



## **Proyecto QNBT** **Informe de misión 13 de febrero – 1 de marzo de 2023**

Tras la misión realizada en La Habana del 13 de febrero al 1 de marzo de 2023, el suscrito Director del Componente B describe en este documento el estado del arte del Proyecto al 28/02.

### **Premisa**

Merlo realizó una misión a La Habana en el doble rol de Técnico Especialista y Director del Componente B, con el objetivo de brindar la asistencia técnica necesaria al grupo de trabajo (Dirección Integrada de Proyecto - DIP) que está dando seguimiento a las obras de "Restauración y Rehabilitación de la FAT" (resultado R.1.A) y, al mismo tiempo, comprender cuáles fueron las causas:

1. del funcionamiento irregular de los órganos rectores del Proyecto,
2. de los continuos retrasos en la preparación de las obras.

### **Funcionamiento irregular de los órganos de gobierno del Proyecto QNBT**

Con fines de 2022 y principios de 2023, el Gobierno de la República de Cuba reemplazó nuevamente a algunos directivos que ocupaban roles claves para el correcto funcionamiento del Proyecto. Cabe señalar que desde el inicio de las actividades (septiembre de 2019), y solo a modo de ejemplo, han estado: tres Rectores en el ISA, dos Jefes en el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana del Mincult, dos Jefes en el área de BTM e Inversiones, dos jefes en el CIOP y tres coordinadores en la Dirección Integrada de Proyecto (DIP).

Esta situación ha generado, inevitablemente, una parálisis en las actividades debida, en gran parte, al tiempo necesario para asimilar las reglas técnico-administrativas y financieras que respaldan este específico Proyecto de Cooperación Italia-Cuba.

A diferencia de lo ocurrido anteriormente, en el que siempre se ha reconocido y respetado el rol de cada sujeto y/o comité previsto en los "Términos de Referencia", el hecho de compartir las reglas ha terminado, tanto que en los últimos dos meses ha sido imposible por la Directora del Proyecto MSc. Yanet Feliciano Valenciaga convocar el Comité Coordinador, por la disponibilidad de la mayoría de los sujetos que debieron participar.

Al mismo tiempo, no se observa el necesario intercambio de información y cada organización tiende a operar por cuenta propia. En particular, se notó cierta reticencia por parte del CIOP, a través de su representante y coordinador de la Dirección Integrada de Proyecto, Ing. René Cecilio Hernández, a colaborar con los demás integrantes de este grupo (la proyectista principal Arq. Alida Díez Sánchez, la Inversionista del ISA Ing. Midalis González Acevedo, la Directora del Proyecto MSc. Yanet Feliciano Valenciaga, el Director del Componente B Prof. Alessandro Merlo), informándoles de las decisiones tomadas en reuniones distintas. La propia ISA monitorea el avance del Proyecto, en concreto las actividades de Restauración y



Rehabilitación de la FAT, a través de reuniones que se realizan los sábados por la mañana, aunque el foro natural para la discusión de estos temas es el Comité Coordinador.

En esta última misión, Merlo fue recibido con cierta indocilidad por el nuevo Rector del ISA Rolando Valentín Ortega Álvarez, ya que el no veía ningún vínculo entre ISA y el Director del Componente B; asimismo, cabe destacar la cancelación media hora antes de su inicio y sin ser reprogramada, de la reunión del 22 de febrero entre la Directora del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana del Mincult Ana María Pellón Sáez y el propio Alessandro Merlo, por compromisos ineludibles de la primera.

Es opinión de quien redacta este report que el Mincult, tal como están las cosas, no parece ser capaz de gestionar esta delicada fase de preparación de las obras de construcción; todos los sujetos involucrados (ISA, BTM e Inversiones, CIOP, ATRIO) están de hecho subordinados a este Ministerio.

Finalmente, como ya se destacó varias veces en informes anteriores, tanto la Unidad de Gestión (que de hecho no ha estado operando durante meses) como la Dirección Integrada de Proyecto no cuentan con los recursos humanos adecuados dedicados al Proyecto y no funcionan diariamente; cada sujeto, de hecho, se dedica a más de una actividad fuera del Proyecto (a excepción del coordinador de la Dirección Integrada de Proyecto). La propia Directora Yanet Feliciano Valenciaga, quien también ocupa el cargo de Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales de la ISA, sólo puede dedicarle una parte de su tiempo.

### **Retrasos en la preparación de las obras de restauración y refuncionalización de FAT**

La restauración y rehabilitación de la FAT es el principal Resultado (R.1.A) que pretendemos obtener con el Proyecto QNBT, con un compromiso financiero equivalente al 86% (1.720.000,00 euros) de la totalidad de la financiación otorgada por AICS y 3.478.984,50 euros puestos a disposición por el Mincult.

Para obtener este resultado, se decidió en la fase de proyecto utilizar los recursos humanos y materiales internos de Mincult. Gracias a los cursos de Capacitación Profesional impartidos por el DIDA, el personal del Mincult debería calificarse para operar correctamente en el campo de la restauración y consolidación del patrimonio arquitectónico moderno, según la práctica internacional más actualizada.

Además de los aspectos puramente técnicos, una parte importante del proceso formativo se refería tanto a la dirección de obra como al control de calidad de los trabajos realizados, para garantizar el buen resultado de toda la operación.

Debido a la situación surgida en los últimos meses, el personal técnico encargado de la gestión de las obras de restauración y consolidación de la FAT ha sido nombrado nuevamente y, a excepción de la Arquitecto Principal Alida Diez Sánchez, ninguno de ellos participo en los cursos de Capacitación Profesional.

Se ha producido así una ruptura entre lo que fueron las indicaciones procedimentales compartidas hasta 2022 y el *modus operandi* con el que ahora pretende proceder la



contraparte cubana, lo que demuestra, a juicio de quien escribe, el desconocimiento de lo decidido y implementado en los tres primeros años del proyecto.

Las reiteradas invitaciones de DIDA a examinar los documentos producidos, a adoptar procedimientos de trabajo acordes con las necesidades específicas del Proyecto, a cumplir con las normas internacionales transpuestas por la legislación cubana para las obras de edificación han sido ignoradas.

A la fecha de hoy no se puede dar por concluida la fase de Preinversión del Proceso Inversionista. En detalle:

### **ÁREA TÉCNICA**

<b>Problemas</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
1. Aún no se ha elaborado un Cronograma de las obras.	Elaborar el Cronograma.
2. No se ha terminado el restauro ni de la cisterna ni de la torre de agua.	Terminar las obras en la cisterna y en la torre de agua.
3. No hay electricidad en el área de las obras.	Volver a posicionar un transformador.
4. No todos los proyectos han sido adquiridos al Inversionista para la evaluación técnica necesaria.	Evaluar por parte del Inversionista todos los proyectos, también para actualizar el coste general de las obras.
5. Aún faltan algunos permisos necesarios desde las autoridades locales.	Velar que los permisos no se demoren.
6. No se completó la fase de diagnóstico estructural de las bóvedas, que se hizo necesario debido a unas fisuras creadas tras el robo de los tensores.	Falta una última lectura de los datos.
7. Los tensores que faltan aún no se han vuelto a colocar.	Seguir colocando los tensores que faltan.
8. No se ha completado la fase de certificación de las soldaduras de las barras de acero de los nuevos tirantes, ni la de su calibración.	Proceder con la certificación.
9. Aún no ha concluido la fase de inspección de bajantes y vías horizontales asociadas.	Proceder con la inspección.
10. Aún no se ha habilitado un local para almacenar el material que se comprará.	Habilitar los almacenes que hacen faltas.



### **SEGURIDAD Y COORDINACIÓN**

<b>Problemas</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
<p>11. El Plan de Seguridad y Coordinación realizado por la empresa EMPIFAR en diciembre de 2021 no ha sido actualizado.</p>	<p>Actualizar el Plan de Seguridad por parte de EMPIFAR.</p>
<p>12. No se ha preparado el área de las obras de construcción, que aún no tiene recintos ni iluminación. No se han acondicionado las calzadas internas, ni se ha creado el paso de la vía pública para el ingreso de los vehículos útiles para las obras.</p>	<p>Predisponer el área de las obras según el Plan de Seguridad.</p>
<p>13. No se garantiza la protección mínima contra robos y daños. Nuevamente, en las últimas dos semanas ha habido dos robos en los que se quitaron andamios y tensores. Además, se destaca la ausencia de un tramo de la valla perimetral que separa la FAT del sistema vial público, lo que facilita el acceso a la zona por parte de personas mal intencionadas; a pesar de los informes, la cerca no ha sido restaurada.</p>	<p>Garantizar la protección del área por parte del ISA.</p>

### **ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA**

<b>Problemas</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
<p>14. No se ha constituido una "Central de Compras", que proceda a la verificación de los precios presentes en el plan financiero provisional y realice los análisis necesarios de los precios en el mercado, procediendo al mismo tiempo a actualizar el plan de costes.</p>	<p>Poner en marcha la "Central de Compras" con personal dedicado (como mínimo tres profesionales dirigidos por el Jefe de Contabilidad del Proyecto).</p>
<p>15. No se ha establecido un sistema de gestión de gastos eficaz, dividido por partidas y suficientemente articulado como para facilitar el seguimiento de los costes relacionados con las obras de restauración y refuncionalización</p>	<p>Poner en marcha un registro de los costos según el ejemplo que se facilitó.</p>



- |   |   |
|---|---|
| <p>del FAT (véase ejemplo al fondo).</p> <p>16. El préstamo italiano depositado en el Banco Central de Cuba no tiene respaldo financiero.</p> <p>17. Aún no se ha anunciado una sola licitación para la compra de materiales, ni en el mercado interno ni en el mercado externo. La ausencia de materiales comprometerá sustancialmente el inicio de la obra.</p> | <p>Resolver los problemas con el Banco.</p> <p>Una vez resuelto el problema con el banco, empezar a licitar los materiales necesarios para las obras.</p> |
|---|---|

Ejemplo de sistema de gestión de gastos:

Macro-voz	Item	Coste unitario	Cantidad	Total del coste	Referencia de la factura	Fuente de financiación	Referencia macro-voz del DdP	Anualidad de gastos
1. preparación de las obras								
	1.1. Limpieza de zonas verdes exteriores	XXX euro/mq	XXX mq	XXX euro	No. XXX	Mincult	A.2.19	III anualidad

### ÁREA DE LOS PROCEDIMIENTOS

<b>Problemas</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
<p>18. Las elecciones hechas por el Inversionista son asumidas en un foro diferente del Comité Coordinador y comunicadas sin ninguna explicación a la Directora del Proyecto. Esta última llamó reiteradamente al CIOP a cumplir con los procedimientos previstos en los TdR, sin resultado alguno.</p> <p>Por ejemplo, la Inversionista ha decidido hacer uso de tres empresas, cada una integrada por grupos de trabajo (brigadas) especializados en obras hidrosanitarias, eléctricas, etc., a las cuales encomendarle los trabajos correspondientes a un bloque. Esta elección difiere de lo acordado previamente, en base a las</p>	<p>Volver al respecto de las normas que subyacen a los Términos de Referencia.</p> <p>Volver a discutir los problemas del Proyecto en el Comité de Coordinación.</p> <p>Acudir a las reuniones convocadas por la Directora del Proyecto.</p> <p>Compartir las decisiones en los Comité que pertenecen.</p>



<p>especificidades de la obra, de intervenir con una sola empresa en todos los bloques, según el esquema desarrollado por el DIDA. No se dan explicaciones que justifiquen la ventaja de la solución a adoptar frente a la que se propuso y compartió previamente.</p> <p>19. A pesar de las reiteradas solicitudes del DIDA al coordinador del DIP, no se elaboran, al menos semanalmente, informes descriptivos e ilustrativos sobre el avance del Proyecto. Del mismo modo, no se elaboran documentos oficiales en los que se reconozca la decisión de realizar elecciones distintas a las previstas en el Documento de Proyecto.</p> <p>20. La Directora del Proyecto no es actualiza con la suficiente prontitud sobre el avance de las obras.</p> <p>21. Crónica escasez de personal dedicado a las diversas áreas del Proyecto, desde la técnica hasta la económico-financiera.</p> <p>22. A pesar de las numerosas invitaciones de DIDA para compartir documentación técnica por correo electrónico, todavía se utiliza un grupo de WhatsApp para este propósito.</p>	<p>Redactar reportes semanales sobre las obras.</p> <p>Volver a respetar el rol de la Directora del Proyecto.</p> <p>Poner personal a tiempo completo para agilizar el trabajo del:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inversionista del CIOP,</li><li>- Proyectista Principal,</li><li>- Inversionista del ISA,</li><li>- Directora del Proyecto,</li><li>- Responsable Económico.</li></ul> <p>Enviar los documentos oficiales únicamente a través de correo electrónico.</p>
---	--

### Conclusiones

A pesar de las garantías más amplias que dieron los directores del Mincult durante la reunión del Comité Coordinador del 2 de diciembre de 2022, en estos primeros dos meses de 2023 las actividades relacionadas con el R.1.A. sufren un estancamiento debido, además de las causas atribuibles a la situación del país, al reemplazo de los principales actores del Proyecto y el consiguiente realineamiento de objetivos y



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DIDA**  
DIPARTIMENTO DI  
ARCHITETTURA

prioridades. Sin embargo, estas razones justifican solo parcialmente tanto el funcionamiento irregular de los órganos ejecutores del Proyecto como la demora e improvisación en la gestión de los aspectos técnico-económicos de las actividades relacionadas con la Restauración y Rehabilitación de la FAT. La escasez crónica de personal dedicado a las diversas áreas del Proyecto, desde la técnica hasta la económico-financiera, denunciada en varias ocasiones a lo largo de los años, hace suponer que el Proyecto QNBT corre potencial peligro para su ejecución si los actuales gestores no tomarán las medidas correspondientes.

El Departamento de Arquitectura de Florencia continuará brindando el apoyo técnico necesario al Proyecto y monitoreando sus resultados, esperando que la situación descrita en este informe tome lo antes posible un giro diferente y más prometedor.

La Habana, el día 28 de febrero de 2023

El Director del Componente B  
prof. Alessandro Merlo