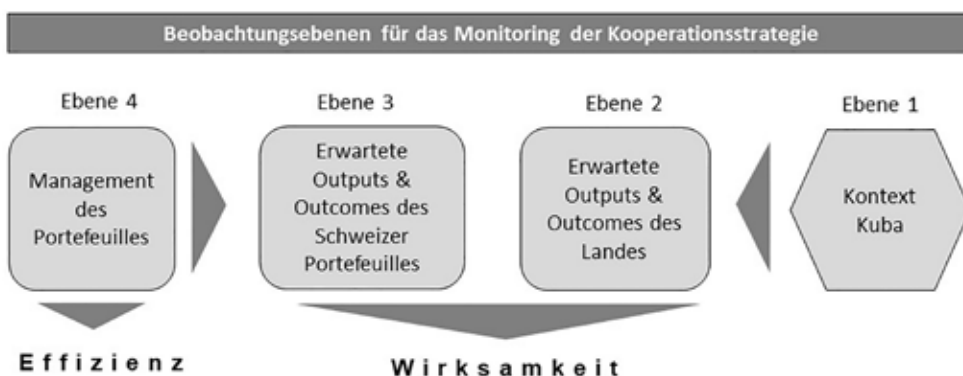
*Die Schweiz trägt konstruktiv zur Entwicklung Kubas bei und wird sich – im Rahmen eines verantwortungsvollen Ausstiegs aus der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit – darauf konzentrieren, laufende Reformprozesse zu unterstützen und Initiativen mit entsprechendem Potenzial, die Bestandteil ihres Portefeuilles sind, zu stärken; mit Schwerpunkt auf einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung.*

Dieses allgemeine Ziel schlägt sich konkret in einem einzigen Interventionsbereich, drei Themenbereichen und einem Transversalthema nieder:

Portefeuille-Resultat	Themenbereiche (Resultate)
Partizipative und inklusive Lokalentwicklung	Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung
	Zugang zu Nahrungsmitteln
	Nachhaltige lokale Wirtschaftsförderung
	Gender und soziale Inklusion (Transversalthema)

Gemäss der geltenden Methodik sieht das SMPC für Kuba vier Beobachtungsebenen vor:

- Ebene 1: Kontext Land. Identifiziert systematisch allfällige Kontextveränderungen und ihre möglichen Auswirkungen auf das Programm, um notwendige Anpassungen vorzuschlagen.
- Ebene 2: Erwartete Fortschritte und Resultate des Landes. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: Macht das Land Fortschritte im Hinblick auf seine Ziele? Inwieweit sind die Ziele des Landes und der Beitrag der Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt?
- Ebene 3: Erwartete Produkte und Resultate des Portefeuilles der Schweizer Zusammenarbeit. Es besteht ein wechselseitiger Bezug zur Beobachtungsebene 2. Überprüft, ob sich das Portefeuille entsprechend den festgelegten Zielen entwickelt und ob die geplanten Beiträge noch gültig sind oder Anpassungen notwendig sind.
- Ebene 4: Management des Portefeuilles. Evaluiert, ob das Management adäquat ist für die Erreichung der Resultate hinsichtlich der Beziehungen zu den Akteuren auf den verschiedenen Ebenen, der Ausbildung des Personals, des Lern- und Wissensmanagements und der Zuweisung der finanziellen Ressourcen und ob es die Umsetzung der konkreten Massnahmen für einen verantwortungsvollen Ausstieg sicherstellt. Beruht auf dem Jahresbericht (einschliesslich der Ziele des internen Managements für einen verantwortungsvollen Ausstieg), dem Bericht des internen Kontrollsystems (IKS), dem Management-Bericht des Kooperationsbüros (OMR) und Ad-hoc-Finanzberichten.



Auf den Ebenen 1 und 2 wurden folgende Indikatoren berücksichtigt: die jeweiligen thematischen Indikatoren, die im nationalen Kontext verortet sind, die aggregierten Referenzindikatoren (ARI), die eine Konsolidierung der Daten der Schweizer Zusammenarbeit auf globaler Ebene ermöglichen und die Indikatoren des Gender-Aktionsplans der ALAK, um die Fortschritte bei der Geschlechtergleichberechtigung auch mit den anderen Schwerpunktländern der ALAK vergleichen zu können. Auf der Ebene 4 geht es hauptsächlich um Indikatoren, mit denen sich das Voranschreiten des Programms für einen verantwortungsvollen Rückzug der DEZA aus dem Land messen lässt.

Mit Blick auf den Ausstieg werden im Rahmen der für laufende Projekte geplante Evaluationen Nachhaltigkeit und Kapitalisierung der einschlägigen Resultate prioritär bewertet und Massnahmen zu ihrer Verbesserung während der Abschlussphase identifiziert werden.

Die vierteljährlichen bilateralen Sitzungen MINCEX-DEZA und die strategische Koordination mit den wichtigsten Entwicklungsakteuren, z.B. der EU und der UNO, aus denen relevante Informationen für die Beobachtung des Kontexts, die nationalen Prioritäten und die Integration der aus den Projekten resultierenden Innovationen in das System auf Landesebene hervorgehen, werden beibehalten.

### III. Wichtigste Aspekte des Monitorings

Beobachtungsebene	Schwerpunktbereich	Instrument	Periodizität
Kontext	Allgemeiner nationaler Kontext (wirtschaftliche, politische, soziale und umweltbezogene Aspekte) Für die Erreichung der Resultate des KP relevante Veränderungen im Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MERV</li> <li>• Szenarien des KP 2022–24</li> <li>• Protokolle von DEZA-Sitzungen und Sitzungen der Botschaftsleitung</li> <li>• Jahresbericht</li> </ul>	Jährlich (Oktober)
Resultate auf Landesebene	Resultate und Fortschritte des Landes bezüglich der Themenbereiche des Portefeuilles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresbericht</li> </ul>	Jährlich (Oktober)
Resultate des Schweizer Portefeuilles	Wichtigste Fortschritte bei den in jedem Themenbereich erwarteten Resultaten und ihr Beitrag zu den Zielen des Landes Aufschlüsselung nach Geschlecht und vulnerablen Gruppen, sofern möglich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresbericht</li> <li>• Programmevaluationen</li> </ul>	Jährlich (Oktober) Je nach Programmplanung und Anforderungen
Management des Portefeuilles	Effizienz und Wirksamkeit des Managements zur Unterstützung der Umsetzung des KP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresbericht</li> <li>• Bericht des internen Kontrollsystems (IKS)</li> <li>• Management-Bericht des Büros (OMR) als Anhang zum Jahresbericht</li> <li>• Finanzberichte</li> </ul>	Jährlich (Oktober)
Management spezifischer Ausstiegsmassnahmen	Wirksamkeit und Effizienz des (internen) Managements zur Unterstützung der Massnahmen für einen verantwortungsvollen Ausstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultate des Wissensmanagements (Aufnahme im Jahresbericht)</li> <li>• Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen</li> <li>• Projektschlussberichte</li> <li>• Massnahmen des Sozialplans</li> </ul>	Jährlich (Oktober) und entsprechend den Plänen der Projekte
ARI-Indikatoren	Ausgewählte Indikatoren nach Themenbereichen des KP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von der DEZA konzipierte und im Jahresbericht aktualisierte standardisierte Tabelle</li> </ul>	Jährlich (Oktober)
Gender-Aktionsplan der ALAK	Ermittlung von Fortschritten bei der Überwindung geschlechtsspezifischer Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring-Schema für den Gender-Aktionsplan der ALAK</li> </ul>	Jährlich (Oktober)

### IV. Informationserfassung und Beobachtungstabellen

Für jedes der vier in der Strategie vorgesehenen Resultate wurden Indikatoren für die Landesebene und für den Beitrag der Schweizer Zusammenarbeit sowie die dazugehörigen Werte und entsprechenden Quellen identifiziert. Die Baseline für die Indikatoren wurde – je nach Verfügbarkeit der Daten – mit dem Bezugsjahr 2020 festgelegt.

Die Informationen werden jährlich zwischen Juni und August mit Unterstützung der Programm-Monitoring-Teams und ihrer lokalen Vertreterinnen und Vertreter zusammengetragen, die sie in den ersten zehn Septembertagen an die DEZA übermitteln. Zusätzlich zur Beobachtung der nationalen Kommunikationsmedien und anderer Quellen werden bei Bedarf auch Experten-konsultationen zu bestimmten Themen durchgeführt.

Die einzelnen NPO sind zuständig für die Steuerung ihrer Projekte und für die Zusammenstellung, Verarbeitung und Analyse der Daten zu den Resultaten der von ihnen koordinierten Projekte. Die jährlich gewonnenen Daten werden in Tabellen (je Resultat eine Tabelle) zusammengetragen, die relevante Informationen zu den vier interagierenden Beobachtungsebenen enthalten, und sie bilden die jährlichen Veränderungen ab, was eine Beobachtung von Entwicklungen und Trends ermöglicht.

Die Oberaufsicht der Fortschritte im Allgemeinen, einschliesslich des internen Büromanagements, obliegt der Botschaftsleitung.

### V. Monitoring der Szenarien: Kontext und Anpassungen an seine Veränderungen

Das «MERV» (Monitoring entwicklungsrelevanter Veränderungen) ist das etablierte Instrument für das Monitoring des politischen, sozialen und ökonomischen Kontexts. Es beinhaltet folgende Beobachtungsfelder: politische, wirtschaftliche, soziale Bedingungen, Sicherheitslage, Umwelt und internationale Beziehungen.

Ergänzt wird diese Analyse durch ein Monitoring der Szenarien (MESC), siehe Anhang 1, mit dem jährlich evaluiert wird, inwieweit die tatsächliche Umsetzung der Dezentralisierungsreform im Land seit 2011 mit den bei der Ausarbeitung des KP formulierten Szenarien übereinstimmt und welche weiteren relevanten Veränderungen nebst der Reform stattfinden.

Sowohl MERV als auch MESC werden vom Team der integrierten Botschaft analysiert und konsolidiert.

Da Kuba bislang als Land mit «geringem Risiko und wenig Veränderungen» angesehen werden kann, kommen MERV und MESC in jedem Jahr in der Phase der Vorbereitung des Jahresberichts (Juni/September) zum Einsatz. In Anbetracht der akuten Wirtschaftskrise im Land, die durch Covid-19 und das US-Wirtschaftsembargo noch verschärft wurde, sowie erster grössere Bekundungen oppositioneller Meinungen (die allerdings kaum das Potenzial haben, Veränderungen anzustossen) muss die Beobachtung möglicher Veränderungen und Anzeichen einer Verschlechterung der nationalen Situation auch zeitnah erfolgen: Wöchentlich werden in den Sitzungen des DEZA-Teams und den Sitzungen der Botschaftsleitung Ereignisse und Situationen mit Relevanz für das Land diskutiert und ihre möglichen Auswirkungen auf das Portefeuille und die offizielle Schweiz in Kuba erörtert und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen getroffen.

## VI. Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Das SMPC ist Bestandteil der systematischen Aktivitäten der Botschaft und des Kooperationsbüros, weshalb es keine grösseren zusätzlichen finanziellen Aufwendungen und personellen Ressourcen erfordert. Aufgrund des in Kuba herrschenden Defizits an statistischen Informationen müssen bei Bedarf jedoch Expertinnen und Experten mit Zugang zu amtlichen Quellen, die den NPO und Projekten nicht immer zur Verfügung stehen, verpflichtet werden, um die benötigten Informationen zu vervollständigen.

Die einzelnen NPO sind verantwortlich für die fortlaufende Beobachtung von Fortschritten und Schwierigkeiten in ihrem Themenbereich sowie für die Erhebung und Verarbeitung von Daten und die Erstellung der entsprechenden Tabellen für die Ausarbeitung des Jahresberichts.

Themen- und Monitoring-Bereich	Verantwortlich
Allgemein verantwortlich	Direktor Kooperation
Monitoring des Kontexts	ESPMY (NPO; und ihre interne Nachfolge bei ihrer Pensionierung)
Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung	ESPMY (NPO; und ihre interne Nachfolge bei ihrer Pensionierung)
Zugang zu Nahrungsmitteln	MSD (NPO)
Nachhaltige lokale Wirtschaftsförderung	MSD und ESPMY
Gender und Inklusion (Transversalthema)	GOS (NPO)
MESC, MERV	ESPMY und SNZ
Spezifische Überwachung der Aspekte eines verantwortungsvollen Ausstiegs	Direktor, SNZ, NPO

## VII. Allgemeiner Zeitplan

Monat	Massnahmen
Juni-August	Anforderung von Informationen bei Programmen und Expertinnen/Experten
September	Empfang und Durchsicht der Informationen von Programmen und Expertinnen/Experten
	Zusammenstellung von Informationen über den Kontext
	Einleitung MERV
	OMR und IKS
Oktober	1. Monatshälfte Erarbeitung und gemeinsame interne Überarbeitung des ersten Entwurfs des Jahresberichts
	2. Monatshälfte Diskussionen, gemeinsame Überarbeitung und Erstellung der Endversion
	31. Oktober Übermittlung an Bern

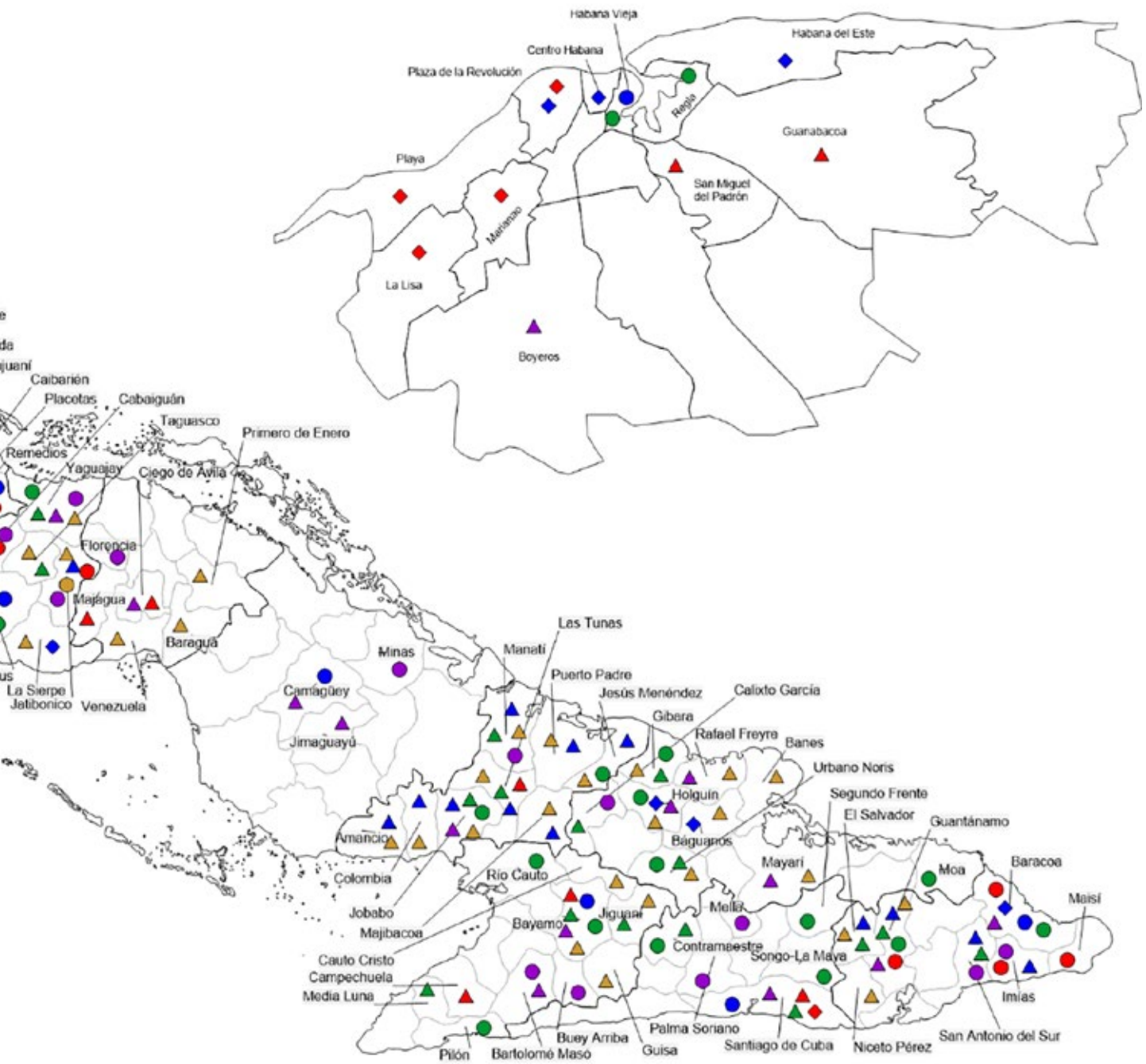
# Anhang 4: Abkürzungen

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales – Kubanischer Verband der Agrar- und Forsttechniker
AFM	Abteilung Frieden und Menschenrechte
ALAK	Abteilung Lateinamerika und Karibik
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños – Nationaler Verband der Kleinbauern
ANEC	Asociación Nacional de Economistas de Cuba – Nationaler Verband der Ökonomen Kubas
APOCOOP	Programa «Apoyo a la creación de cooperativas de segundo grado en el sector agropecuario en Cuba» – Programm zur Unterstützung bei der Gründung von Kooperativen zweiten Grades im Agrarsektor in Kuba
ARI	Aggregierte Referenzindikatoren
BASAL	Programa «Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria» – Programm für Umweltgrundlagen zur Gewährleistung der Ernährungssicherheit
BIOMAS	Programa «La Biomasa como fuente renovable de energía para el medio rural» – Programm zur Förderung von erneuerbarer Energie aus Biomasse
BIP	Bruttoinlandprodukt
CEDEL	Centro de Desarrollo Local y Comunitario – Zentrum für Lokal- und Gemeindeentwicklung
CENESEX	Centro Nacional de Educación Sexual – Nationales Zentrum für Sexualerziehung
CEM	Centro de Estudios Martianos – Zentrum für wissenschaftliche und kulturelle Studien
CFV	Centro Félix Varela – Zentrum Félix Varela
CIERIC	Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativas Comunitarias – Referenz- und Informationszentrum zu Gemeindeinitiativen
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente – Wissenschafts-, Technologie- und Umweltministerium
CNA	Cooperativas No-Agropecuarias – Nicht-landwirtschaftliche Kooperativen
Covid-19	Corona-Virus-Krankheit 2019
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit der Schweiz
EDM	Estrategia de Desarrollo Municipal – Gemeindeentwicklungsstrategie
EDP	Estrategia de Desarrollo Provincial – Provinzentwicklungsstrategie
EEPF-IH	Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey” – Versuchsstation für Weideflächen und Futtermittel „Indio Hatuey“.
ELM	Editorial de la Mujer (kubanisches Verlagshaus)
ETP	Educación Técnico Profesional – Berufsbildung
EU	Europäische Union
FAO	Organisation für Ernährung und Landwirtschaft der Vereinten Nationen
FC-UCLV	Facultad de Construcciones de la Universidad Central Las Villas – Bau fakultät der Universität Las Villas (Santa Clara)
FLACSO	Facultad Latinoamericana de ciencias sociales – Lateinamerikanische Fakultät für Sozialwissenschaften
FMC	Federación de Mujeres Cubanas – Föderation kubanischer Frauen
FNG	Fundación Nicolás Guillén – Stiftung Nicolás Guillén
GEPAC	Gestión Participativa local en la rehabilitación del Centro histórico de La Habana – Programm zur Förderung der lokalen Partizipation bei der Sanierung des historischen Zentrums von Havanna
HABITAT	Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal – Umsetzung von Strategien für das lokale Management des Habitats auf kommunaler Ebene
HIVOS	Humanistisches Institut für die Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern (int. NGO)
H&I	internationale NGO Humanity&Inclusion
IDB	Banco Interamericano de Desarrollo – Interamerikanische Entwicklungsbank
IFI	Internationale Finanzinstitutionen
IKS	Internes Kontrollsystem
INCA	Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas – Nationales Institut für Agrarwissenschaften
INIE	Instituto de Investigaciones Económicas – Institut für Wirtschaftsforschung
IPF	Instituto de Planificación Física – Institut für Raumplanung
IWF	Internationaler Währungsfonds



KKMU	Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KP	Kooperationsprogramm
LEHM	Strategische Orientierung für kommunale Raumplanung
mCS	mediCuba-Suisse (NGO)
MEP	Ministerio de Economía y Planificación – Wirtschafts- und Planungsministerium
MERV	Monitoring entwicklungsrelevanter Vektoren
MES	Ministerio de Educación Superior – Ministerium für Hochschulbildung
MESC	Monitoring der Szenarien
MICONS	Ministerio de la Construcción – Bauministerium
MINAG	Ministerio de la Agricultura – Landwirtschaftsministerium
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera – Ministerium für Aussenhandel und ausländische Investitionen
MINED	Ministerio de Educación – Erziehungsministerium
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Ministerium für Arbeit und soziale Sicherheit
NAU	Neue urbane Agenda
NGO	Nicht-Regierungsorganisation
NPO	Nationale/r Programmverantwortliche/r
OAR	Centro Oscar Arnulfo Romero – Zentrum Oscar Arnulfo Romero
OH	Oficina del Historiador – Büro des Stadthistorikers
OMR	Office Management Report (Management-Bericht des Kooperationsbüros)
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba – Nationales Amt für Statistik und Information der Republik Kuba
OSDE	Organización Superior de Dirección Empresarial – Dachunternehmensverband
PA	Proyecto AfroAtenAs – Projekt AfroAtenAs
PAAS	Proyecto de Apoyo a una Agricultura Sostenible en Cuba – Projekt zur Förderung von nachhaltiger Landwirtschaft in Kuba
PADIT	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integra Territorial – Vernetzte Plattform für integrierte territoriale Entwicklung
PAM	Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres – Nationales Programm für Frauenförderung
PCC	Partido Comunista de Cuba – Kommunistische Partei Kubas
PEDI	Plan Especial de Desarrollo Integral – Spezialplan für integrale Entwicklung
PEGIN	Promoción de la Equidad de Género con Incidencia Nacional – Plattform zur Förderung der Geschlechtergleichberechtigung mit nationaler Bedeutung
PIAL	Programa de Innovación Agropecuaria Local – Programm für lokale landwirtschaftliche Innovationen
POA	Programa Organizacional Anual – Jahresprogramm einer Organisation
PP	Proyecto Palomas
PQ	Proyecto Quisicuba
PRODEL	Programa para el fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo local – Programm zur Stärkung der Kapazitäten der Gemeindeverwaltungen für Lokalentwicklung
PROFET	Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica – Programm zur Förderung der Berufsbildung
PyE	Programa de Apoyo a la Participación y Equidad local – Programm zur Förderung von Partizipation und Gerechtigkeit auf lokaler Ebene
RIAM	Red Iberoamericana y Africana de Masculinidades – Iberoamerikanisches Netzwerk für Maskulinitätsfragen
SAN	Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba – Nationaler Plan für Nahrungsmittelsouveränität und Ernährungserziehung
SAS	Programa de Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible (SAS) en Cuba – Programm zur strategischen Unterstützung einer nachhaltigen Ernährungssicherheit in Kuba, gefördert von der EU
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SMPC	Monitoring-System für Kooperationsprogramme
UNDP	Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen
UNESCO	Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur
UNFPA	Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen
UN-Habitat	Programm der Vereinten Nationen für menschliche Siedlungen
UNHCR	UNO-Hochkommissariat für Flüchtlinge
UNICEF	Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen
UNIDO	Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung
UNJC	Unión Nacional de Juristas de Cuba – Nationaler Juristenverband Kubas
UNO	Organisation der Vereinten Nationen
WB	Weltbank
WFP	Welternährungsprogramm





# Anhang 6: Strategische Finanzplanung 2022–2024

Finanzplanung					
Schweizer Kooperationsprogramm für Dauer des Kooperationsprogramms	KUBA				
	Jan. 2022	bis	Dez. 2024		
Finanzjahr:	2022	2023	2024	Total 2022–2024	in %
<b>Portefeuille-Resultat 1: Lokalentwicklung</b>					
Partizipative Verwaltung *)	2'000'000	1'285'500	239'500	3'525'000	27%
Zugang zu Nahrungsmitteln *)	1'560'000	770'000	-	2'330'000	18%
Wirtschaftsförderung *)	2'800'000	1'834'500	970'500	5'605'000	43%
Gender, Inklusion und andere *) **)	640'000	530'000	370'000	1'540'000	12%
<b>Gesamte Mittelzuweisung (an Kooperationsbüro **)</b>	<b>7'000'000</b>	<b>4'420'000</b>	<b>1'580'000</b>	<b>13'000'000</b>	<b>100%</b>
<i>Aufschlüsselung dieser Mittelzuweisung nach Ländern/Länderbüros:</i>					
Kuba / intern. Kooperationsbüro (IK)	7'000'000	4'420'000	1'580'000	13'000'000	100%
anderes Land	-	-	-	-	0%
<b>Gesamte Mittelzuweisung (an IK-Büros **)</b>	<b>7'000'000</b>	<b>4'420'000</b>	<b>1'580'000</b>	<b>13'000'000</b>	<b>100%</b>
<i>Allgemeiner Überblick über die indikative Mittelzuweisung der Schweizer Bundesämter (nur zur Information):</i>					
Mittelzuweisung an IK-Büro(s)	7'500'000	4'500'000	2'500'000	14'500'000	
davon: DEZA-Südzusammenarbeit	7'000'000	4'000'000	2'000'000	13'000'000	
DEZA-Humanitäre Hilfe	500'000	500'000	500'000	1'500'000	
DEZA-Institutionelle Partnerschaften***	270'000	270'000	270'000	810'000	
Resultat(e): Andere: Gesundheit					
DEZA-Globale Zusammenarbeit	-	-	-	-	
Resultat(e):					
EDA-Abteilung Fiedem und Menschenrechte	-	-	-	-	
Resultat(e):					
SECO-Wirtschaftliche Zusammenarbeit	-	-	-	-	
Resultat(e):					
Anderer Bundesämter	-	-	-	-	
<b>Gesamte Mittelzuweisung nach Bundesämtern</b>	<b>7'770'000</b>	<b>4'770'000</b>	<b>2'770'000</b>	<b>15'310'000</b>	

\*) Themenbereich des Portefeuille-Outcomes 1 (einziger Portefeuille-Outcome)

\*\*\*) ohne Humanitäre Hilfe

\*\*\*) Institutionelle Partnerschaften: 2023 und 2024 vorläufig



Mini-industrie BueyArriba in Granma (PRODEL). © DEZA





## **Impressum**

Herausgeber:

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

**Direktion für Entwicklungszusammenarbeit DEZA**

Abteilung Lateinamerika und Karibik

Freiburgstrasse 130, 3003 Bern, Schweiz

Telefon: + 41 58 462 34 41

E-Mail: sekretariat.abteilung.lateinamerika@eda.admin.ch

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

Schweizerische Botschaft in Kuba – Internationale Zusammenarbeit

5ta Avenida , entre calle 20 y 22

Miramar, Playa,

Havanna, Kuba

Telefon: +53 7 204 26 11

E-Mail: [havana@eda.admin.ch](mailto:havana@eda.admin.ch)

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

Titelbild: «Vernetzte Jugend». Michel Pou Diaz, März 2020, © DEZA.

Lernende der Berufsbildung im Stadtbezirk Centro Habana im Rahmen  
des von der DEZA unterstützten Projekts «Quisicuaba»

Gestaltung:

Mark Manion, Communication Arts

Bern, 2021 © SDC