

# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS DE UNFPA EN CUBA 2014-2018

Informe final de evaluación

5 de noviembre de 2018

Ana Laura Rodríguez Gustá (Coordinadora)  
Zoe Díaz Bernal  
Elaine Morales Chuco

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Propósito y objetivos de la evaluación .....	13
1.2. Alcance de la evaluación .....	14
1.3. Criterios y preguntas de evaluación .....	14
1.3. Métodos para la recopilación de información y análisis .....	17
1.5. Mapa de <i>stakeholders</i> y muestra de contrapartes .....	19
1.6. Limitaciones y riesgos de la evaluación .....	20
CAPÍTULO 2. CONTEXTO NACIONAL.....	21
2.1. Situación del país, desafíos para el desarrollo y estrategias nacionales de respuesta. ....	21
2.2. El papel de la cooperación internacional en Cuba.....	25
CAPÍTULO 3. LA RESPUESTA DEL UNFPA Y EL PROGRAMA DE PAÍS 2014-2018.....	27
3.1. El MANUD y el Plan Estratégico del UNFPA.....	27
3.2.1. El VIII Programa de País para el quinquenio 2014-2018.....	27
3.2.2. El VIII Programa de País 2014-2018: resultados esperados y teoría de cambio .....	30
3.2.3. La estructura financiera del Programa de País por productos y resultados según el CPD.....	36
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS PROGRAMÁTICOS Y DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	40
PARTE I. ANÁLISIS PROGRAMÁTICO .....	40
4.1. Pertinencia del Programa de País (pregunta 1) .....	40
4.1.1. Alineamiento con las prioridades nacionales de desarrollo de Cuba. ....	40
4.1.2. Alineamiento con las prioridades corporativas. ....	42
4.1.3. Prioridad a los grupos vulnerables. ....	42
4.2. Eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los productos programáticos (pregunta 2). ....	43
4.2.1. Administración y uso de recursos.....	44
4.2.2. Costos de transacción en la gestión operativa. ....	45
4.2.3. Eficiencia en vinculación con los ejes transversales .....	46
4.3. Eficacia en el uso de los recursos para el logro de los productos programáticos (pregunta 3). ....	47
4.3.1. Producto programático 1 .....	48
4.3.2. Producto programático 2 .....	52
4.3.3. Producto programático 3 .....	56

4.3.4. Producto programático 4 .....	58
4.4. Sostenibilidad de los logros del Programa de País (pregunta 4).....	62
4.1. Sostenibilidad de diseño y estrategia de cierre.....	63
PARTE II. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	64
4.5. Cooperación interagencial (pregunta 5).....	64
4.6. Valor agregado del Programa de País 2014-2018 en Cuba (pregunta 6).....	67
CAPÍTULO 5. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
6.1. Conclusiones .....	75
6.2. Lecciones aprendidas .....	82
6.3. Recomendaciones .....	83
REFERENCIAS.....	89
ANEXO I. MATRIZ DE EVALUACIÓN CPE CUBA 2014-2018 COMPLETADA .....	91
<b>PE1. 1. ¿En qué medida los productos del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba están: (i) en línea con las prioridades nacionales de desarrollo; (ii) respondiendo a las necesidades de grupos clave de la población; (iii) alineados con los marcos internacionales, en particular el Plan Estratégico de UNFPA; y (iv) han dado respuestas oportunas a cambios surgidos durante la implementación? (<i>Pertinencia</i>).....</b>	<b>92</b>
H.1.1. Los productos del Programa de País están en línea con las prioridades nacionales de desarrollo de Cuba. ....	95
H.1.2. Las estrategias del Programa País y sus efectos esperados se ajustan al Plan Estratégico 2014-2017 de UNFPA, tomando en cuenta la realidad nacional en forma reflexiva y no mediante un realineamiento meramente formal. ....	98
H.1.3. Los resultados esperados, los productos y las intervenciones recogen las necesidades de la población más vulnerable.....	100
H.1.4. La Oficina de País ha mostrado capacidades en dar una respuesta dinámica a las necesidades cambiantes de los asociados y del contexto. ....	102
<b>PE2. ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques de la Gestión Basada en Resultados para el logro de los productos del Programa de País? (<i>Eficiencia</i>) .....</b>	<b>103</b>
Nota metodológica:.....	103
Aspectos generales de la estructura financiera y de la ejecución y la eficiencia. ....	103
H.2.1. UNFPA ha reducido los costos de transacción en la consecución de resultados del Programa de País en Cuba.....	110
H.2.2. Los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de la Oficina de País en Cuba han promovido el logro de resultados. (Pasó a Sistema de Monitoreo y Evaluación).....	114

PE3. 3.a. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en el Programa y cuál es la calidad de los productos? 3.b. ¿Ha habido resultados no esperados generados por el Programa (positivos o negativos)?.....	115
Nota metodológica.....	115
H.3.a.1. La Oficina de País en Cuba ha contribuido con el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones estadísticas y académicas en la incorporación de la dinámica de la población, incluido el envejecimiento, y sus relaciones con la salud sexual y reproductiva y la igualdad entre los géneros en los programas de desarrollo. ....	118
H.3.a.2. La Oficina de País en Cuba ha contribuido con la mejora de la capacidad de los servicios de salud nacionales y locales para la atención en SSR, incluidos los servicios de planificación familiar y salud materna, con énfasis en adolescentes y jóvenes. ....	124
H.3.a.3. La Oficina de País en Cuba ha contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones de salud y educación y de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la implementación de los programas nacionales de educación y salud sexual y de prevención de infecciones de transmisión sexual y del VIH, incorporando enfoques basados en género y derechos. ....	143
H.3.a.4. La Oficina de País ha contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas y programas que incorporen la igualdad de género y la prevención de la violencia basada en género (VBG).....	152
H.3.b.1. El Programa de País tiene resultados no esperados positivos. ....	160
Indicadores OEE comunes a la pregunta 3.a. ....	160
<b>PE4. ¿En qué medida el UNFPA ha contribuido a generar condiciones propicias para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la durabilidad de los efectos, una vez culminada las intervenciones?.....</b>	<b>161</b>
Nota metodológica:.....	161
H.4.1. El Programa de País para Cuba ha contribuido a la sostenibilidad de las intervenciones principalmente mediante dos mecanismos: a) alianzas estrechas con los actores nacionales y de larga duración, y b) el fomento de logros de carácter institucionalizado. ....	161
<b>PE5. ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias, fondos y programas del SNU en el país, particularmente para generar sinergias y evitar duplicación de tareas?.....</b>	<b>166</b>
H.5.1. La Oficina de País en Cuba ha contribuido al funcionamiento de los mecanismos de coordinación Interagencial del SNU en Cuba mediante la colaboración temática y en la adopción de los nuevos procedimientos del Sistema de las Naciones Unidas. ....	166
Nota metodológica:.....	167
<b>PE6. ¿Cuáles son las principales fortalezas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente en relación con otras agencias del SNU y de la cooperación para el desarrollo en general, en el contexto de las necesidades y las prioridades del país? .....</b>	<b>174</b>
H.6.1. El valor distintivo y las ventajas comparativas de la Oficina de País en Cuba, en el contexto de la cooperación internacional en el país, obedece a dos rasgos distintivo: a) a la Agenda CIPD que coloca las dinámicas poblacionales y las necesidades de mujeres	

y jóvenes en el centro de las transformaciones sociales y a b) una modalidad de trabajo que combina fortalecimiento de capacidades con abogacía, en estrecho diálogo con los actores nacionales. ....	174
Nota metodológica.....	176
<b>SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&amp;E) Y OTROS EJES TRANSVERSALES OPERATIVOS (OEE). ....</b>	<b>179</b>
Nota metodológica.....	179
1.Sistema de monitoreo y evaluación (M&E). ....	179
2. Estrategia de comunicación. ....	194
3. Cooperación Sur / Sur. ....	195
ANEXO II. LISTADO DE PERSONAS CONSULTADAS. CPE CUBA 2014-2018.....	196

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las preguntas para el análisis programático .....	14
Tabla 2. Incorporación de los ejes transversales en los indicadores de la Matriz de Evaluación	17
Tabla 3. Mapa de stakeholders consultados por ámbito de actuación. ....	19
Tabla 4. Ayuda oficial neta para el desarrollo y oficial neta recibidas (USD a precios actuales).	25
Tabla 5. MANUD 2014-2018. Recursos disponibles y a movilizar, por agencia, fondo y programa del SNU. ....	26
Tabla 6. Correspondencia entre Productos (outputs) del Programa de País 2014-2018 y los Efectos (outcomes) del Plan Estratégico 2014-2017 y del Plan Estratégico 2018-2021. ....	32
Tabla 7. Recursos indicativos, por producto programático, aprobados por la Junta Ejecutiva (en millones de USD). ....	36
Tabla 8. Asistencia programática ejecutada según los productos del Programa de País 2014-2018 (en USD) .....	36
Tabla 9. Ejecución presupuestaria 2014-2018 (agosto), por tipo de fondos (en USD). ....	39
Tabla 10. Recursos Movilizados por la OP por convenio/acuerdo, 2014-2018.....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de programación de la Oficina del UNFPA en Cuba .....	29
Figura 2. Diana del Plan Estratégico 2018-2021. ....	30
Figura 3. Lógica de intervención y diagrama de actividades, productos y efectos .....	35
Figura 4. Los componentes del Sistema de Seguimiento y Evaluación. ....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Recursos ejecutados (regulares y no regulares), por producto, 2014-2018 (en USD)	37
Gráfico 2. Ejecución programática por producto, por origen de recursos (en USD).....	37
Gráfico 3. Ejecución mediante prestación de servicios, por origen de recursos (en miles de USD). ....	38

## ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1. Acciones y resultados derivados de la experiencia de Santa Cruz del Norte. ....	60
Recuadro 2. Etapas del Sistema de M&E entre UNFPA y el Gobierno de Cuba en el octavo ciclo programático. ....	71

## ABREVIACIONES Y SIGLAS

ACNU	Asociación Cubana de las Naciones Unidas
AT	Asistencia Técnica
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la mujer
CEDEM	Centro de Estudios Demográficos de la Universidad de La Habana
CELADE	Centro Latinoamericano de Demografía
CEM	Centro de Estudios de la Mujer
CENESEX	Centro Nacional de Educación de la Sexualidad
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPDE	Centro de Estudios de Población y Desarrollo-ONEI
CESJ	Centro de Estudios sobre la Juventud
CIPD	Conferencia Internacional de Población y Desarrollo
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CPD	Country Programme Document (en español: Documento del Programa de País)
CRPD	Conferencia Regional de Población y Desarrollo
CSE	En español: Programa de Educación Sexual Integral
DaO	<i>Delivering As One</i>
DDHH	Derechos Humanos
DDSSRR	Derechos sexuales y reproductivos
DIU	Dispositivo Intrauterino
EIS	Educación Integral de la Sexualidad
EQA	Evaluación de la Calidad de la Evaluación
FACE	En español: herramienta de monitoreo y ejecución presupuestal
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
GE	Gerente de Evaluación
GRE	Grupo de Referencia de la Evaluación
IIPJM	Instituto Internacional de Periodismo José Martí
INDER	Instituto Nacional de Deporte y Recreación
ITC	Centro de Comercio Internacional
ITS	Infecciones de Transmisión Sexual
LACRO	Oficina Regional del UNFPA para América Latina y el Caribe
LGBTI	Personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Tráns e Intersexuales
M&E	Monitoreo y Evaluación
MM&E	Matriz de Monitoreo y Evaluación
MICS	Encuestas de Indicadores Múltiples por Conglomerados
MINCEX- DOEI	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera- Dirección de Organismos Económicos Internacionales
MINED	Ministerio de Educación
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEE	Eficacia y Eficiencia Organizacional
OHCH	Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS/OPS	Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud
ONEI	Oficina Nacional de Estadísticas e Información
ONU	Organización de Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ONUMUJERES	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida
PADIT	Programa Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral de los Territorios
PAMI	Programa Materno Infantil
PAT	Planes Anuales de Trabajo
PAPP	Plan de Acción del Programa de País
PCA	Actividades de Coordinación y Asistencia para el Programa
PF	Planificación Familiar
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PRONESS	Programa Nacional de Educación y Salud Sexual
Sida	Síndrome de inmunodeficiencia humana
S.M.A.R.T.	En español: indicadores Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y A Tiempo
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SOCUMES	Sociedad Cubana Multidisciplinaria para los Estudios sobre Sexualidad
SSR	Salud Sexual y Reproductiva
TdR	Términos de Referencia
UNCT	Equipo de País de las Naciones Unidas
UH	Universidad de La Habana
UNDG LAC	Grupo de Desarrollo para las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNHábitat	Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la infancia
UNJC	Unión Nacional de Juristas de Cuba
VIH	Virus de la Inmunodeficiencia Humana

## DATOS DE PAÍS

Hechos y cifras básicas	Fuente	
<b>Ubicación geográfica</b>	Cuba está situada en la entrada del Golfo de México, en pleno Mar Caribe, entre los paralelos 20 y 23 grados latitud norte y los meridianos 74 y 85 grados longitud oeste. Los límites del archipiélago son: al Norte, el estrecho de la Florida, que lo separa de Estados Unidos de América por 180 km, y los canales de San Nicolás y Viejo de Bahama, que lo separa de la Comunidad de las Bahamas por 21 km; al Este, el paso de los Vientos entre Cuba y la República de Haití por 77 km; al Sur, el Mar Caribe y el Estrecho de Colón, este último lo separa de Jamaica por 140 km; y al Oeste, el estrecho de Yucatán, hacia los Estados Unidos por 210 km.	
<b>Superficie</b>	Cuba es un archipiélago formado por más de 1 600 islas, islotes y cayos, siendo la isla de Cuba la mayor; además está conformado por cuatro grupos insulares que son: Los Colorados Sabana - Camagüey (Jardines del Rey), Jardines de la Reina, Los Canarreos, considerado este último el de mayor importancia debido a que en él se encuentra la Isla de la Juventud, segunda en extensión después de la isla de Cuba. La extensión superficial del archipiélago cubano es de 109 884,01 kilómetros cuadrados	Anuario Estadístico de Cuba 2016. Edición 2017. Capítulo 1: Territorio. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/aec2016/01_Territorio.pdf">http://www.one.cu/aec2016/01_Territorio.pdf</a>
<b>Población</b>		
Población (habitantes)	11 221 060 <sup>1</sup>	<sup>1</sup> «Población en Cuba, 2017» Indicadores demográficos. Oficina Nacional de Estadísticas e Información Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/indicadoresdemograficos/anual/03_Tabla 1.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/indicadoresdemograficos/anual/03_Tabla 1.pdf</a>
Población urbana	8 638 905 <sup>1</sup>	<sup>1</sup> «Población urbana 2016» Anuario demográfico de Cuba. 2017. Disponible en: Anuario demográfico de Cuba. 2017. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7_Tablas_Capitulo_I.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7_Tablas_Capitulo_I.pdf</a> Anuario demográfico de Cuba. 2017. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7_Tablas_Capitulo_I.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7_Tablas_Capitulo_I.pdf</a>
Crecimiento demográfico	-1,6 por mil <sup>1</sup>	<sup>1</sup> «Tasa anual de crecimiento» Año 2017» Anuario demográfico de Cuba. 2017. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7-Capitulo_I.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/7-Capitulo_I.pdf</a>
<b>Gobierno</b>		
Tipo de gobierno	República Socialista	

Hechos y cifras básicas	Fuente	
Proporción de escaños ocupados por mujeres en el Congreso	53,22 % <sup>1</sup> 48,9 % <sup>2</sup>	<sup>1</sup> Granma. Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. 14 de marzo de 2018. Consultado: 30 de abril de 2018. Disponible en: <a href="http://www.granma.cu/cuba/2018-03-14/escanos-de-equidad-14-03-2018-21-03-09">http://www.granma.cu/cuba/2018-03-14/escanos-de-equidad-14-03-2018-21-03-09</a> <a href="http://www.granma.cu/cuba/2018-03-14/escanos-de-equidad-14-03-2018-21-03-09">http://www.granma.cu/cuba/2018-03-14/escanos-de-equidad-14-03-2018-21-03-09</a> <sup>2</sup> «Diputadas a la Asamblea Nacional del Poder Popular Año 2016» Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/43%20Mujer.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/43 Mujer.pdf</a>
<b>Economía</b>		
PIB per capita (PPA en USD a precios corrientes)	8 130 <sup>2</sup>	<sup>2</sup> «Año 2016» Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/13%20Resumen.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/13 Resumen.pdf</a>
Tasa de crecimiento del PIB	4,4	«Cuentas Nacionales. Año 2015» Anuario estadístico de Cuba 2016. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/aec2016/05%20Cuentas%20Nacionales.pdf">http://www.one.cu/aec2016/05 Cuentas Nacionales.pdf</a>
<b>Indicadores sociales</b>		
Índice de Desarrollo Humano	0,775	«Año 2015» PNUD. Informe sobre desarrollo humano 2016. Disponible en: <a href="http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf">http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016 SP Overview Web.pdf</a>
Tasa de desocupación	1,9	«Año 2016» Anuario Estadístico de Cuba 2016. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/aec2016/07%20Empleo%20y%20Salarios.pdf">http://www.one.cu/aec2016/07 Empleo y Salarios.pdf</a> /tabla 7.1
Esperanza de vida al nacer (mujeres/varones, años)	80,45/76,50 <sup>1</sup>	<sup>1</sup> «Período 2011- 2013» Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf. Disponible en: <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a>
Tasa de mortalidad infantil	Menores de 5 años: 5,5 <sup>1</sup> Menores de 1 año: 4,3 <sup>3</sup>	<sup>1</sup> «Año 2016» Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017. Disponible en: <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a> <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a> <sup>3</sup> «Año 2016» Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017. Disponible en: <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a> <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2016_edición_2017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a>

Hechos y cifras básicas	Fuente	
		Panorama Económico y Social. Cuba 2016. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/37-41%20Salud.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2016/37-41 Salud.pdf</a>
Razón de mortalidad materna (muertes de madres por cada 100.000 nacidos vivos)	41,9	«Año 2016» Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017. Disponible en: <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario%20Estadístico%20de%20Salud%20e%202016%20edición%202017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a> <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario%20Estadístico%20de%20Salud%20e%202016%20edición%202017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a>
Gasto en salud (% de PBI)	11,6	«Calculado a partir del dato de gastos en Salud Pública y asistencia social y el PIB. Cuentas Nacionales. Año 2015» Anuario estadístico de Cuba 2016. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/aec2016/06%20Finanzas.pdf">http://www.one.cu/aec2016/06 Finanzas.pdf</a> & <a href="http://www.one.cu/aec2016/05%20Cuentas%20Nacionales.pdf">http://www.one.cu/aec2016/05 Cuentas Nacionales.pdf</a>
Partos asistidos por personal de salud capacitado (% del total)	99,9	«Año 2016» Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017. Disponible en: <a href="http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario%20Estadístico%20de%20Salud%20e%202016%20edición%202017.pdf">http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf</a>
Tasa de fecundidad en adolescentes (nacimientos por cada 1000 mujeres entre 15 y 19 años de edad)	52,0 por mil	«Año 2017» Anuario Demográfico de Cuba 2017. Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/8_Capitulo_II.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/8_Capitulo_II.pdf</a>
Porcentaje de nacimientos en madres adolescentes de 15 a 19 años del total de nacimientos	15,4%	«Año 2017» Anuario Demográfico de Cuba 2017. Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/8_Capitulo_II.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/anuario_2017/8_Capitulo_II.pdf</a>
Utilización de preservativos respecto al uso total de anticonceptivos (% entre las mujeres actualmente casadas de 15 a 49 años)	21,0	«Año 2014» Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Portada Oficial de la ONU para los ODM. Disponible en: <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a> Disponible en: <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a>
Cobertura anticonceptiva (% de mujeres casadas entre 15 y 49 años de edad que usa métodos anticonceptivos)	73,7 77,1 <sup>1</sup>	Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados (MICS) de 2014. Disponible en: <a href="https://mics-surveys-prod.s3.amazonaws.com/MICS5/Latin%20America%20and%20Caribbean/Cuba/2014/Final/Cuba%202014%20MICS%20Spanish.pdf">https://mics-surveys-prod.s3.amazonaws.com/MICS5/Latin America and Caribbean/Cuba/2014/Final/Cuba 2014 MICS Spanish.pdf</a> <a href="https://mics-surveys-prod.s3.amazonaws.com/MICS5/Latin%20America%20and%20Caribbean/Cuba/2014/Final/Cuba%202014%20MICS%20Spanish.pdf">https://mics-surveys-prod.s3.amazonaws.com/MICS5/Latin America and Caribbean/Cuba/2014/Final/Cuba 2014 MICS Spanish.pdf</a>

Hechos y cifras básicas	Fuente	
		<sup>1</sup> «Año 2005» Evaluación en cifras. Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local. Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/odmRegionOriental/ODM6.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/odmRegionOriental/ODM6.pdf</a>
Población que vive con el VIH según edad (porcentaje)	0,23 <sup>1</sup> 0,1 <sup>2</sup>	<sup>1</sup> «Personas entre 15- 49 años que viven con VIH. Año 2015» Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Portada Oficial de la ONU para los ODM. Disponible en: <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a> <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a> <sup>2</sup> «Personas entre 12- 49 años que viven con VIH. Año 2012» Encuesta a personas con VIH/SIDA, 2012. Centro de Estudios de Población y Desarrollo. Edición 2014. Disponible en: <a href="http://www.one.cu/publicaciones/cepde/EncuestaSida/Encuesta%20a%20personas%20con%20VIH%202012.pdf">http://www.one.cu/publicaciones/cepde/EncuestaSida/Encuesta a personas con VIH 2012.pdf</a>
Tasa de alfabetización de adultos (% de personas de 15- 24 años de edad)	100	«Año 2015» Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Portada Oficial de la ONU para los ODM. Disponible en: <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a> <a href="http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx">http://unstats.un.org/unsd/mdg/Data.aspx</a>

<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM)</b>	
<b>ODM: progresos por metas</b>	
<p><b>ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b></p> <p><b>Meta 1A.</b> Reducir a la mitad 1990 y 2015, el porcentaje de personas que estén por debajo de la línea de pobreza extrema.</p> <p><b>Meta 1B.</b> Lograr el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes.</p> <p><b>Meta 1C.</b> Reducir a la mitad entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre.</p>	<p>La situación actual favorable en materia de pobreza extrema y hambre, el avance constatado en materia de empleo, seguridad y asistencia social en el cumplimiento del Objetivo 1 del Milenio y las consideraciones señaladas sobre las estrategias y políticas que previsiblemente se aplicarán permiten evaluar como PROBABLE el cumplimiento en el 2015 de este Objetivo.</p>
<p><b>ODM 2: Lograr la Educación Primaria Universal</b></p> <p><b>Meta 2.</b> Asegurar que, para el año 2015 todos los niños y niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.</p>	<p>El objetivo 2 es ya una meta cumplida en Cuba y se pronostica de PROBABLE que se mantenga el mismo nivel de cumplimiento para toda la etapa hasta el 2015.</p> <p>La educación para todos, como expresión de la lucha por la igualdad y la justicia social, se inserta plenamente en la concepción desarrollada en el país, en la cual, la educación constituye un proceso social, organizado y dirigido a entender la sociedad cubana como una sociedad educadora en su esencia.</p> <p>Los retos principales son elevar la calidad de la educación secundaria, en particular secundaria avanzada; orientar más la educación especializada hacia los oficios y carreras más demandados por la economía y ajustar la infraestructura educativa, haciéndola más eficiente económicamente.</p>
<p><b>ODM 3 Promover la Igualdad de Género y la Autonomía de la Mujer</b></p> <p><b>Meta 3.</b> Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes del fin del año 2015.</p>	<p>Se considera que el objetivo 3 ha sido cumplido en Cuba y se proyecta como PROBABLE que se mantenga cumplido en la etapa hasta el 2015.</p> <p>Se constatan avances sostenidos sobre la participación e inserción de la mujer en todas las esferas de la vida económica, política y social del país. Las cubanas, como grupo social, cuentan con una formación educativa media elevada y de calidad, una inserción en la sociedad a la par del hombre, y un cuerpo legislativo e instituciones que velan con equidad por ellas.</p> <p>Lo anterior no es obstáculo para que se mantengan acciones encaminadas a erradicar los estereotipos sexistas y limitaciones culturales que aún subsisten, principalmente a nivel de las familias, teniendo en cuenta las realidades, condiciones y metas planteadas.</p>
<p><b>ODM 4 Reducir la Mortalidad en la Infancia</b></p> <p><b>Meta 4:</b> reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños y niñas menores de cinco años.</p>	<p>Cuba ostenta resultados notorios en la salud del menor de cinco años y muestra indicadores de salud infantil al nivel de los países desarrollados. La tasa de mortalidad infantil en <b>2016</b> fue de 4,3 por 1,000 nacidos vivos (10,7 en 1990) y la tasa de mortalidad de los menores de cinco años de 5,5 por 1.000 nacidos vivos (13,2 en 1990). La meta planteada de reducir en dos terceras partes la mortalidad del menor de cinco años entre 1990 y 2015, es en extremo exigente para el país, teniendo en cuenta el bajo nivel del indicador en el año de partida, y que es costoso incidir en las principales causas de muerte que se manifiestan en la actualidad, lo cual requiere del uso intensivo de tecnologías de avanzada. No obstante, se considera como PROBABLE el cumplimiento de este Objetivo en el 2015.</p>

<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM)</b>	
<b>ODM: progresos por metas</b>	
<p><b>ODM 5 Mejorar la Salud Materna</b></p> <p><b>Meta 5A:</b> Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes.</p> <p><b>Meta 5 B:</b> Lograr, para el año 2015, el acceso universal a la salud reproductiva.</p>	<p>La tasa de mortalidad materna en Cuba se encuentra entre las más bajas de América Latina y el Caribe. No obstante, su tendencia no permite afirmar que se está en la senda de cumplir la Meta 5. A de este objetivo. Confluyen un grupo de factores, entre los cuales están el envejecimiento de las gestantes, el relativo mayor peso del embarazo adolescente, la frecuencia de ocurrencia de déficits nutricionales, y las limitaciones de recursos financieros que imposibilitan mejorar la calidad anticonceptiva y actualizar las tecnologías para la mejor atención del riesgo preconcepcional.</p> <p>Por otra parte, los servicios de salud sexual y reproductiva se desarrollan en apoyo al cumplimiento de la meta 5.B y se observan resultados favorables (alta cobertura anticoncepcional, ausencia de necesidades insatisfechas de planificación familiar).</p> <p>Se pronostica como PROBABLE el cumplimiento de este objetivo.</p>
<p><b>ODM 6 Combatir el VIH/SIDA, la Malaria y otras enfermedades.</b></p> <p><b>Metas 6 A.</b> Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015.</p> <p><b>Meta 6 B.</b> Lograr el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten.</p> <p><b>Meta 6 C.</b> Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves.</p>	<p>Se considera como PROBABLE el cumplimiento de este objetivo.</p> <p>Uno de los principales resultados del Programa Cubano de combate al VIH/sida es la contención de la epidemia tras 22 años de comprobarse la transmisión en el país. Cuba se mantiene entre los países de más baja prevalencia del VIH.</p> <p>El impacto del programa de tratamiento antirretroviral iniciado en el 2001, de acceso gratuito a medicamentos antivirales a todos los que lo requieren, se evidencia en el descenso de la letalidad anual por Sida.</p> <p>Con respecto al paludismo y otras infecciones graves, en el caso de la tuberculosis Cuba ha alcanzado las metas de detección y curación desde hace más de cuatro años. Estos resultados se mantienen. La incidencia de tuberculosis al cierre del <b>2016</b> fue de 8,6 por 100 000 habitantes. La mortalidad se mantiene por debajo de 1 por 100 000 habitantes (0, 3 por 100 000 en <b>2016</b>)</p>
<p><b>ODM 7 Garantizar la Sostenibilidad del Medio Ambiente</b></p> <p><b>Meta 7A.</b> Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente.</p> <p><b>Meta 7 B.</b> Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una reducción significativa de la tasa de pérdida.</p> <p><b>Meta 7 C.</b> Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.</p> <p><b>Meta 7 D.</b> Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de tugurios.</p>	<p>El cumplimiento en el 2015 de este objetivo se evalúa de POTENCIALMENTE PROBABLE.</p> <p>En Cuba, la incorporación de los principios del desarrollo sostenible en las políticas y planes de desarrollo está plasmada a nivel constitucional y el país muestra indicadores favorables en materia de forestación, atmósfera, recursos hídricos y en protección de áreas terrestres y marinas. Cuba exhibe una institucionalidad sólida en la protección de la diversidad biológica, aunque los indicadores disponibles aún no permitan brindar una clara visión de la reducción significativa de la tasa de pérdida de la biodiversidad.</p> <p>Los objetivos de elevar el acceso sostenible al agua potable y a servicios de saneamiento se han cumplimentado desde hace varios años, y los programas en curso de combate a la sequía y a las pérdidas en las redes permiten avizorar tendencias favorables a que se mantengan en la perspectiva esas garantías y se mejore la calidad de los servicios hasta el 2015.</p> <p>Por otro lado, se continúa trabajando para mejorar las condiciones habitacionales y reducir el déficit de viviendas. Aunque la presencia de tugurios no constituye un problema de magnitud considerable, la vida de los cubanos se ve afectada por la ocurrencia de eventos extremos que se espera aumenten su frecuencia, como consecuencia del cambio climático, lo cual introduce vulnerabilidad y riesgo.</p>

## OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM)

### ODM: progresos por metas

<p><b>ODM 8 Fomentar una Alianza Mundial para el Desarrollo</b></p> <p><b>Meta 8A.</b> Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas previsibles y no discriminatorias.</p> <p><b>Meta 8 B.</b> Atender las necesidades especiales de cooperación internacional de los países en desarrollo.</p> <p><b>Meta 8 C.</b> Abordar en todas sus dimensiones los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.</p> <p><b>Meta 8 D.</b> En colaboración con las empresas farmacéuticas, facilitar el acceso a los medicamentos a precios razonables, en los países en desarrollo.</p> <p><b>Meta 8 E.</b> En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.</p>	<p>Cuba es exponente de solidaridad internacional en pos del apoyo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Tan es así, que una parte de los limitados recursos financieros de que se disponen en el país son dirigidos a la Cooperación Sur-Sur.</p> <p>Aunque la marcha del Programa de extensión de la Informática a todas las esferas de la sociedad se caracteriza por su relativa celeridad, ésta es modesta pues se requiere mayor financiamiento para poder cumplir los objetivos de extensión planteados. La densidad de computadoras en la población se incrementó en 1,3 veces entre 2003 y 2008 y en igual período el número de usuarios de Internet se incrementó en 1,5 veces, pero partiendo de niveles bajos. El cumplimiento en el 2015 de este objetivo se evalúa de POTENCIALMENTE PROBABLE.</p>
---	--

Fuentes: Los datos provienen del último informe de Cuba sobre el cumplimiento de los ODM [www.unfpa/documentos de consulta/Estado del cumplimiento de las ODM en Cuba según Tercer Informe Nacional y otras fuentes nacionales e internacionales: Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017](http://www.unfpa/documentos de consulta/Estado del cumplimiento de las ODM en Cuba según Tercer Informe Nacional y otras fuentes nacionales e internacionales: Anuario Estadístico de Salud 2016 edición 2017).

Disponible en:

[http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario Estadístico de Salud e 2016 edición 2017.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Statistico_de_Salud_e_2016_edici3n_2017.pdf);

IndexMundi: <https://www.indexmundi.com/cuba/millennium-development-goals.html> (con indicadores de ODM).

MAPA DE CUBA Y LA HABANA



## RESUMEN EJECUTIVO

Este informe es el resultado de la evaluación externa del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba, con un presupuesto indicativo de USD 6,5 millones y cuatro productos programáticos, que se extendió hasta 2019. Cuba es un país de ingreso medio con un índice de desarrollo humano alto (0,775 para 2015, ubicado en el lugar 68) que alcanzó gran parte de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio antes de 2015. El país se encuentra en un proceso de actualización de su modelo económico y social para promover mayores beneficios a la población. No obstante, existen desafíos significativos para mantener los elevados indicadores sociales y lograr el desarrollo sostenible de la Agenda 2030, ya que algunos grupos poblacionales están evidenciando necesidades asociadas a las heterogeneidades económicas y sociales emergentes, en particular en la región oriental de la isla. A su vez, Cuba tiene desafíos poblacionales significativos. Para 2025, se proyecta que sea el país más envejecido de América Latina. El Gobierno de Cuba está comprometido con el Plan de Acción de la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo de El Cairo y su reciente expresión regional en el Consenso de Montevideo de 2013 y los acuerdos de seguimiento en 2015 y 2018.

### **Objetivos y alcance de la evaluación.**

La evaluación del Programa de País 2014-2018 del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para Cuba, correspondiente al octavo ciclo programático, buscó determinar en qué medida: (i) se lograron los resultados propuestos, (ii) se contribuyó al logro de los resultados globales del Plan Estratégico 2014-2017 y 2018-2021 del UNFPA y (iii) se reflejó el valor agregado del UNFPA como socio estratégico en función de las necesidades de Cuba. La evaluación identificó las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las condiciones contextuales que influyeron en los logros, a fin de realizar recomendaciones para el noveno ciclo de programación.

El objetivo general es brindar una valoración independiente del Programa de País 2014-2018 que contribuya con: (i) una mejor rendición de cuentas del UNFPA en referencia a su pertinencia y rendimiento programático y (ii) la ampliación de las bases de evidencia para el diseño del próximo Programa de País que la Oficina de UNFPA en Cuba preparará con el Gobierno de Cuba y los asociados nacionales. En virtud de ello, se valoró la pertinencia de las intervenciones de UNFPA, el uso óptimo de recursos e insumos (eficiencia), la eficacia de los productos programáticos en función de los logros alcanzados y su utilidad para el Gobierno de Cuba, se valoró la sostenibilidad de las intervenciones y el posicionamiento estratégico de UNFPA en el contexto de la cooperación internacional y el valor agregado como socio para el país. Se prestó especial atención a las actividades de abogacía y diálogo político que se esperan de un país rosado, tomando en cuenta el caso particular de Cuba donde UNFPA apoya prestación de servicios mediante la compra de anticonceptivos. La evaluación contempló las intervenciones financiadas por recursos regulares y provenientes de otras fuentes y comprendió el análisis de las intervenciones planificadas y/o ejecutadas entre enero de 2014 y julio de 2018. En términos de cobertura geográfica, se cubrió el ámbito de cooperación del UNFPA en la totalidad del país al considerarse actividades de alcance nacional y territorial.

## **Metodología.**

Las técnicas de recolección de datos comprendieron entrevistas en profundidad (individuales y grupales), análisis de documentación y sitio de Internet, visitas a terreno y un cuestionario autoadministrado, siguiendo seis preguntas establecidas en la Matriz de Evaluación (Anexo I). Se trianguló la información proveniente de diferentes fuentes en forma sistemática y se verificó su consistencia. Una instancia relevante de validación de los hallazgos fue el taller de presentación de resultados preliminares ante el Gerente de Evaluación, personal de la Oficina de País y el Grupo de Referencia de la Evaluación. El trabajo de campo fue intensivo y el Equipo Evaluador entrevistó al universo completo de contrapartes del octavo ciclo programático. El análisis incorporó los temas transversales de UNFPA, de desarrollo (o sustantivos) y operativos.

## **Principales conclusiones de la evaluación.**

La evaluación presenta 11 conclusiones que refieren al posicionamiento estratégico, al análisis programático y al Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa de País 2014-2018.

Las conclusiones de posicionamiento estratégico pueden resumirse de la siguiente forma. El Programa de País 2014-2018 se alineó con el Plan Estratégico de UNFPA, con el Consenso de Montevideo y con las prioridades del Gobierno de Cuba, en convergencia con la Agenda 2030. UNFPA demostró capacidad para desarrollar intervenciones con las contrapartes en dinámicas poblacionales, educación integral para la sexualidad, salud sexual y reproductiva y para responder a las emergencias humanitarias priorizando a mujeres gestantes y puérperas de las zonas afectadas. UNFPA apoyó los esfuerzos por mejorar la calidad de la prestación de servicios de salud sexual y reproductiva en sus distintas dimensiones, como la planificación, la salud materna y la atención para adolescentes, desde un enfoque de género y derechos humanos, procurando la remoción de estereotipos y afirmando el principio de no discriminación. En materia de juventud e igualdad de género también se registran acciones, pero aún existe espacio para mayores intervenciones dadas las necesidades del país.

La cooperación de UNFPA fue altamente sostenible y colaboró con el desarrollo de capacidades nacionales en varios sentidos: i) afianzando los enfoques de género, derechos humanos, diversidad sexual y no discriminación, ii) generando información oportuna para los desafíos poblacionales del país, iii) introduciendo nuevas herramientas de gestión en salud materna y planificación familiar, iv) visibilizando las necesidades específicas de jóvenes y adolescentes en derechos sexuales y reproductivos; v) mostrando las múltiples manifestaciones de la violencia de género, vi) instalando nuevas competencias y destrezas entre personal de salud y educación y vii) permitiendo que el país disponga de una canasta anticonceptiva diversificada. Como factores de éxito se destacan la combinación de la abogacía y el diálogo político directo e indirecto, la gestión del conocimiento y la promoción de investigaciones, el fortalecimiento de las capacidades estatales junto con la prestación de servicios, y la complementariedad entre la Oficina de País y la Oficina Regional (LACRO) en su papel de *bróker* de conocimiento.

Las conclusiones referidas al análisis programático pueden sintetizarse del modo siguiente. UNFPA se posicionó como una agencia líder en igualdad de género (principalmente en violencia de género) y en juventud, apoyándose en una potente estrategia comunicacional. Colaboró activamente con la transformación de la educación integral para la sexualidad en una política pública intersectorial y con enfoque de género y derechos. Contribuyó con la incorporación de las dinámicas poblacionales en los planes y programas territoriales de Cuba, aprovechando estratégicamente el contexto de descentralización del país para interrelacionar productos

programáticos (población, envejecimiento, género y necesidades de cuidados). Los aportes en salud sexual y reproductiva han sido significativos, en cuyo contexto la prestación de servicios mediante la compra de anticonceptivos mejoró la disponibilidad de métodos del país y, al hacerlo, colaboró con la planificación y la gestión nacional en identificación de necesidades mediante la abogacía y el diálogo político y la formación de personal.

Respecto del Sistema de Monitoreo y Evaluación, la principal conclusión es que existe una bifurcación entre un sistema propio de la Oficina de País, mediante el cual UNFPA y el Gobierno de Cuba trabajan mancomunadamente en la planificación, el seguimiento y la reflexión sustantiva en torno a lo alcanzado, y un sistema corporativo utilizado en forma procedimental para cumplimentar los requisitos de información, pero que no parecería alimentar las decisiones estratégicas tomadas por el personal. A ello se agrega cierto trabajo sectorial de los productos programáticos, lo cuales en ocasiones carecen de la vinculación necesaria según los requisitos corporativos.

Un conjunto de factores de éxito da cuenta del posicionamiento estratégico de UNFPA en Cuba y sus logros programáticos. La Oficina de País combinó la abogacía y el diálogo político directo e indirecto (trabajando con actores de peso con llegada a los máximos niveles decisorios del Estado), la gestión del conocimiento y la promoción de investigaciones que generaran evidencia para la acción, el fortalecimiento de capacidades nacionales y territoriales, y la complementariedad con la Oficina Regional en su papel de bróker de conocimiento. Asimismo, el interés del Gobierno de Cuba y su compromiso con la Agenda de El Cairo y el Consenso de Montevideo, así como también la calidad profesional y técnica de las contrapartes seleccionadas fueron otros factores que explican las buenas prácticas de cooperación identificadas en el octavo ciclo programático.

### **Recomendaciones.**

La evaluación establece ocho recomendaciones, con alcance para la Oficina de País, la Oficina Regional y la Sede que recapitulan los aspectos pendientes y los desafíos para la cooperación, en un contexto de cambio del modelo económico y social de Cuba y la necesidad de dar cumplimiento al mandato corporativo en el marco de la Agenda 2030.

- Cooperar en el desarrollo de capacidades nacionales en las áreas igualdad de género (en particular la violencia de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas), derechos sexuales y reproductivos y diversidad sexual, involucrando activamente a adolescentes y jóvenes (especialmente mujeres), tomando en cuenta los clivajes territoriales y otros que pudieran resultar relevantes, como color de piel.
- Continuar utilizando la cooperación con LACRO y los intercambios con otras Oficinas de País de UNFPA para traer experiencias y herramientas concretas que puedan ser de utilidad para las necesidades del país, considerando su contexto de reformas institucionales y sociales y la alta sostenibilidad de las intervenciones de UNFPA en Cuba.
- Fortalecer las intervenciones en emergencia humanitaria, con nuevas temáticas y herramientas, aprovechando el posicionamiento de UNFPA en temas de género en el país.
- Cooperar en la elaboración de una política de población estratégica para el país, que preste atención a los vínculos intergeneracionales en particular en función de los sistemas de protección social y del bienestar, la desigualdad de género en función de los sistemas de cuidados, y el envejecimiento poblacional vis-a-vis la baja fecundidad.

- Profundizar el acompañamiento al país en salud sexual y reproductiva a efectos de refinar la calidad de los servicios y promover mayor especificidad en la atención universal, según las necesidades de grupos con vulnerabilidades.
- Colaborar con la ampliación de la educación integral para la sexualidad y la medición de su impacto, a involucrar a los jóvenes en forma activa, en particular a los varones y a las personas de las provincias orientales.
- El mejoramiento del Sistema de Monitoreo y Evaluación requiere de un claro empalme entre el sistema desarrollado por la Oficina de País y el Gobierno de Cuba y los sistemas corporativos disponibles, así como también un mejor registro de las contribuciones y acciones de abogacía y diálogo político UNFPA en el país, aprovechando las herramientas programáticas existentes a tales efectos.
- Establecer una mayor interrelación entre los Efectos del Plan Estratégico, en el marco de la Agenda 2030 que, por definición, supone un abordaje integral.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Propósito y objetivos de la evaluación

La evaluación del Programa de País 2014-2018 del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para Cuba, correspondiente al octavo ciclo programático, buscó determinar en qué medida: (i) se lograron los resultados propuestos, (ii) se contribuyó al logro de los resultados globales del Plan Estratégico 2014-2017 y 2018-2021 del UNFPA y (iii) se reflejó el valor agregado del UNFPA como socio estratégico en función de las necesidades de Cuba. La evaluación identificó las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las condiciones contextuales que influyeron en los logros, a fin de realizar recomendaciones para el noveno ciclo de programación.

El objetivo general es brindar una valoración independiente del Programa de País 2014-2018 que contribuya con: (i) una mejor rendición de cuentas del UNFPA en referencia a su pertinencia y rendimiento programático y (ii) la ampliación de las bases de evidencia para el diseño del próximo Programa de País que la Oficina de UNFPA en Cuba (en adelante OP) preparará con el Gobierno de Cuba y los asociados nacionales.

Los objetivos específicos son:

- i) Valorar la *relevancia* del Programa de País 2014-2018 para Cuba en cuanto a: i) la correspondencia con las necesidades de la población y las prioridades gubernamentales, así como también las agendas internacionales de desarrollo; ii) las estrategias definidas para su implementación; y iii) la capacidad de respuesta de la OP frente a los cambios del contexto socioeconómico cubano, las situaciones de emergencia producidas por desastres naturales, y las solicitudes de las contrapartes.
- ii) Determinar el logro de los resultados previstos en relación con los objetivos programáticos y los productos definidos en el Marco de Resultados del Programa de País (*eficacia*).
- iii) Examinar en qué medida se utilizaron de forma óptima los recursos humanos, fondos, e insumos disponibles para alcanzar los resultados previstos, tomando en cuenta los costos y los tiempos de transacción (*eficiencia*).
- iv) Analizar si se implementaron mecanismos para asegurar la *sostenibilidad* de las intervenciones una vez finalizada la cooperación del Programa.
- v) Valorar el *posicionamiento estratégico* del UNFPA en el contexto del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Cuba y su papel en la coordinación de acciones.
- vi) Determinar el *valor agregado* de UNFPA en el marco de la cooperación internacional para países rosados, según las definiciones corporativas.

La evaluación fue solicitada por UNFPA y se espera que esta sea de utilidad para la OP, para la Oficina Regional del UNFPA para América Latina y el Caribe (LACRO) y para UNFPA en general, así como también para el Gobierno de Cuba, para el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE), los asociados nacionales y las poblaciones beneficiarias de las intervenciones. El presente Informe de Evaluación tiene tres propósitos: (i) mostrar los hallazgos en materia programática y de posicionamiento estratégico de UNFPA en Cuba; (ii) derivar conclusiones y, a partir de estas, (iii) proponer recomendaciones útiles para el noveno ciclo programático.

## 1.2. Alcance de la evaluación

El Programa de País 2014-2018 se extendió hasta 2019. La evaluación se realiza en el penúltimo año de ejecución, según lo establece la Política de Evaluación del UNFPA. La evaluación comprende todas las actividades planificadas y/o ejecutadas entre enero de 2014 y julio de 2018. En términos geográficos, se cubrió el ámbito de cooperación del UNFPA en el país para lo cual se examinaron actividades de alcance nacional y se seleccionaron experiencias territoriales que concentran las intervenciones programáticas (Véase el punto 1.4, Métodos para la recopilación de información y análisis).

La evaluación analizó la asistencia del UNFPA financiada con recursos regulares y recursos provenientes de otras fuentes, nacionales e internacionales. Se evaluaron las actividades formalizadas en los Planes Anuales de Trabajo (PAT), así como también la abogacía y el diálogo político. Además, se identificaron y analizaron logros no planificados, derivados de la cooperación del UNFPA en el país.

El Equipo Evaluador adoptó la metodología elaborada por la Oficina de Evaluación Independiente de UNFPA, los lineamientos del *Handbook "How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA"* (UNFPA 2013a), y las guías de los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación del Programa de País. Se trabajó bajo las Normas y Estándares definidos por el Grupo de Evaluación del SNU a fin de lograr una valoración objetiva y de calidad. Se utilizaron los enfoques de género y derechos humanos en la recolección y el análisis de la información, así como en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

## 1.3. Criterios y preguntas de evaluación

Un total de seis preguntas de evaluación orientaron el proceso de recopilación y análisis de la información. Las preguntas distinguieron entre el componente programático y el componente de posicionamiento estratégico y tuvieron ajustes operativos menores respecto de las establecidas en los TdR, a fines de garantizar la consistencia interna del diseño de evaluación.

Tabla 1. Operacionalización de las preguntas para el análisis programático

criterio	Preguntas de los TdR	Preguntas de la evaluación
<b>Pertinencia</b>	1. ¿En qué medida los productos del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba están: (i) en línea con las prioridades nacionales de desarrollo; (ii) respondiendo a las necesidades de grupos clave de la población; (iii) alineados con los marcos internacionales, en particular el Plan Estratégico de UNFPA?	1. ¿En qué medida los productos del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba están: (i) en línea con las prioridades nacionales de desarrollo; (ii) respondiendo a las necesidades de grupos clave de la población; (iii) alineados con los marcos internacionales, en particular el Plan Estratégico de UNFPA; y (iv) han dado respuestas oportunas a cambios surgidos durante la implementación?  * Este último agregado busca operacionalizar la capacidad de respuesta ante cambios y nuevas solicitudes que es parte de la definición de <i>pertinencia dinámica</i> (UNFPA 2013a).
<b>Eficiencia</b>	2. ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques para el logro de los productos del Programa de País?	2. ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques de la Gestión Basada en Resultados para el logro de los productos del Programa de País?

<b>Criterio</b>	<b>Preguntas de los TdR</b>	<b>Preguntas de la evaluación</b>
		* Si bien la Gestión Basada en Resultados es transversal, estas herramientas deben considerarse explícitamente para el análisis de la <i>eficiencia</i> .
<b>Eficacia</b>	3. a. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en el Programa y cuál es la calidad de los productos?  3.b. ¿Ha habido resultados no esperados generados por el Programa (positivos o negativos)?	3.a. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en el Programa y cuál es la calidad de los productos?  3.b. ¿Ha habido resultados no esperados generados por el Programa (positivos o negativos)?
<b>Sostenibilidad</b>	4. ¿En qué medida la Oficina de País ha sido capaz de articular con otros actores para generar sinergias y apoyar a sus asociados y a los beneficiarios en posicionar los temas del mandato del UNFPA y en el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos para asegurar la apropiación y la durabilidad de los efectos?	4. ¿En qué medida el UNFPA ha contribuido a generar condiciones propicias para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la durabilidad de los efectos, una vez culminadas las intervenciones?  *Las articulaciones, el desarrollo de capacidades y los mecanismos para la apropiación de los resultados son <u>estrategias</u> para alcanzar la durabilidad o <i>sostenibilidad</i> de los mismos. Serán parte del análisis del cómo se garantizó la <i>sostenibilidad</i> .
<b>Criterio</b>	<b>Preguntas de los TdR</b>	<b>Preguntas de evaluación</b>
<b>Coordinación dentro del Equipo País</b>	5. ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias de la ONU en el país, particularmente para evitar duplicación de tareas?	5. ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias, fondos y programas del SNU en el país, particularmente para generar sinergias y evitar duplicación de tareas?  * La coordinación es útil para la promoción de sinergias.
<b>Valor agregado de UNFPA</b>	6. ¿Cuáles son las principales fortalezas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente con otras agencias del SNU?	6. ¿Cuáles son las principales fortalezas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente con otras agencias del SNU y la cooperación para el desarrollo en general, en el contexto de las necesidades y las prioridades del país?  * El valor agregado requiere mirar el contexto general de la cooperación.

**Matriz de Evaluación.** La Matriz de Evaluación (Anexo I) incorporó las preguntas de evaluación organizadas por criterio, con sus respectivas hipótesis. Su elaboración supuso una revisión documental y la realización de tres entrevistas preliminares con personal de la OP para el afinamiento de los indicadores y las fuentes de datos. Esta matriz se ajustó durante el trabajo de campo.

**Indicadores transversales.** De acuerdo con los lineamientos corporativos, la Matriz de Evaluación consignó indicadores para los temas transversales del mandato del UNFPA, los cuales son de dos tipos: (i) de desarrollo (o sustantivos) y (ii) operativos.

Los temas transversales de desarrollo para los que se formularon indicadores refieren a la situación de los/las adolescentes y a la incorporación de los derechos humanos, la igualdad de género y la territorialidad de las intervenciones programáticas. El Plan de Acción para el Programa de País de Cuba 2014-2018 (PAPP) establece un enfoque de género, intergeneracional

y territorial, pero no establece indicadores transversales de seguimiento. El Equipo Evaluador reconstruyó indicadores para valorar las contribuciones programáticas a la ampliación de las capacidades de las personas y de las instituciones, en el marco de los estándares de derechos humanos acordados por la comunidad internacional y las especificidades de Cuba<sup>1</sup>. Los indicadores buscaron determinar si las intervenciones del Programa de País:

- Se enunciaron bajo el enfoque de derechos humanos de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención para la Eliminación de toda Forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo (CIPD), el Consenso de Montevideo y otros instrumentos internacionales.
- Tomaron en cuenta las necesidades de mujeres y jóvenes y de las poblaciones en territorios vulnerables y en situación de emergencia humanitaria.
- Fomentaron las capacidades del Estado para cumplir sus obligaciones como garante de derechos sexuales y reproductivos (DDSSRR), y las capacidades de las/los titulares de derechos para hacerlos valer, con énfasis en mujeres, jóvenes y grupos en emergencia humanitaria.
- Promovieron el reconocimiento, el respeto y el diálogo entre generaciones, y se alentó la participación de diversos grupos en la definición de prioridades y estrategias, así como en la ejecución de planes, programas, proyectos y servicios, velando por la presencia de mujeres, jóvenes y adolescentes.
- Fomentaron la voz de las comunidades territoriales en el diseño de planes y programas.

Los temas transversales del modelo operativo refieren a la adopción de un marco integrado de resultados de desarrollo y de gestión, a la incorporación de mecanismos de supervisión, al seguimiento y monitoreo, a las innovaciones en la gestión, y al uso estratégico de la Cooperación Sur / Sur, la movilización de recursos y las comunicaciones. En primer lugar, a fin de examinar el aseguramiento de la calidad, la supervisión y la evaluación de las intervenciones programáticas<sup>2</sup>, el Equipo Evaluador construyó indicadores que buscaron determinar si estas:

- Adoptaron el principio de Gestión Basada en Resultados.
- Definieron personas responsables, asociados y mecanismos específicos para el monitoreo y evaluación (M&E) del Programa de País (incluyendo el seguimiento a los indicadores de la Matriz de Resultados del PAPP), y se asignaron recursos para estas actividades.

---

<sup>1</sup> Para la formulación de los indicadores transversales de desarrollo, el Equipo Evaluador consideró: (i) los documentos corporativos *Delivering on the Promise of Equality. UNFPA's Strategic Framework on Gender Mainstreaming and Women's Empowerment 2008/2011* y su ajuste luego de la Revisión de Medio Término *Gender at the Heart of ICPD. The UNFPA Strategic Framework on Gender Mainstreaming and Women's Empowerment* y (ii) la guía *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación* (UNEG 2011).

<sup>2</sup> Para los indicadores transversales del modelo operativo, el Equipo Evaluador construyó indicadores que consideraron: (i) el PAPP 2014-2018 (Parte VII) que define mecanismos para el monitoreo del Programa, (ii) los indicadores de Eficiencia y Eficacia Organizacional del Plan Estratégico 2014-2017 y 2018-2021, (iii) la guía *Assessing the Country Office Monitoring and Evaluation System* (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Independent Evaluation Office, 2013), (iv) la revisión *Lessons learned from UNFPA Country Programme Evaluations 2014-2015* (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2017a) y (v) la revisión *Evaluation of the Architecture Supporting the Operationalization of the UNFPA Strategic Plan 2014-2017* (UNFPA/Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2017).

- Utilizaron la información del M&E en forma sustantiva para la redefinición del trabajo de UNFPA en el país.
- Adoptaron estrategias explícitas de Cooperación Sur / Sur.
- Definieron y ajustaron planes de contingencia para hacer frente a la emergencia humanitaria.

En segundo lugar, para examinar la rentabilidad y la gestión de riesgo, el Equipo Evaluador construyó indicadores que buscaron determinar si las intervenciones del Programa de País:

- Apuntaron a la movilización de recursos y la articulación con donantes y agentes de la cooperación para el posicionamiento de la agenda de la CIPD y el Consenso de Montevideo.
- Buscaron armonizar las intervenciones con otros actores del SNU y el Gobierno de Cuba.
- Tomaron en consideración los costos de transacción de las intervenciones y ofrecen estimativos de la abogacía y el diálogo político.

Finalmente, para analizar el fomento a la innovación, la articulación con otros actores y el desarrollo de una estrategia comunicacional, el Equipo Evaluador construyó indicadores que buscaron determinar si las intervenciones del Programa de País:

- Apuntaron a nuevas asociaciones.
- Promovieron innovaciones temáticas, cambios en las estructuras de intervención y en las tecnologías organizacionales.
- Desarrollaron una estrategia de comunicación, capaz de llegar a diferentes audiencias y con mensajes apropiados al contexto nacional.

Tabla 2. Incorporación de los ejes transversales en los indicadores de la Matriz de Evaluación

Ejes transversales del Plan Estratégico 2014-2017	Preguntas de evaluación y criterio asociado					
	PE 1 (pertinencia)	PE 2 (eficiencia)	PE 3 (eficacia)	PE 4 (sostenibilidad)	PE 5 (coordinación interagencial)	PE 6 (valor agregado)
Enfoque de género, generacional y territorial	X		X	X	X	X
Aseguramiento de la calidad, la supervisión y la evaluación (OEE 1) *	X	X	X		X	X
Rentabilidad y gestión de riesgos (OEE 2)	X	X		X	X	
Innovación, articulación y comunicaciones (OEE 3)		X	X		X	X

Nota: \* OEE refiere a los productos de Eficacia y Eficiencia Organizacional del Plan Estratégico 2018-2021.

### 1.3. Métodos para la recopilación de información y análisis

El trabajo de campo se inició el lunes 2 de julio (con la aprobación del Informe de Diseño) y finalizó el miércoles 18 de julio. El Equipo Consultor hizo una presentación preliminar de los hallazgos ante el GRE, el Gerente de Evaluación (GE) y la OP el martes 17 de julio en La Habana. El Equipo Evaluador junto con el GE y los especialistas de la OP realizaron el mapa de *stakeholders* y beneficiarios intermedios y últimos, el cual se terminó de afinar en una reunión de las Consultoras Nacionales y el GE con el GRE. La agenda de contactos del trabajo de campo se incluye en el Anexo II.

Para garantizar un análisis independiente e imparcial, el Equipo Evaluador realizó una triangulación sistemática de fuentes y de métodos e instrumentos de recolección y análisis de la información. Los instrumentos de recolección se diseñaron sobre la base de las hipótesis y los indicadores establecidos, e incluyen: (i) revisión y análisis de documentos, (ii) entrevistas semiestructuradas, (iii) un cuestionario en línea para integrantes del SNU, (iv) observación durante las visitas de terreno y (v) análisis de sitios de Internet de entidades seleccionadas.

**Análisis de documentos.** Se revisó un amplio cuerpo de documentación sobre políticas y programas del Gobierno, así como documentos programáticos de UNFPA y de los asociados. Se contó con documentos del UNFPA y del SNU, planes de gobierno e informes de intervenciones sectoriales. Para el seguimiento de las intervenciones vinculadas con los productos, se contó con: (i) PAT; (ii) listados de ATLAS y de GPS; (iii) *Office Management Plans*; (iv) *Annual Reports* (2014 a 2017); (v) Informes finales de proyectos (matrices de monitoreo y evaluación, rendiciones); (vi) Informe de evaluación final del Programa de País anterior; (vii) informes y publicaciones de los proyectos; (viii) Informes de los Comités Técnicos de Productos del Programa de País; (ix) Notas de prensa del sitio de UNFPA Cuba y de periódicos del país (CUBADEBATE, Juventud Rebelde y Granma).

**Entrevistas semiestructuradas.** Se consultó a un total de 75 personas mediante entrevistas individuales y grupales, algunas de ellas consultadas más de una vez (como personal de la OP y de LACRO). Para garantizar la calidad del material de las entrevistas, el Equipo Evaluador aplicó en forma sistemática las guías de entrevistas y preparó un perfil de entrevistados según las intervenciones de UNFPA antes de la aplicación del instrumento. Además, se triangularon informantes y fuentes (material de entrevistas con material documental) y se complementó el material de entrevistas, según el tipo de informantes, con declaraciones y manifestaciones de los interlocutores en otras fuentes (prensa y medios en general). Las entrevistas, con alguna excepción, fueron realizadas por al menos dos integrantes del Equipo Evaluador. Fue posible grabarlas, lo cual permitió revisar el material en forma sucesiva al momento de su procesamiento y análisis. Se registra un total de 35 entrevistas individuales.

**Entrevistas grupales.** Inicialmente se propusieron dos grupos focales, conformados por personal de los equipos profesionales partícipes de las intervenciones de UNFPA y beneficiarios intermedios. Por problemas de cronograma varios de ellos no pudieron concurrir. En su lugar, se hicieron 13 entrevistas colectivas que relevaron la opinión de 41 personas. La densidad y calidad de la evidencia recolectada garantizó el reemplazo de los grupos focales.

**Visitas de terreno y observación.** Por razones de factibilidad, debido a situaciones contextuales (accidente aéreo y contingencias climáticas recientes), el desplazamiento del Equipo Evaluador se centró en las regiones occidental y central de la isla. Se realizaron visitas en: i) Santa Cruz del Norte (Provincia de Mayabeque), ii) Santa Clara (Provincia Villa Clara) y iii) La Habana. Si bien las acciones del UNFPA tienen alcance territorial debido a su trabajo con los Ministerios, estos tres territorios concentran la mayor parte de las intervenciones del presente ciclo programático. De los lugares visitados – escuelas, centros de gobierno y actividades culturales públicas -- se obtuvo evidencia visual fotográfica. En el terreno, se buscó verificar la existencia de aquellos insumos declarados como aportes de la cooperación del UNFPA, la existencia del logo del UNFPA en productos generados a partir del apoyo del UNFPA y otras formas en que pueda haberse traducido la cooperación de UNFPA.

**Cuestionario autoadministrado en línea.** Este cuestionario, destinado al personal técnico y profesional del SNU, recabó información del posicionamiento estratégico de UNFPA en el contexto de los cambios del país y las situaciones de emergencia humanitaria. El total de opiniones recabadas con esta técnica asciende a trece<sup>3</sup>.

**Análisis de información de sitios de internet.** El Equipo Evaluador analizó sitios en Internet de los asociados y redes profesionales en áreas del mandato de UNFPA para determinar: i) la presencia en la página web o Facebook de ‘entradas’ vinculadas con los productos de UNFPA, ii) la presencia del logo del UNFPA o de referencia al UNFPA y iii) la calidad de la información resultante de actividades vinculadas con el UNFPA para su uso con sentido y apropiabilidad por diversas audiencias. Este rastreo proveyó información para eficacia y valor agregado.

### 1.5. Mapa de *stakeholders* y muestra de contrapartes

El listado de *stakeholders* provisto en los TdR de la Evaluación se complementó con fuentes documentales (*Annual Reports*, PAT, noticias de UNFPA en su portal de internet) y tres entrevistas preliminares a personal de la OP. Los asociados del UNFPA en Cuba son, básicamente, contrapartes de implementación. El número de contrapartes de UNFPA en Cuba es relativamente bajo (en comparación con otros países) por lo que fue posible entrevistar el universo completo de asociados en la implementación.

Tabla 3. Mapa de *stakeholders* consultados por ámbito de actuación.

Ámbito de actuación	Total
Estado	44
Organizaciones sociales y profesionales	10
UNFPA	4
UNFPA OP	7
Otros (universidades, consultores, jóvenes)	7
SNU (entrevistas personales)	3
SNU (Cuestionario en línea)	13
Número total de personas consultadas	85*

\* Excluye tres personas del SNU entrevistadas individualmente que también contestaron el cuestionario en línea, a efectos de no duplicar el conteo total de *stakeholders* consultados.

*Consideraciones respecto del procesamiento y del análisis.* La validez del análisis se garantizó mediante: i) la triangulación de fuentes, informantes y métodos y ii) la búsqueda específica de datos que podrían aportar evidencia negativa, es decir, datos que contraríen las hipótesis planteadas en la Matriz de Evaluación. Los hallazgos preliminares fueron compartidos con el GE, el GRE y personal de la OP a efectos de una validación cruzada. En el marco de la presentación de hallazgos preliminares, el GRE realizó apreciaciones que afinaron las conclusiones. A esto se suman los comentarios de contrapartes y de UNFPA a los borradores del informe final que implicó ajustes y afinamiento de información.

<sup>3</sup> Las respuestas responden a personal de PNUD, UNICEF, OPS/OMS, la Oficina del Coordinador Residente (OCR), PMA y UNESCO.

## 1.6. Limitaciones y riesgos de la evaluación

La evaluación tuvo limitantes vinculadas con la escasa conectividad de internet en las comunicaciones de Cuba. La estrategia de mitigación consistió en el uso activo de las instalaciones de la OP y la realización de entrevistas personales y visitas al terreno.

## CAPÍTULO 2. CONTEXTO NACIONAL

### 2.1. Situación del país, desafíos para el desarrollo y estrategias nacionales de respuesta.

La República de Cuba es un archipiélago con un área de 109 884,01 km<sup>2</sup>. Está situada entre el mar de Las Antillas, Mar Caribe, el Golfo de México y las aguas atlánticas. El país se divide en quince provincias con 167 municipios, más un municipio especial llamado Isla de la Juventud. Al cierre del 2017, la población calculada por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), fue de 11 221 060 habitantes, con un 50,2% de mujeres y un 49,8 % de hombres<sup>4</sup>.

Cuba ha ratificado 44 de los 61 instrumentos internacionales de derechos humanos, lo cual lo coloca en el grupo de Estados miembros de las Naciones Unidas con mayor ratificación de este tipo de instrumentos (Gobierno de Cuba, 2018b). Cuba es un país de ingreso medio, con un índice de desarrollo humano alto (0,775 para 2015, ubicado en el lugar 68<sup>5</sup>), con políticas sociales avanzadas. El país se encuentra en un proceso de actualización de su modelo económico y social para promover mayores beneficios a la población. No obstante, aún existen dificultades para mantener los indicadores sociales alcanzados y lograr el desarrollo sostenible, ya que algunos grupos poblacionales están evidenciando necesidades asociadas a las heterogeneidades económicas y sociales emergentes. La crisis económica global y la persistencia del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos afectan negativamente al país y limitan su acceso a fuentes financieras internacionales.

Durante la última década, el ritmo de crecimiento demográfico de Cuba ha oscilado entre valores negativos y tasas cercanas a cero. La tasa de crecimiento para el año 2017 fue de -1,6<sup>4</sup>. Desde 1978, la Tasa Global de Fecundidad se sitúa por debajo del nivel de reemplazo, con un valor igual 1,61 hijos por mujer al final de su período reproductivo, al cierre de 2017. La esperanza de vida para el trienio (2011-2013), según el último cálculo oficial de la ONEI, fue de 78,45 años (76,50 en hombres y 80,45 en mujeres)<sup>4</sup>. A su vez, se evidencia un significativo envejecimiento demográfico. En 2017, la población de 60 años y más representaba el 20,1% de la población total. El envejecimiento de la población resulta del efecto combinado de la baja fecundidad, bajas tasas de mortalidad y una alta esperanza de vida al nacer, y un saldo migratorio negativo. De acuerdo con proyecciones del Centro de Estudios de Población y Desarrollo (CEPDE) de la ONEI, para 2025 Cuba sería el más envejecido de la región.

El aumento de la esperanza de vida al nacer se acompaña de una transformación en la incidencia y prevalencia de los diferentes tipos de enfermedades y de las causas de muerte. Para la mayoría de las principales causas de muerte, son los hombres quienes más defunciones aportan y consecuentemente, es también para estos, que se pierde un mayor número de años de vida<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Anuario demográfico de Cuba. 2017. Disponible en: <http://www.one.cu/anuariodemografico2017.htm><http://www.one.cu/anuariodemografico2017.htm>.

<sup>5</sup> PNUD. Informe sobre desarrollo humano 2016. Disponible en: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)

<sup>6</sup> Anuario Estadístico de Salud 2017 edición 2018. Disponible en: [http://files.sld.cu/dne/files/2018/05/Anuario\\_Estadístico\\_de\\_Salud\\_e\\_2017\\_edición\\_2018.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2018/05/Anuario_Estadístico_de_Salud_e_2017_edición_2018.pdf).

Los *Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* de 2011 y su actualización de 2017 refieren a los temas de salud y de dinámica demográfica y seguridad social. Se creó la Comisión Gubernamental para atender los desafíos de la dinámica de la población cubana. Como resultado, existe un grupo de medidas, decretos leyes y resoluciones respecto de la fecundidad y el envejecimiento. En términos de cambios normativos en respuesta al envejecimiento, en 2008 se modificó la Ley de Seguridad Social y se aumentaron las edades jubilatorias hasta los 60 años para las mujeres y 65 años para los hombres<sup>4</sup>. Además, esta es una de las medidas para afrontar las repercusiones del envejecimiento para el reemplazo profesional en todos los sectores, incluido el académico y el salubrista.

Durante más de medio siglo, Cuba experimentó un saldo migratorio negativo, con un valor cercano a 26 000 personas como promedio anual<sup>4</sup>. Estados Unidos ha sido el principal destino de los emigrantes cubanos, si bien, en los últimos años, se intensificaron y diversificaron los flujos migratorios hacia otros países. La migración indocumentada ha sido parte del conflicto político entre Cuba y los Estados Unidos. En enero de 2013 entraron en vigor modificaciones a la Ley Migratoria de Cuba dando mayor flexibilidad a las normativas migratorias, incluida la posibilidad de la circularidad de la migración, es decir, el retorno al país de migrantes cubanos.

Los datos del Censo de 2012 revelan que las provincias de La Habana, Santiago de Cuba y Holguín son las más pobladas, concentrando 4,21 millones de habitantes lo que representa el 37,5% del total de la población del país. El 50,5% de la población reside en La Habana y en las cabeceras de las otras 14 provincias. Solo en La Habana vive un 19,0% de la población del país. El alto nivel de urbanización se debe al crecimiento de las ciudades intermedias y pequeñas, y no a la concentración de la población en las grandes ciudades. La urbanización creció, de un 69% en 1981, a un 76,9% en 2017. Por más de cinco décadas, Cuba ha implementado el planeamiento urbano, pero persisten desafíos para una más eficiente gestión.

En términos de logros en salud sexual y reproductiva (SSR), la cobertura anticonceptiva es alta (77,1% en 2017). El Ministerio de Salud (MINSAP) trabaja en el cambio de la estructura de uso de métodos anticonceptivos, adecuándola a las necesidades del curso de vida. En 2017, según los datos del Anuario Estadístico de Salud, se registró un 50% de utilización de dispositivos intrauterinos (DIU), 9,4% de hormonales (8,4% píldoras; 1% implantes) y 14,5% del condón. Esta estructura de protección podría incrementar riesgos sexuales y reproductivos<sup>6</sup>.

Según datos de la Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados (MICS) de 2014, el 73,7% de las mujeres entre 15 y 49 años que estaba casadas o en unión consensual usaba algún método anticonceptivo. Además, de acuerdo con esa encuesta, el 8% de las mujeres en edad de procrear tenían necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar<sup>7</sup>.

La fecundidad es temprana ya que un alto porcentaje de nacimientos se produce con mujeres de entre 20 y 24 años y un 70% antes de los 35 años. La tasa de fecundidad adolescente disminuyó entre 1994 y 2005 (de 60 por mil a 44,9 por mil) pero se incrementó en los años siguientes, pasando de 44,9 a 52,0 nacimientos por cada mil mujeres de 15 a 19 años, entre 2005 y 2017, contribuyendo al 15% de la fecundidad total. Esto denota un desafío generacional

---

<sup>7</sup> Disponible en: <https://mics-surveys-prod.s3.amazonaws.com/MICS5/Latin America and Caribbean/Cuba/2014/Final/Cuba 2014 MICS Spanish.pdf>.

específico, a pesar de los avances en salud y educación. En 2017, la fecundidad muestra una cúspide dilatada porque el 30,3% de los nacimientos fueron de madres entre 25 y 29 años<sup>4</sup>.

Las adolescentes cubanas usan menos la anticoncepción que las mujeres de edades más avanzadas. Los resultados de las MICS muestran que, en 2014, casi el 60% de las mujeres entre los 15 y los 19 años, casadas o en unión, declararon usar un método anticonceptivo en comparación con el 73,7 % de las mujeres de 20 a 24 años. Según la misma fuente, son las adolescentes las que mostraron el mayor porcentaje de necesidades insatisfechas, con un 22%. De las madres de 10 a 14 años, el 33% tienen pareja de 20 a 24 años y en el 28% es desconocida<sup>7</sup>.

Cuba ha tenido progresos significativos en la educación de la sexualidad. Sin embargo, persisten embarazos no deseados y prácticas inadecuadas del aborto, particularmente en adolescentes y jóvenes. Según el Anuario Estadístico de Salud de 2017, la tasa de aborto voluntario fue de 29,4 interrupciones por cada mil mujeres entre 12 y 49 años y, con oscilaciones, estos datos no se modificaron. El promedio de aborto entre las adolescentes supera a los restantes grupos etarios: el 20% de las adolescentes de 15 a 19 años se había hecho un aborto en 2015. Las altas tasa de aborto en adolescentes se atribuyen a deficiencias en la educación integral en la sexualidad y en el acceso a los servicios de planificación familiar y anticoncepción<sup>6</sup>.

La disponibilidad de la anticoncepción de emergencia es relativamente reciente en el país y contó con la cooperación de UNFPA desde 2009. El MINSAP promueve su utilización asociada a campañas de prevención de embarazo adolescente y a la reducción del uso indiscriminado de abortos. Su introducción en los servicios de SSR se realiza asociada al ejercicio de los DDSRR.

La razón de mortalidad materna osciló en la última década. Aumentó de 38,50 en 2004 a 46,5 muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos en 2008; declinó a 33,4 en 2012; incrementándose nuevamente en los siguientes años alcanzando a un valor de 41,6 en 2015. Las cifras más altas en 2014 se registraron en las provincias de Las Tunas (47,2), Holguín (44,9) y Guantánamo (42,9). En 2016, fueron las provincias de Guantánamo (103,4) y aparecen Camagüey (63,7) y La Habana (58,0) entre las que exhibieron mayores valores para este indicador. En 2016, el 99,9% de los partos fueron atendidos por personal sanitario calificado. En 2016, la tasa de mortalidad infantil fue de 4,3 defunciones por cada mil nacidos vivos, pero en 2017 esta fue de 4,0. Cerca del 88 % de las causas de muertes en el primer año de vida se produce por afecciones originadas en el período perinatal, malformaciones congénitas y anomalías cromosómicas. Por su parte, la mortalidad de menores de 5 años muestra también valores bajos, con 5,5 por cada mil nacimientos en 2017<sup>6</sup>.

Cuba dispone de un amplio programa para la prevención y el control de las ITS y el VIH/Sida que bajo el liderazgo técnico del MINSAP ha conducido el trabajo intersectorial, interdisciplinario y la participación de instituciones gubernamentales, no gubernamentales y la sociedad civil. El *Plan Estratégico Nacional para la prevención y el control de las ITS y el VIH 2014-2018* llevó a que Cuba se convirtiera en el primer país del mundo en recibir la validación por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de haber eliminado la transmisión vertical (madre-hijo) del VIH y la sífilis. La tasa de incidencia de casos notificados disminuyó desde 82,2 por cada mil habitantes en el 2000 hasta 29,6 en 2013. La prevalencia del VIH/Sida es 0,1 por ciento; sin embargo, no se ha logrado una disminución estable en la incidencia, siendo mayor en personas de 25 a 39 años, particularmente entre hombres que tienen sexo con hombres.

Respecto de la igualdad de género, un obstáculo para una cultura no discriminatoria es la permanencia de estereotipos de género en los imaginarios sociales. La elevada participación social y el desarrollo profesional de las mujeres contrastan con sus roles reproductivos. La violencia basada en género (VBG) continúa siendo una preocupación y requiere mayor coordinación entre organismos e instituciones implicadas en su prevención y atención.

Cuba, en consonancia con la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing 1995), puso en vigor el Plan de Acción Nacional, con intervenciones dirigidas a desarrollar políticas para incrementar el acceso de las mujeres a niveles de dirección superior. Sin embargo, no son pocos los conflictos que aparecen en el proceso de concertación de dichas acciones y la consecución de la armonía necesaria entre la vida laboral y familiar de las mujeres, que una vez en los cargos de dirección, vivencian varios niveles de tensión (Jorna AR, Veliz PL., 2017). El Plan de Acción es liderado por la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), organización que desde el propio año creó y coordinó el Grupo de prevención y atención a la violencia intrafamiliar y es el mecanismo nacional de género del país. Pero es difícil lograr una respuesta efectiva al problema, si bien un avance es el creciente reconocimiento de la VBG como un problema público (Pérez González, 2014). La estructura social patriarcal, aunque menos monolítica debido a los cambios sociales y culturales, sigue sirviendo de sostén a la dominación masculina (Proveyer Cervantes, 2014). La incorporación de este tema en el proyecto de reforma constitucional visibiliza la voluntad política de reconocer y enfrentar de modo más eficiente ese flagelo.

Cuba está expuesta a situaciones de desastres. En 2016 y 2017, los huracanes Matthew e Irma golpearon severamente a casi todo el territorio nacional. El país tiene una *Estrategia Nacional para la Gestión y Reducción de Riesgo de Desastres* bien definida y operando, y en cuyo marco, la provisión de servicios de SSR con enfoque de género y derechos humanos para los grupos de población en situaciones de vulnerabilidad es considerada de alta prioridad.

Respecto de los ODM, Cuba alcanzó gran parte de las metas antes de 2015. El Gobierno de Cuba está comprometido con el Plan de Acción de la CIPD de El Cairo desde 1994 y su reciente expresión regional en el Consenso de Montevideo 2013 y los acuerdos de la Segunda Reunión de la Conferencia Regional de Población y Desarrollo (CRPD) de América Latina y el Caribe celebrada en México 2015 y Perú en 2018.

Los cambios institucionales recientes se plasman en varios documentos programáticos: i) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011 y actualizados en 2017), ii) *Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba* (aprobados por la Primera Conferencia Nacional del Partido en 2012), iii) *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista* (aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular en 2017) y iv) *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030* (también aprobado por la Asamblea en 2017).

El Lineamiento 119 aborda las dinámicas poblacionales, buscando atender los elevados niveles de envejecimiento de la población y estimular la fecundidad con el fin de acercarse al reemplazo poblacional, bajo un enfoque integral. El Lineamiento 159 apunta a la promoción de salud y la mejora del estilo de vida, con una perspectiva de participación intersectorial y comunitaria. El Objetivo 55, que atiende cuestiones familiares, señala la necesidad de rechazar la violencia de género e intrafamiliar, y la que se manifiesta en las comunidades. En educación, los lineamientos

145, 146 y el 152, destacan el compromiso con la calidad y el rigor del proceso educativo, la capacitación permanente del personal docente y la actualización de los programas de formación. Los Objetivos 57 y 69 apuntan al enfrentamiento de los prejuicios y conductas discriminatorias limitantes del ejercicio de los derechos de las personas y la necesidad de reflejar en los productos audiovisuales y en los medios de comunicación social la realidad cubana en toda su diversidad. Si bien no explícitamente, sí pueden establecerse vinculaciones con las diferentes formas de violencia hacia la mujer y otras expresiones de discriminación basadas en la orientación sexual e identidad de género, al actuar como currículo oculto y obstaculizar los resultados deseados en cuanto al logro de la igualdad de género.

Cuba se comprometió en dar cumplimiento a los 17 nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y sus 169 metas. Recientemente, en el XXXVII período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Fermín Quiñones, presidente de la Asociación Cubana de las Naciones Unidas (ACNU), explicó que el plan de desarrollo social de Cuba está en sintonía con los ODS.

## 2.2. El papel de la cooperación internacional en Cuba

Por su nivel de renta e indicadores positivos de bienestar social, Cuba no es una prioridad para los donantes. Pero la cooperación internacional aumentó a partir de 2014 y, en 2016, dio un salto significativo (tabla 4). En 2016, el país ocupó el noveno lugar mundial en ayuda oficial neta recibida, por el Huracán Matthew y, además, por las expectativas (luego truncadas) de apertura de Estados Unidos hacia el país.

*Tabla 4. Ayuda oficial neta para el desarrollo y oficial neta recibidas (USD a precios actuales).*

Año	Monto	PBI (en USD)	Ayuda Oficial % sobre PBI
2016	2.677.750.000	--	--
2015	552.730.000	7.132.800.000	0,63
2014	261.540.000	80.656.100.000	0,32
2013	99.460.000	77.148.000.000	0,12
2012	85.760.000	73.141.000.000	0,11
2011	87.280.000	68.990.000.000	0,12

Fuente: Banco Mundial

<http://data.worldbank.org/indicador/DT.ODA.ODAT.CD><http://data.worldbank.org/indicador/DT.ODA.ODAT.CD>.

El Gobierno de Cuba promueve la colaboración por la vía multilateral y especialmente con el SNU para alcanzar un mayor desarrollo financiero y tecnológico. Cuba es un país líder en Cooperación Sur / Sur y se estima que colaboró con 186 naciones en los últimos 50 años. La cooperación se define como un “componente esencial de la Revolución” con base en los “valores de solidaridad y humanismo” (Gobierno de Cuba, 2018a). En salud, el valor político y humanitario de la colaboración se expresa a través de la atención médica directa a la población en el país receptor. Bajo este tipo de ayuda, se ha trabajado recibiendo pacientes para atención médica provenientes de numerosos países, formando recursos humanos en Cuba y en el país anfitrión, socorriendo a poblaciones en emergencias frente a desastres naturales, donando equipos y suministros, con asesorías de alto nivel y otras formas de cooperación. Esto genera movilidad y rotación de los talentos humanos en el sector que debe renovarse de manera constante.

El SNU, presente en Cuba desde los años cincuenta, respalda al Gobierno en la Agenda 2030.

Pero no se ha adoptado el modelo organizativo *Delivering as One (DaO)* de elección voluntaria por parte de los gobiernos. Los esfuerzos de articulación para una ayuda coherente y eficaz se dan en el ámbito gerencial del SNU (Equipo de País)<sup>8</sup>, técnico (mediante cinco grupos de trabajo interagenciales) y grupos operativos comunes<sup>9</sup>. El SNU avanzó en la adopción de *Standard Operating Procedures* en la estrategia de comunicación.

El Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas 2014-2018 en Cuba (MANUD) propuso, para un plazo de cinco años, un total de USD 151,7 millones. Al momento de su firma, un 23% de estos recursos estaban disponibles, proyectándose una movilización de USD 117,5 millones (Gobierno de Cuba y SNU, 2014).

De acuerdo con la tabla 5, UNFPA colaboraría con USD 5.700.000, colocándose como la quinta entidad del SNU en su participación porcentual en el MANUD 2014-2018, con un 3,8% del total de recursos (entre disponibles y a movilizar).

*Tabla 5. MANUD 2014-2018. Recursos disponibles y a movilizar, por agencia, fondo y programa del SNU.*

Agencia	Disponible	A movilizar	Total	Porcentaje
FAO	900.000	4.405.000	5.305.000	3,5
OIEA	1.885.000	1.820.000	3.705.000	2,4
OIT	150.000	0	150.000	0,1
ONUDI	229.295	13.000.000	13.229.295	8,7
ONUMUJERES	150.000	0	150.000	0,1
OPS/OMS	1.880.000	624.000	2.504.000	1,7
PMA	0	10.000.000	10.000.000	6,6
PNUD	18.474.903	72.945.805	91.420.708	60,2
PNUMA	2.359.621	2.200.000	4.559.621	3,0
UNESCO	750.000	2.010.000	2.760.000	1,8
UNFPA	3.200.000	2.500.000	5.700.000	3,8
UNHABITAT	870.000	2.000.000	2.870.000	1,9
UNICEF	3.400.000	6.000.000	9.400.000	6,2
	34.248.819	117.504.805	151.753.624	100,0

Fuente: Gobierno de Cuba y SNU (2014).

El Gobierno de Cuba solicitó al Equipo de País de las Naciones Unidas extender el MANUD por un año (hasta 2019) y se obtuvo aprobación del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas de América Latina. Esto implicó, también, la extensión del Programa de País 2014-2018 de UNFPA. La extensión buscó armonizar los ciclos de programación de las distintas agencias del SNU junto con los planes y estrategias de desarrollo nacional.

<sup>8</sup> El Equipo de País está conformado por FAO, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA y UNICEF. Las agencias no residentes son ITC, OIEA, OIT, ONUDI, ONUMUJERES, ONUSIDA, PNUMA y UNHABITAT.

<sup>9</sup> <http://onu.org/cu/document/c9620bcaec8311e1aca8f0def1a2b2d8/como-lo-hacemos/>

## CAPÍTULO 3. LA RESPUESTA DEL UNFPA Y EL PROGRAMA DE PAÍS 2014-2018

### 3.1. El MANUD y el Plan Estratégico del UNFPA

UNFPA inició sus actividades en Cuba en 1971 mediante la capacitación en población y, desde 1974, ejecuta programas de cooperación en el país. Actualmente la cooperación se canaliza mediante tres instrumentos: (i) el Programa de País 2014-2018, (ii) el MANUD 2014-2018 y (iii) el PAPP 2014-2018 firmado entre el Gobierno de la República de Cuba, representado por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y el UNFPA. La Figura 1 ilustra la programación de UNFPA en Cuba.

El MANUD es la herramienta de planificación estratégica del SNU para organizar su cooperación con los países de manera conjunta, cuyo Comité Directivo está integrado por el SNU y el Gobierno de Cuba. El MANUD 2014-2018 (extendido hasta 2019), se enmarcó en el proceso de actualización del modelo socioeconómico y buscó contribuir con las prioridades gubernamentales. La elaboración del MANUD implicó un proceso participativo con dos talleres de planificación y más de 22 actores nacionales (ministerios, instituciones científicas y académicas y organizaciones sociales), 15 agencias, fondos y programas del SNU (de las cuales ocho son no residentes) y al MINCEX que ejerce la rectoría de la cooperación.

Para la elaboración del MANUD, el Análisis de Situación de País identificó los avances y desafíos de desarrollo, considerando el logro de los ODM. Se establecieron cuatro áreas de cooperación: i) dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales; ii) desarrollo económico sostenible; iii) seguridad alimentaria y nutricional, y iv) sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres. Estas áreas se tradujeron en ocho efectos.

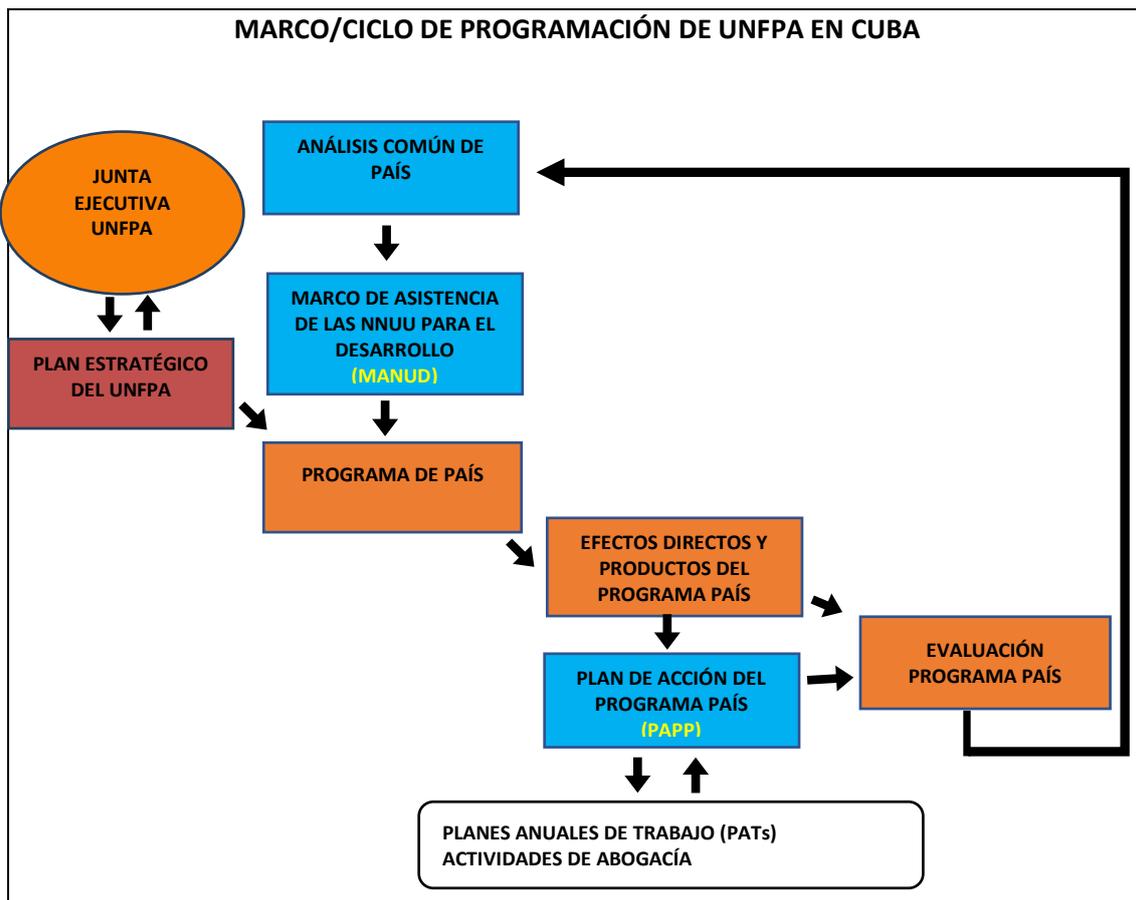
#### 3.2.1. El VIII Programa de País para el quinquenio 2014-2018

Con la extensión del MANUD en un año, la OP de UNFPA en Cuba solicitó extender el Programa de País 2014-2018 hasta 2019 para estar en sintonía con el marco de cooperación nacional. Por ello el Programa se inscribe en el Plan Estratégico de UNFPA 2014-2017 y, por su extensión temporal, también tributa al Plan Estratégico 2018-2021. Este último mantuvo el objetivo corporativo de 2014: *“lograr el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, hacer efectivos los derechos reproductivos y reducir la mortalidad materna”* (Plan Estratégico 2014-2017, párrafo 2).

El Programa de País 2014-2018 se aprobó en la misma sesión en la cual la Junta Ejecutiva de UNFPA introdujo el Plan Estratégico 2014-2017, septiembre de 2013, razón por la cual se armó bajo el plan precedente y debió realizarse, prontamente, una primera realineación. El Plan Estratégico 2014-2017 introdujo la diana, reformuló la orientación de UNFPA hacia SSR e introdujo la lógica de Gestión Basada en Resultados. Esto llevó a que el Programa de País inscribiera sus cuatro productos en los efectos corporativos: dinámicas de la población, salud sexual y reproductiva y educación en la sexualidad de jóvenes, e igualdad de género y derechos reproductivos. En septiembre de 2017, con la aprobación del Plan Estratégico 2018-2021, el Programa de País transitó un segundo alineamiento. El Plan Estratégico 2018-2021 mantuvo los

mismos principios que el anterior pero ubicó la diana corporativa en el contexto de los 17 ODS de la Agenda 2030, en particular en cinco: i) el ODS 3 (garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las edades), ii) el ODS 5 (lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas), iii) el ODS 10 (reducir la desigualdad en los países y entre ellos), iv) el ODS 16 (promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir en todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas) y v) el ODS 17 (fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible).

Figura 1. Ciclo de programación de la Oficina del UNFPA en Cuba



La tabla 6 muestra las correspondencias entre los efectos programáticos. Los dos realineamientos no implicaron mayores transformaciones en las intervenciones, pero para los asociados fue igualmente, “un esfuerzo” según el personal de la OP. Quienes experimentaron mayores dificultades fueron los socios con estilos de trabajo cualitativos y antropológicos.

Figura 2. Diana del Plan Estratégico 2018-2021.



Fuente: Plan Estratégico de UNFPA 2018-2021.

El enfoque programático del UNFPA apunta al desarrollo de la capacidad nacional. Siguiendo la clasificación de los países según sus necesidades y capacidades de financiación, en los países rosados como Cuba, la modalidad de participación corporativa no recomienda la prestación de servicios (*service delivery*). Por ello la OP debió presentar un caso fundamentado para mantener la compra de anticonceptivos (*procurement*) en Cuba.

### 3.2.2. El VIII Programa de País 2014-2018: resultados esperados y teoría de cambio

El Programa de País 2014-2018 tributa a dos efectos del MANUD 2014-2018: i) servicios sociales y culturales desarrollados con calidad y sostenibilidad, desde un enfoque intergeneracional, territorial y de igualdad de género (*efecto directo 1*) y ii) programas de desarrollo que incrementan la integración de la dinámica poblacional, de género y generaciones y las especificidades territoriales (*efecto directo 2*). Las intervenciones programáticas buscaron presencia nacional y territorial. En esto último, se previó el trabajo con el Municipio Santa Cruz del Norte de la Provincia de Mayabeque y con la Oficina del Historiador (OHCH) de La Habana Vieja. Otras intervenciones territoriales implicaron el trabajo con contrapartes nacionales con presencia local.

UNFPA distingue resultados de impacto, de efectos y de producto y se espera que la teoría de cambio presente las condiciones causales que deben existir para lograr los resultados e identifica

riesgos que podrían incidir en la consecución de la cadena de resultados (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva, 2017; Annex 2 'Theory of Change'). El Equipo Evaluador reconstruyó la teoría del cambio a partir de la lectura del documento de Programa de País, el PAPP, los PAT, los Reportes Anuales (*Annual Reports* 2014 y 2017), las entrevistas de campo y los insumos para la formulación del octavo programa.

El PAPP identificó brechas y barreras que interfieren con los DDSSRR de las mujeres, los jóvenes y los adolescentes. Los núcleos problemáticos señalados en este documento fueron: i) la fecundidad por debajo de la tasa de reemplazo junto con el envejecimiento poblacional, ii) las brechas territoriales en la razón de mortalidad materna y la mortalidad materna resiliente a la baja en el momento del parto, iii) la cobertura anticonceptiva no suficientemente diversificada y adecuada a las diferentes etapas del ciclo de vida, iv) los embarazos adolescentes y embarazos no deseados, incluyendo prácticas inadecuadas de aborto entre adolescentes y jóvenes, v) los estereotipos de género que interfieren con la plena autonomía de las mujeres y promueven la VBG y vi) las debilidades en el equipamiento de SSR para afrontar las contingencias asociadas con la emergencia humanitaria.

La teoría de cambio que sustenta la intervención de UNFPA en Cuba consideró factores contextuales positivos y negativos. Entre los factores positivos, es posible señalar: i) los buenos niveles relativos de los indicadores sociales y el interés manifiesto del Gobierno de Cuba por mejorarlos y superar brechas, particularmente las territoriales, ii) la actualización del modelo social y económico del país, incluyendo la descentralización, que dotará de mayores responsabilidades y autonomía financiera a los gobiernos subnacionales, facilitando la atención de los grupos vulnerables, iii) la estructura decisional ordenada del Estado cubano que permite que las intervenciones programáticas, una vez acordadas entre UNFPA y el Gobierno, se repliquen en los diferentes niveles jurisdiccionales, y iv) el compromiso gubernamental con la Agenda CIPD y el Consenso de Montevideo.

Tabla 6. Correspondencia entre Productos (outputs) del Programa de País 2014-2018 y los Efectos (outcomes) del Plan Estratégico 2014-2017 y del Plan Estratégico 2018-2021.

Plan Estratégico Global 2014-2017	Programa de País 2014-2018	Plan Estratégico Global 2018-2021
<p><b>Efecto 4:</b> Fortalecer las políticas nacionales y los programas internacionales de desarrollo mediante la integración de análisis con base empírica sobre las dinámicas demográficas y su relación con el desarrollo sostenible, la salud sexual y reproductiva, los derechos reproductivos, la lucha contra el VIH y la igualdad entre los géneros.</p> <p><b>Producto 15:</b> Mayor capacidad nacional para utilizar datos y evidencia para monitorear y evaluar las políticas y programas nacionales en las áreas de dinámica poblacional, derechos reproductivos y de salud sexual y reproductiva, VIH, adolescentes y jóvenes e igualdad entre los géneros, incluidos en entornos humanitarios.</p>	<p><b>Producto primer realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de las instituciones estadísticas y académicas para incorporar la dinámica de la población, incluidos el envejecimiento, sus relaciones con la salud sexual y reproductiva y con la igualdad entre los géneros, en los programas de desarrollo.</p> <p><b>Producto segundo realineamiento:</b> Transversalizada la dinámica de población (incluyendo el envejecimiento, distribución territorial de la población y sus interrelaciones con la salud sexual y reproductiva e igualdad de género para el mejoramiento de los programas y políticas de desarrollo.</p>	<p><b>Efecto 4:</b> Cada persona en cualquier lugar cuenta y es responsable en la consecución del desarrollo sostenible.</p>
<p><b>Efecto 1:</b> Aumento de la disponibilidad y el uso de servicios integrados de salud sexual y reproductiva (incluida la planificación familiar, la salud materna y el VIH) que tengan en cuenta las cuestiones de género y cumplan las normas de derechos humanos para la calidad de atención y la igualdad de acceso.</p> <p><b>Producto 1:</b> Mayor capacidad nacional para prestar servicios de salud sexual y reproductiva integrados.</p>	<p><b>Producto primer realineamiento:</b> Mejorada la capacidad de los servicios de salud nacionales y locales para la atención en salud sexual y reproductiva, incluidos los servicios de planificación familiar y salud materna, con énfasis en adolescentes y jóvenes.</p> <p><b>Producto segundo realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de los servicios de salud a nivel nacional y local para proveer acceso a información y servicios integrales de salud sexual y reproductiva, incluyendo planificación familiar, salud materna integral, e Infecciones de Transmisión Sexual y VIH, así como información y servicios en respuesta a emergencias, con énfasis en adolescentes y jóvenes.</p>	<p><b>Efecto 1:</b> Cada mujer, adolescente y joven en cualquier lugar, especialmente los más rezagados han utilizado los servicios integrales de salud sexual y reproductiva, ejercido sus derechos reproductivos, libres de coacción, discriminación o violencia.</p>

Plan Estratégico Global 2014-2017	Programa de País 2014-2018	Plan Estratégico Global 2018-2021
<p><b>Efecto 2:</b> Mayor prioridad para adolescentes, especialmente niñas adolescentes muy jóvenes, en programas y políticas de desarrollo nacional, particularmente mayor disponibilidad de educación integral sobre la sexualidad y salud sexual y reproductiva.</p> <p><b>Producto 6:</b> Mayor capacidad nacional para realizar promoción basada en la evidencia para incorporar adolescentes y jóvenes y sus necesidades/derechos humanos en leyes, políticas y programas nacionales, incluidos en entornos comunitarios.</p> <p><b>Producto 7:</b> Mayor capacidad nacional para diseñar y aplicar programas de educación sexual integral basados en la comunidad y en la escuela, que promuevan los derechos humanos y la igualdad de género.</p>	<p><b>Producto primer realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de las instituciones de salud y educación y de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la implementación de los programas nacionales de educación sexual y de prevención de las infecciones de transmisión sexual y del VIH, incorporando enfoques basados en género y derechos.</p> <p><b>Producto segundo realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de las instituciones de Salud y Educación y de organizaciones de la sociedad civil para mejorar la implementación de políticas y programas enfocados a ampliar las capacidades y habilidades de los jóvenes para tomar decisiones informadas sobre su salud y derechos sexuales y reproductivos y su bienestar.</p>	<p><b>Efecto 2.</b> Cada adolescente y joven, en particular las adolescentes, están empoderados para tener acceso a la salud sexual y reproductiva y a sus derechos reproductivos en todos los contextos.</p>
<p><b>Efecto 3:</b> Asegurar una mayor igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y las niñas y los derechos reproductivos, especialmente de las mujeres, los adolescentes y los jóvenes más vulnerables y marginados.</p> <p><b>Producto 11:</b> Compromiso fortalecido de las organizaciones de la sociedad civil para promover los derechos reproductivos y el empoderamiento de la mujer y abordar la discriminación, incluida la relacionada con los grupos marginalizados y vulnerables, personas que viven con VIH y poblaciones clave.</p>	<p><b>Producto primer realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de las instituciones públicas y de las organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas y programas que incorporen la igualdad de género y la prevención de la violencia basada en género.</p> <p><b>Producto segundo realineamiento:</b> Fortalecidas las capacidades de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil para la implementación de políticas y programas que incorporen la igualdad de género y la prevención de la violencia basada en género.</p>	<p><b>Efecto 3:</b> Igualdad de género, el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas y los derechos reproductivos progresan en contextos humanitarios y de desarrollo.</p>

Entre los factores negativos se destacan: i) la persistencia del bloqueo económico de los Estados Unidos hacia Cuba que entorpece la adquisición del país de insumos anticonceptivos en forma directa y ii) los riesgos de exposición a desastres naturales que azotan el país.

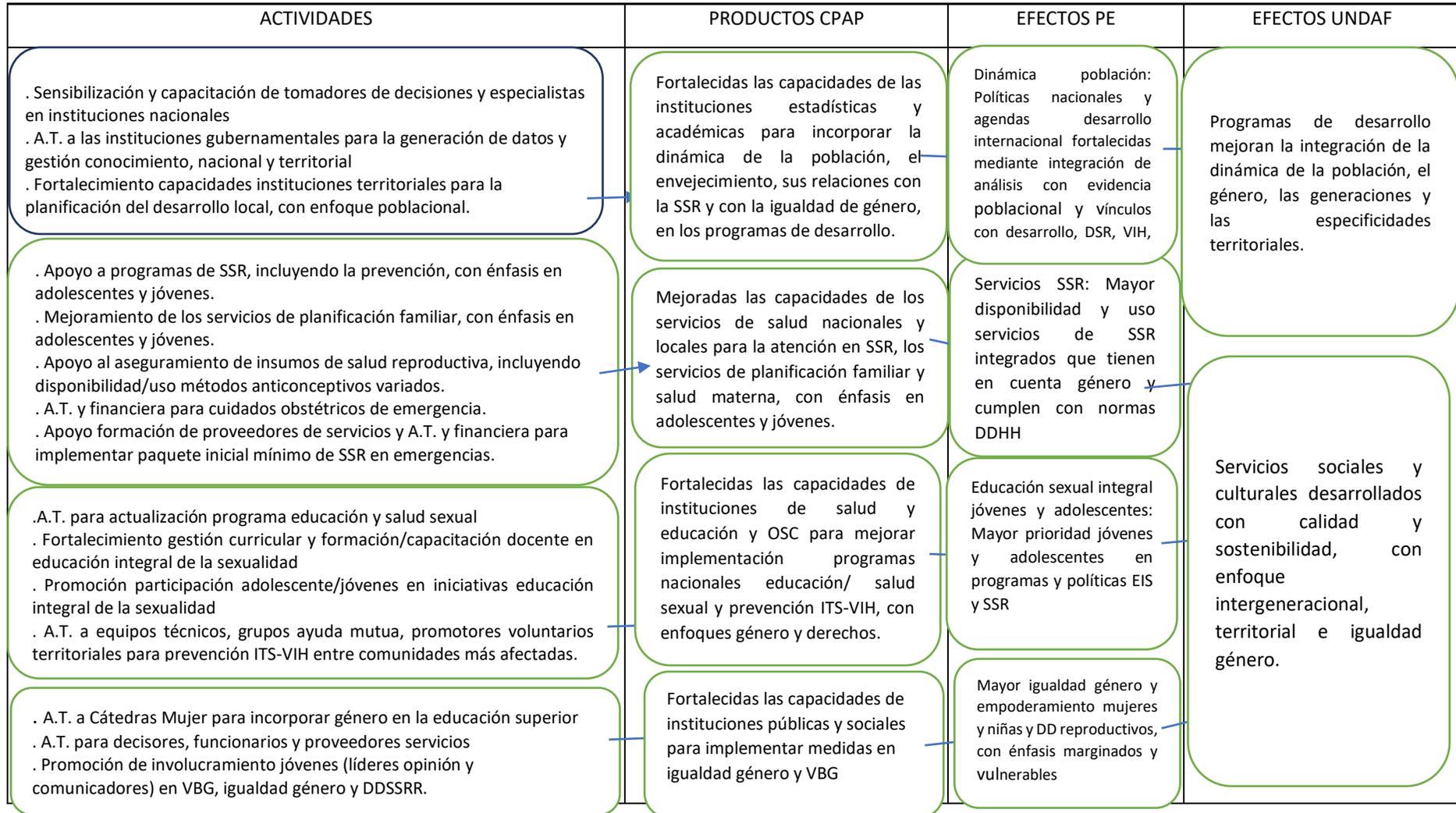
Las siguientes hipótesis expresan la teoría de cambio en el octavo ciclo programático y en la lógica de intervención (figura 3):

1. Las capacidades nacionales de los servicios de SSR se fortalecerán mediante la introducción de nuevas herramientas de gestión y la calificación y sensibilización de personal. La incorporación de las técnicas profesionales más recientes colaborará con la reducción de la mortalidad materna, en particular al momento del parto.
2. Las capacidades nacionales de los servicios de SSR se fortalecerán con la adopción de estándares de calidad para la atención de jóvenes y adolescentes y con la diversificación de la oferta anticonceptiva al remover sesgos y discriminaciones. En combinación con una política de educación integral para la sexualidad (EIS), los SSR lograrán reducir los embarazos no deseados entre adolescentes y jóvenes, particularmente en las provincias orientales.
3. La planificación territorial con enfoque de género e intergeneracional servirá para promover los DDSSRR de diversos segmentos poblacionales y remover estereotipos de género, identificando las necesidades específicas de diferentes grupos.
4. Los planes y programas orientados a la promoción de la EIS y contra la VBG y el trabajo con actores del mundo cultural (periodistas y academia) servirá para generar conciencia sobre las desigualdades en las relaciones de género y apoyar la transformación de las normas culturales que producen la subordinación de las mujeres e invisibilizan la diversidad sexual.
5. La generación de datos demográficos actualizados proveerá de insumos clave para las políticas de SSR y de igualdad de género, así como también para la planificación territorial al brindar información precisa de las realidades subnacionales, y preparará mejor la respuesta ante la emergencia humanitaria al dotar de datos para los planes de contingencia.

Con base en estas hipótesis, la teoría del cambio deriva en la combinación de las estrategias de intervención del UNFPA. Estas estrategias son las siguientes:

- *Abogacía y diálogo de política de alto nivel basado en evidencia:* i) incidencia con decisores institucionales para la adopción de políticas públicas y/o la modificación de normativa nacional, ii) incidencia indirecta dado que las contrapartes tienen llegada a ámbitos gubernamentales de alto nivel e iii) incidencia de largo alcance mediante el trabajo conjunto con medios de comunicación y periodistas cuyas actividades de difusión y promoción apuntan a audiencias especializadas y público en general.
- *Desarrollo de capacidades estatales:* refiere a asistencia técnica para la mejora de la planificación de políticas y la gestión institucional; la capacitación y formación de recursos humanos de salud y educación en diferentes niveles jurisdiccionales para el desarrollo de competencias con conocimientos actualizados; la modernización de herramientas según estándares del estado del arte para la provisión de los servicios de salud y educativos.
- *Gestión del conocimiento:* incluye la producción de datos y la mejora de los sistemas de registro; la compilación, difusión y promoción de información existente; y publicación y difusión de resultados que provean evidencia y ofrezcan insumos cognitivos para la toma de decisiones.
- *Prestación de servicios* para la provisión de insumos anticonceptivos hormonales de larga duración de difícil acceso para el país, acompañada de asistencia técnica para la planificación de necesidades.

Figura 3. Lógica de intervención y diagrama de actividades, productos y efectos



### 3.2.3. La estructura financiera del Programa de País por productos y resultados según el CPD

El presupuesto indicativo del Programa de País 2014-2018 se proyectó en USD 6,5 millones, sumando los recursos regulares (USD 4 millones) y los no regulares (USD 2,5 millones).

*Tabla 7. Recursos indicativos, por producto programático, aprobados por la Junta Ejecutiva (en millones de USD).*

Efecto del Plan Estratégico	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Porción presupuestal
Dinámica de la población	1,2	0,8	2,0	31
Salud sexual y reproductiva y educación sexual de los jóvenes	1,5	1,5	3,0	46
Igualdad entre los géneros (VBG)	0,7	0,2	0,9	14
Coordinación para el Programa de País	0,6	-	0,6	9
<b>Total</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>	<b>6,5</b>	<b>100</b>

Fuente: Country Program Document.

Desde 2014 y hasta mediados de agosto de 2018, se ejecutaron USD 3.604.102, entre recursos regulares y no regulares. Este monto es una brecha respecto de lo inicialmente planificado dado que los recursos regulares bajaron en un 38,5% a partir de 2016. Con todo, gracias a la movilización de recursos derivados de convenios y acuerdos firmados por la OP, los recursos provenientes de otras fuentes conformaron un 32% del presupuesto ejecutado. De todas maneras, en términos absolutos la movilización de recursos no ha alcanzado el monto inicialmente proyectado en USD 2,5 millones, al ascender, a julio de 2018, un total de USD 1.147.728.

*Tabla 8. Asistencia programática ejecutada según los productos del Programa de País 2014-2018 (en USD)*

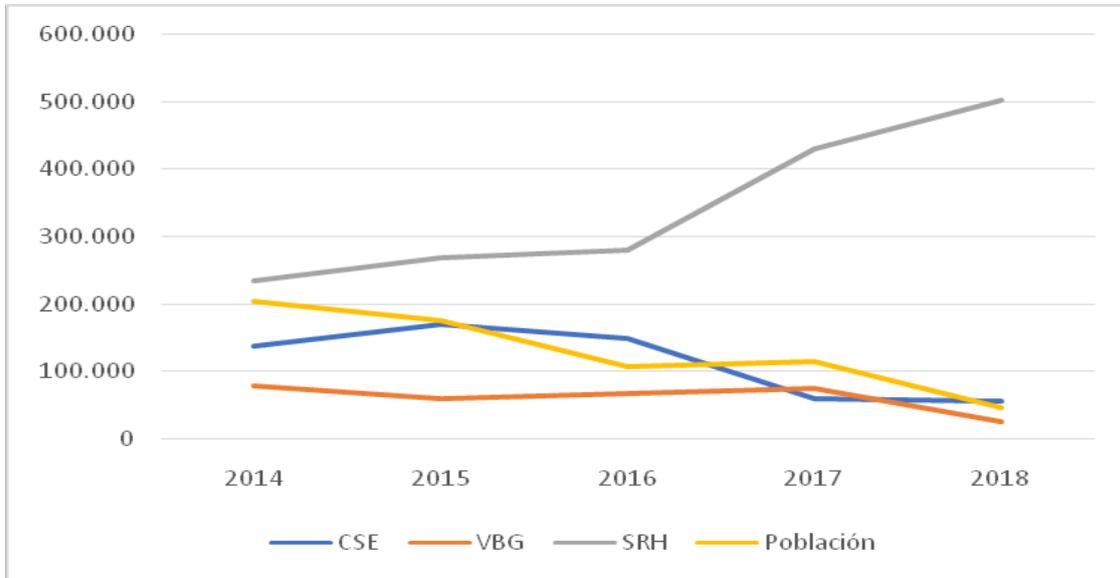
Efecto del Plan Estratégico	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Porción presupuestal
Dinámica de la población	546.413	100.981	647.395	18
Salud Sexual y Reproductiva (SRH)	930.844	783.492	1.714.336	48
Educación Sexual de los jóvenes (CSE)	326.327	242.605	568.931	16
Igualdad entre los géneros (VBG)	284.986	20.651	305.636	8
Coordinación para el Programa de País	367.804		367.804	10
<b>Total</b>	<b>2.456.374</b>	<b>1.147.728</b>	<b>3.604.102</b>	<b>100</b>

Fuente: ATLAS/GPS procesado por la OP.

Como muestra la tabla 8, SSR es el producto con la mayor proporción de recursos, en concordancia con el mandato corporativo y experimenta el mayor crecimiento del período (principalmente gracias a la movilización de recursos por las emergencias humanitarias debidas a los desastres naturales). En el producto dinámica poblacional se observan cambios, puesto que en la programación inicial ascendía a un 30% del presupuesto para descender a 18% (a julio del 2018). Esta reducción resultó de un reacomodamiento al Plan Estratégico 2014-2018 que jerarquizó, en la diana, la salud materna en las intervenciones de UNFPA. El producto de igualdad

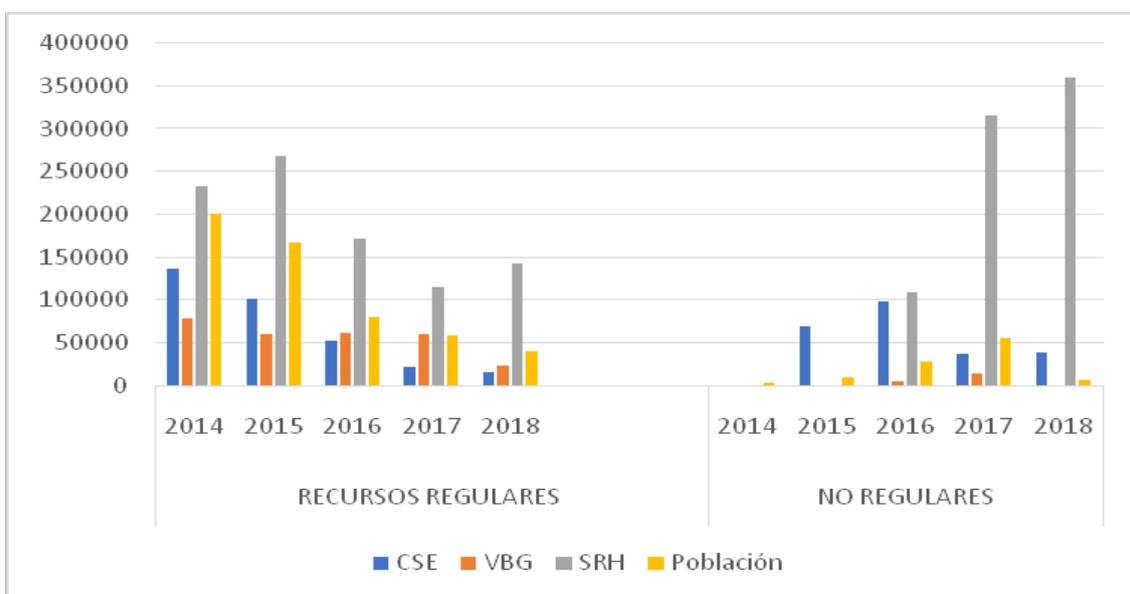
de género no tuvo mayores cambios, pero la EIS experimentó una reducción. Finalmente, los gastos asociados a la coordinación y asistencia del programa descendieron en 2016 y 2017 y fueron un 10% del total presupuestal, al reducirse el *ceiling* por el decremento de recursos regulares.

Gráfico 1. Recursos ejecutados (regulares y no regulares), por producto, 2014-2018 (en USD)



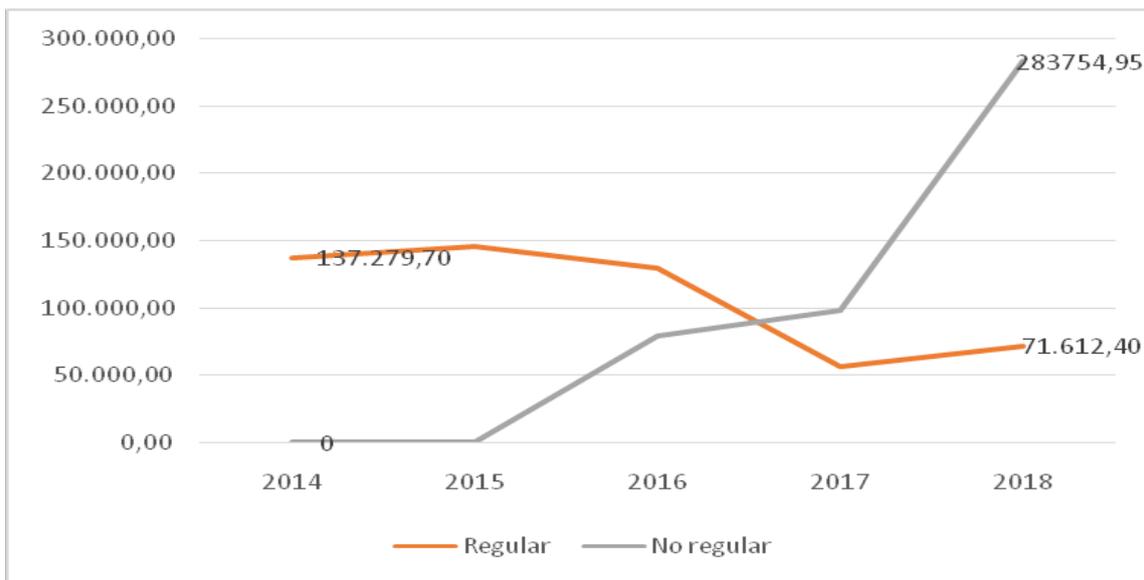
Otro análisis posible es por origen de los recursos, ya sean regulares o de otras fuentes. Mientras que el descenso de recursos regulares afecta la totalidad de los productos (a pesar de un leve aumento de SSR en 2018), los recursos movilizados se concentran en SSR a partir de 2016. A su vez, en SSR, el financiamiento proviene prácticamente de recursos no regulares, para la atención a la emergencia humanitaria debido a los dos huracanes, Matthew e Irma.

Gráfico 2. Ejecución programática por producto, por origen de recursos (en USD).



En las intervenciones primó la ejecución nacional (NEX), si bien a partir de 2016 esto comienza a revertirse. Una excepción es la adquisición de anticonceptivos que es de ejecución directa de UNFPA (DEX). La prestación de servicios (*service delivery*) asciende a un 28% del presupuesto programático ejecutado y conllevó la compra de insumos anticonceptivos hormonales de larga duración, Kits de SSR e higiene para las emergencias humanitarias y simuladores médicos (sumando USD 1.001.108 entre 2014 y 2018). El gráfico 3 muestra el alto peso de los recursos movilizados en la prestación de servicios, debido a la necesidad de dar respuesta a las emergencias humanitarias. El año 2017 es el punto de inflexión ya que, por primera vez, los recursos movilizados superan a los regulares, a fin de dar respuesta a los dos huracanes que azotaron a Cuba.

Gráfico 3. Ejecución mediante prestación de servicios, por origen de recursos (en miles de USD).



La ejecución presupuestaria es elevada cuando se trata de los recursos regulares, logrando un promedio de 97,5%. En los recursos de otras fuentes, los niveles de ejecución están en consonancia con la validez temporal del acuerdo o convenio firmado con el donante, registrándose un alto nivel de ejecución en los acuerdos culminados. En el caso de los acuerdos vigentes, que se extienden de un año a otro (*roll-over*) los niveles de ejecución son lógicamente menores (tabla 10).

Tabla 9. Ejecución presupuestaria 2014-2018 (agosto), por tipo de fondos (en USD).

	2014		2015		2016		2017		2018 (a agosto)	
	Monto	Ejecución %	Monto	Ejecución %						
<b>Recursos regulares</b>	765.780	96	712.398	98	427.002	99	293.235	97	257.958	60
<b>Recursos de otras fuentes*</b>	2.555	98	77.906	65	238.775	74	422.326	59	406.166	90
<b>Total</b>	768.335	96	790.304	93	665.777	88	715.560	71	664.125	75

Fuente: Oficina de País.

\* Otros fondos: obtenidos del presupuesto anual en Atlas/GPS.

Tabla 10. Recursos Movilizados por la OP por convenio/acuerdo, 2014-2018.

Recursos Movilizados	2014	2015	2016	2017	2018	Ejecución	%	Comentario
Co-financing Holanda Fase I (EIS)	193.520					188.403	97	Convenio/acuerdo. Status: Concluido.
Co-financing Holanda Fase II (EIS)				300.000		82.090	27	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2020)
Small Contribution Agrocadenas & Padit (PobDyn)		48.600	53.000		60.000	100.579	62	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2021).
Small Contribution UNDP, UNICEF & UNWOMEN (GEN)			15.000	10.000		21.468	87	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta diciembre 2018).
Emergency Fund			55.000	59.384		111.731	98	Convenio/acuerdo. Status: culminado.
CERF			101.012	355.008		453.569	99	Convenio/acuerdo. Status: culminado.
Emergency Canada Gov				116.822		109.730	94	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta septiembre 2018).
UBRAF					50.000	4.193	8	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2019).

Fuente: Oficina de País, ATLAS/GPS.

## CAPÍTULO 4: HALLAZGOS PROGRAMÁTICOS Y DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### PARTE I. ANÁLISIS PROGRAMÁTICO

#### 4.1. Pertinencia del Programa de País (pregunta 1)

*¿En qué medida los resultados esperados y las estrategias de implementación del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba: (i) están en línea con las prioridades nacionales de desarrollo; (ii) responden a las necesidades de grupos clave de la población; (iii) se alinean con los marcos internacionales, en particular el Plan Estratégico de UNFPA; y (iv) han dado respuestas oportunas a cambios surgidos durante la implementación? (Pertinencia).*

**Resumen.** El Programa de País 2014-2018 se ajustó a las prioridades acordadas con el Gobierno de Cuba, en el contexto de sus prioridades de reforma política y social, el marco internacional de derechos humanos y al Plan Estratégico de UNFPA. El Programa de País realizó intervenciones en la totalidad de las áreas del mandato del UNFPA y, para ello, se combinaron los modos de participación según se estableció en la teoría de cambio del octavo ciclo programático. La pertinencia *dinámica* se observa en la respuesta oportuna del UNFPA a las situaciones de emergencia humanitaria producidas por dos huracanes (en 2016 y 2017 respectivamente). Los grupos vulnerables priorizados fueron los jóvenes y adolescentes, las mujeres gestantes, puérperas y con riesgo preconcepcional; las mujeres víctimas de violencia, y las poblaciones en situación de emergencia humanitaria.

La *pertinencia* es el grado en el cual los objetivos programáticos están alineados con las estrategias del UNFPA y con las prioridades nacionales, y responden a las necesidades de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad. La evaluación consideró, además, la *pertinencia dinámica*, es decir, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de UNFPA a cambios en los requerimientos de los asociados, a fin de determinar si las intervenciones resultaron pertinentes a lo largo del ciclo programático (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2013b).

##### 4.1.1. Alineamiento con las prioridades nacionales de desarrollo de Cuba.

El Programa de País 2014-2018 tuvo como marco los veinte años de la CIPD, el cierre de los ODM y el inicio de la Agenda 2030 con los ODS, y las reuniones de seguimiento al Consenso de Montevideo que incluyen la reunión en México en 2015, la reunión de la Mesa Directiva de CEPAL a fines de 2017 y la tercera reunión de seguimiento de la Conferencia Regional realizada en Lima en agosto de 2018.

El Programa de País priorizó la incorporación de la dinámica poblacional en planes y programas gubernamentales, particularmente los territoriales, la mejora de la calidad de los servicios SSR para jóvenes y adolescentes, la reducción de la mortalidad materna al momento del parto (mediante la Estrategia de Código Rojo) y la diversificación de la oferta de anticonceptivos en el país, mediante los implantes subdérmicos para mujeres adolescentes. Las intervenciones programáticas apoyaron la generación de información necesaria para las reformas del país, colaborando con la realización de tres encuestas en temas fundamentales de las políticas

públicas: Encuesta de Igualdad de Género (la primera de su tipo en el país), Encuesta de Migraciones (actualizando la de 1995) y la Encuesta de Envejecimiento (siendo la última de 2009). Asimismo, se ofreció asistencia técnica para la formulación de una política de EIS y, mediante alianzas con instituciones gubernamentales y organizaciones sociales, se difundieron los DDSSRR de jóvenes y adolescentes. La VBG se abordó, entre otras acciones, mediante las Cátedras de la Mujer de las universidades pedagógicas, de amplio alcance territorial e incidencia en la formación de recursos humanos, y el trabajo interagencial en la Campaña Únete del Secretario General de las Naciones Unidas.

El Programa de País fue elaborado en forma participativa (aspecto reconocido en el PAPP) y esto permitió captar las preocupaciones de los asociados mediante un intenso diálogo del cual participaron líderes institucionales y expertos de amplia trayectoria en el país. Al coincidir el ciclo programático de UNFPA con el del MANUD 2014-2018, el Programa de País se benefició de una interacción con las contrapartes gubernamentales involucradas en la formulación del Marco Conjunto. A su vez, la mayoría de los asociados tienen trabajo con UNFPA de larga data, razón por la cual existe una tradición colaborativa que permite arribar a intereses compartidos. De acuerdo con los términos usados por las contrapartes entrevistadas y el personal de la OP, UNFPA “acompaña” al Gobierno de Cuba según sus necesidades y prioridades y se propone “complementar” los esfuerzos nacionales. Por su parte, las contrapartes coincidieron en que UNFPA ofrece apoyo técnico calificado a las rutas trazadas por el país, en el marco de las reformas sociales y económicas establecidas en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. En consecuencia, el alineamiento con las políticas y los planes gubernamentales, se reflejan de manera explícita en el documento de programa de país y en el PAPP.

Así, por ejemplo, en el proceso de formulación del PAPP 2014-2018, se analizó la situación en el país para: a) Dinámica de Población, b) Salud Materna y Planificación Familiar, c) Educación Integral de la Sexualidad y d) Género. De esta forma, la cooperación de UNFPA inscribió sus prioridades en algunos de los 274 lineamientos aprobados por el Gobierno de Cuba: 82 (referido a la Cooperación), 113 y 115 (referidos a la política social), 119 (referido a dinámica poblacional), 122 (referido a educación) y 123, 124 y 127 (referidos a salud).

Un factor causal facilitador de la pertinencia programática es el compromiso del Gobierno de Cuba con la Agenda de la CIPD. Cuba es parte de la Mesa Directiva de la CRPD para América Latina y el Caribe<sup>10</sup>. Además, integra el Grupo de Trabajo ad hoc, de composición abierta y coordinado por México, encargado de elaborar una propuesta de indicadores para el seguimiento regional del Consenso de Montevideo que incorpore los ODS. En 2017, Cuba fue uno de los países que presentó voluntariamente un informe de avance en el Consenso de Montevideo (Gobierno de Cuba, 2017). Finalmente, y hasta el año 2019, Cuba participará en la Junta Ejecutiva de UNFPA por América Latina y el Caribe<sup>11</sup>. Por lo tanto, entre UNFPA y el Gobierno de Cuba existe una comunalidad de temas como punto de partida.

---

<sup>10</sup> De hecho, en la Segunda Reunión de la CRPD de América Latina y el Caribe (México, 2015), Cuba tuvo dos ponentes contrapartes de UNFPA: Juan Carlos Alfonso (ONEI) y Mariela Castro (CENESEX-MINSAP).

<sup>11</sup> <https://www.unfpa.org/es/members-executive-board>.

#### 4.1.2. Alineamiento con las prioridades corporativas.

El Programa de País 2014-2018 fue convergente con las temáticas de los Planes Estratégicos 2014-2017 y 2018-2021 del UNFPA, al jerarquizar la reducción de la mortalidad materna, la atención en SSR en situaciones de emergencia humanitaria, atender los DDSSRR de jóvenes y adolescentes y cooperar con políticas de EIS, promover la igualdad de género y atender las dinámicas poblacionales. El Programa de País se armonizó con el nuevo Modelo de Negocios del UNFPA (planteado por el Plan Estratégico 2014-2017 y retomado por el Plan 2018-2021) que privilegia el desarrollo de capacidades nacionales y la apropiación doméstica de los logros.

Con el Programa Materno Infantil (PAMI) y el Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX), ambos pertenecientes al MINSAP, el Programa de País 2014-2018 incluyó acciones para la atención materno-infantil y la SSR y la EIS. Con el Ministerio de Educación (MINED) se promovió la educación sexual (mediante el Programa Nacional de Educación Sexual en el sistema formal de enseñanza). Con la ONEI (y el CEPDE en particular) y el Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) de la Universidad de La Habana, UNFPA acompañó la generación de información sociodemográfica, la formación demográfica y la investigación y publicación de información, con el fin de acompañar los procesos de descentralización del país y las políticas públicas. En igualdad de género y VBG, UNFPA articuló con el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) de la FMC para la capacitación y la elaboración de metodologías de trabajo, y con el MINSAP y con el Centro de Estudios sobre la Juventud (CESJ) se promovieron los DDSSRR de la población joven y adolescente.

Respecto del Plan Estratégico 2014-2018, el Programa de País presentó variantes en las modalidades de cooperación esperadas para un país rosado al incluir la prestación de servicios. En vistas de ello, se requiere de la compra directa por parte de UNFPA de anticonceptivos de larga duración vía Copenhague. A los efectos de incluir la prestación de servicios, el Gobierno de Cuba, con posterioridad a la aprobación del CPD 2014-2018, presentó un caso especial (*business case*) que fue aprobado en 2015. Esto permitió acomodar las necesidades específicas del país y los lineamientos programáticos globales.

Respecto de los ejes transversales de eficacia y eficiencia organizacional, el Programa de País 2014-2018 trabajó en una estrategia de comunicación que consistió en que los asociados difundieran sus publicaciones e intervenciones. Esta estrategia se fortaleció con la presencia de una especialista en comunicaciones que ayudó al posicionamiento de la Agenda CIPD con productos comunicacionales y con un trabajo directo con el periodismo. Con el recorte de fondos regulares en 2016, la estrategia comunicacional se redireccionó hacia una estrategia de movilización de recursos. Finalmente, se evidencian experiencias de Cooperación Sur / Sur, básicamente promovidas mediante la articulación con LACRO en EIS, en estándares de calidad en los servicios de SSR para adolescentes, en VBG, en mortalidad materna y en planificación para el desarrollo territorial. Pero no se registra una estrategia explícitamente delineada de Cooperación Sur / Sur entre UNFPA y el MINCEX como parte específica del Programa de País.

#### 4.1.3. Prioridad a los grupos vulnerables.

El Programa de País 2014-2018 priorizó la reducción de las desigualdades territoriales, la promoción de los DDSSRR de mujeres y jóvenes, y las necesidades de poblaciones de adultos

mayores. En la identificación de grupos en situación de vulnerabilidad, se tomó en cuenta la evaluación del séptimo Programa de País —que recomendó el trabajo con adolescente—, y los debates dados en la formulación del octavo programa que colocaron el envejecimiento poblacional en Cuba como un desafío a atender y, por ende, visibilizó a los adultos mayores como grupo con necesidades específicas.

La cooperación de UNFPA con instituciones nacionales de amplia llegada territorial como el PAMI-MINSAP permitió el acercamiento a adolescentes y jóvenes, a mujeres gestantes y puérperas (en particular aquellas en condiciones de emergencia humanitaria de zonas urbanas y rurales), así como también mujeres con riesgo preconcepcional y obstétrico. Por su parte, el trabajo con CENESEX-MINSAP permitió el diálogo con redes juveniles territoriales y con grupos de diversidad sexual. La asociación con el CEDEM, el Gobierno de Santa Cruz y la OHCH, hizo posible jerarquizar las necesidades de adultos mayores en los planes territoriales y generar respuestas concretas. Con el CEM-FMC se trabajó, aunque solamente al inicio del ciclo, en la atención directa a las mujeres víctimas de violencia al fortalecer las Casas de Atención de la Mujer y la Familia. Las personas discriminadas por razones de género fueron también un grupo prioritario gracias a la cooperación de UNFPA con la Unión Cubana de Juristas, con llegada territorial y actividades de mediación de conflictos en estos asuntos.

Respecto de la respuesta dinámica, es decir, a las necesidades no previstas o cambiantes de las contrapartes, UNFPA respondió prontamente a la emergencia humanitaria con la provisión de insumos en SSR para la población afectada, en particular a mujeres gestantes y puérperas en zonas rurales.

#### 4.2. Eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los productos programáticos (pregunta 2)<sup>12</sup>.

*¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques de la Gestión Basada en Resultados para el logro de los productos del Programa de País? (Eficiencia).*

Resumen. En términos generales, los fondos disponibles, la calidad del apoyo a las intervenciones y el alcance de los logros muestran un ajuste adecuado: las actividades del Programa de País 2014-2018 se cumplieron, UNFPA brindó apoyo técnico y también operativo, se hizo seguimiento a las intervenciones y se respetaron los tiempos acordados. UNFPA fue eficiente en un contexto de adopción del sistema de pago directo buscando reducir los costos de transacción propios de este tipo de gestión. Se destaca el acompañamiento para agilizar los aspectos administrativos y crear capacidades nacionales. Finalmente, la OP desplegó una estrategia activa de movilización de recursos frente al recorte de fondos regulares.

La eficiencia es la medida en que los productos del Programa de País alcanzaron sus resultados con la cantidad apropiada de recursos e insumos (fondos, recursos humanos, procedimientos y tiempos de gestión). La valoración de la eficiencia implica tres pasos: i) establecer la relación

<sup>12</sup> La H.2.2. “Los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de la Oficina de País en Cuba han promovido el logro de resultados” que en la Matriz de Evaluación (Anexo I) están en esta pregunta se transformó en el capítulo de Sistema de Monitoreo y Evaluación, por lo cual no se abordará en esta sección.

entre los recursos (tiempos, fondos y personal) y los procedimientos para la ejecución de actividades; ii) analizar el proceso de conversión de estos recursos en actividades y la calidad de estas; y iii) relacionar los gastos de las actividades con los resultados programáticos medidos en indicadores de logros de la Matriz de Monitoreo y Evaluación (MM&E).

Los sistemas de gestión de la OP permiten el análisis de los dos primeros aspectos y, en alguna medida, una aproximación al tercero. Esto se debe a que el sistema de indicadores del MM&E miden procesos y actividades, pero no son S.M.A.R.T, es decir, específicos, medibles, alcanzables, realistas, y en tiempo<sup>13</sup>. Esta característica socava la plena instalación de un Sistema de Gestión Basado en Resultados (Véase el Capítulo 5, Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa de País). Por ende, no es factible un análisis taxativo de costo-efectividad, aunque es posible ofrecer evidencia de la eficiencia programática del octavo ciclo de UNFPA en Cuba.

#### 4.2.1. Administración y uso de recursos

La OP de UNFPA en Cuba tiene una estructura distintiva porque cuenta con un Director de País, un Coordinador Internacional de Programas y un Representante Auxiliar. Pero el Programa de País 2014-2018 comenzó con una estructura levemente distinta al tener un menor número de personal. En diciembre de 2014, la OP tenía un total de ocho personas (con un puesto vacante) que incluía el Coordinador Internacional de Programas y el Director de País. Actualmente la estructura de la OP se compone de once cargos ya que está comprometida la contratación de dos personas, un especialista en SSR que incluirá EIS y género, y una Representante Auxiliar, cargo que estaba vacante y se descongeló en 2018.

La OP integra un *cluster* de oficinas nacionales junto con México y República Dominicana, por lo cual comparten el Director de País basado en México. Por ello, el Coordinador Internacional de Programa concurre a las reuniones del Equipo de País del SNU. Las distancias geográficas y las dificultades en las tecnologías de comunicación e información no hacen viable una articulación del trabajo cotidiano entre especialistas de programa del *cluster* de oficinas (Entrevistas UNFPA). Los costos de transacción para la intervención mancomunada mediante proyectos multi país o especialistas compartidos son elevados y poco justificables por las distancias.

En términos generales, los fondos disponibles, la calidad del apoyo a las intervenciones y el alcance de los logros muestran un ajuste adecuado: las actividades del Programa de País 2014-2018 se cumplieron, UNFPA brindó apoyo técnico y también operativo, se hizo seguimiento a las intervenciones y se respetaron los tiempos acordados.

Como se señaló en la sección 3.2.3, Estructura financiera del programa, la OP experimentó un decremento significativo de los fondos regulares pero la distribución de fondos (regulares y no regulares) refleja las necesidades temáticas del país, con SSR en la mayor prioridad y en vinculación con la emergencia humanitaria.

La reducción de recursos regulares se compensó, al menos en parte, por el compromiso de las contrapartes y del Gobierno de Cuba de implementar las actividades acordadas. La disminución de recursos regulares fue motivo de reflexión en los Comités Técnico de Producto (conformados

---

<sup>13</sup> S.M.A.R.T significa Specific, Measurable, Aggressive, Realistic, and Time-Bound (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2013b).

al momento de la elaboración del Programa de País) y con el MINCEX, a fin de reacomodar las actividades al nuevo contexto. El compromiso de UNFPA para mantener las intervenciones bajo un entorno restrictivo fue destacado por las contrapartes y personal del SNU, lo cual se tradujo en una estrategia de movilización de recursos. Según lo pautado en el PAPP 2014-2018 (párrafos 59 y 71), la OP desarrolló un “Plan de Alianzas y Movilización de Recursos 2014-2018”.

Algunas intervenciones fueron altamente eficientes como la Estrategia de Código Rojo para la reducción de la mortalidad materna al momento del parto. Esta intervención refleja que el buen nivel de relacionamiento entre UNFPA y el Gobierno de Cuba, la planificación conjunta con las contrapartes y el aprovechamiento del conocimiento experto de LACRO, fueron factores que facilitaron el uso eficiente y oportuno de los recursos para una prioridad del PAMI-MINSAP. La adquisición de la tecnología (simuladores) fue de USD 10.184 para el total del ciclo programático, lo cual es una inversión ínfima dado los resultados de la intervención y la creación de una estructura de replicación en el sistema de salud del país. El uso de *kits* en las emergencias humanitarias es otra ilustración de la eficiencia, en su dimensión de velocidad de ejecución, ya que la evidencia de entrevistas y documental recolectada muestra la pronta llegada de insumos para la emergencia humanitaria en las zonas afectadas.

Como contrapunto, otras intervenciones sufrieron el impacto de la reducción de recursos, en particular el trabajo con los jóvenes, al punto que actividades directas de UNFPA con grupos juveniles se discontinuaron y no encontraron un sustituto claro en la abogacía y el diálogo político. El proyecto piloto de condones femeninos, si bien como estudio inicial culminó con un hallazgo favorable respecto de la aceptación de las mujeres, tampoco pudo escalar por la ausencia de recursos y el alto costo de este anticonceptivo, aunque pese a su importancia, no derivó en una iniciativa de movilización de recursos.

La tasa de ejecución de fondos regulares, como se mostró, es elevada. El número limitado (y no disperso) de PAT facilita la ejecución. Algunos factores de éxito de la eficiencia son el trabajo con contrapartes con larga trayectoria de cooperación conjunta con UNFPA, lo cual permitió la acumulación de conocimientos de las prácticas de gestión de proyectos. Asimismo, la eficiencia en la ejecución también se vio favorecida por el compromiso de las contrapartes, la planificación quinquenal y el seguimiento conjunto con el MINCEX.

No se registran procesos significativos de reprogramación de los PAT ni tampoco reprogramación de fondos de las actividades de las contrapartes, ni cambios de ejecución NEX a DEX. Otro factor de éxito de la eficiencia de recursos se vincula con el uso estratégico del Gobierno de Cuba de los recursos de cooperación ya que estos, como fue mencionado, son escasos al no disponer de fondos de las instituciones financieras internacionales. En virtud de ello, el manejo de los recursos fue eficiente en la enorme mayoría de los casos.

#### 4.2.2. Costos de transacción en la gestión operativa.

UNFPA absorbe la mayor parte de la ejecución financiera de las contrapartes debido al sistema de pago directo (*direct payment*), según el acuerdo con el Gobierno de Cuba (PAPP párrafo 74). Esta modalidad puede colisionar con el mandato corporativo de creación de capacidades nacionales para la gestión de proyectos y eleva los costos de transacción puesto que la labor operativa de la administración de proyectos resta tiempo a la gestión programática.

Los costos de transacción son elevados porque la OP dedica tiempo en la revisión de la documentación de gastos de las contrapartes. A efectos de agilizar estos procesos, familiarizar a las contrapartes con los procedimientos de UNFPA y aliviar la carga del personal de UNFPA, la OP desarrolló un Manual y presentaciones regulares durante el presente ciclo programático. Estas prácticas redujeron algunas tareas del personal de UNFPA e incentivó el desarrollo de capacidades de gestión de proyectos por parte de los asociados nacionales. Pero esto no es un proceso lineal para la totalidad de asociados ya que algunos son más ágiles que otros en incorporar los requisitos corporativos de gestión. La curva de aprendizaje fue inicialmente empinada, los resultados muestran una evolución favorable y una mejora en los tiempos que la OP debe dedicar al apoyo de las contrapartes con los asuntos administrativos. Los aprendizajes son también posibles porque UNFPA mantiene un número limitado de asociados que son históricos. Dado que no hay expectativas de cambio de esta modalidad de pago (una solicitud del Gobierno de Cuba), es de destacar los esfuerzos de UNFPA, la generación de un manual propio y el trabajo anual de presentación y revisión de procedimientos con las contrapartes como estrategias eficientes de adaptación.

Además, los costos de transacción por el sistema de pago directo se redujeron, recientemente, por los cambios corporativos en la plataforma informática GPS (*Global Programming System*) que habilita a las contrapartes el ingreso directo de datos al sistema. Dada la baja conectividad tecnológica del país, algunos asociados concurren a UNFPA que facilita el equipamiento y brinda apoyo técnico en las gestiones operativas, un aspecto valorado por las contrapartes.

UNFPA, siguiendo los estándares corporativos, realiza la evaluación de capacidades para la ejecución NEX (para socios con actividades por USD 100.000 en el ciclo) de acuerdo con los procedimientos de HACT UNFPA (*Harmonized Approach to Cash Transfers*). Respecto de los procedimientos, los asociados manifestaron tener auditorías y el MINCEX vela por el cumplimiento de los aspectos operativos de la cooperación, constituyéndose en un factor facilitador. El compromiso de UNFPA y el MINCEX para solucionar situaciones de rezago administrativo de las contrapartes, contribuyeron con la eficiencia y el uso oportuno de recursos. En ocasiones, sin embargo, la velocidad de las intervenciones dependió de otros factores como los procedimientos nacionales para la importación de los anticonceptivos, donde los tiempos de aduana fueron más lentos que los esperados y UNFPA colaboró en acelerarlos.

### **4.2.3. Eficiencia en vinculación con los ejes transversales**

Es necesario reflexionar sobre los potenciales efectos de la ausencia de un Sistema de Gestión Basado en Resultados. La cooperación con las contrapartes se acompaña de resultados significativos. Pero, por ejemplo, no es posible calibrar con precisión el impacto de las inversiones en capacitaciones y sensibilizaciones. La evidencia cualitativa muestra que las capacitaciones y sensibilizaciones se replican en el sistema de salud y educativo del país y son un aporte fundamental del ciclo programático y, seguramente, se trate de intervenciones de alta eficiencia que quedan subestimadas por ausencia de sistematización, seguimiento y evaluación y registros de largo alcance.

Con respecto a la coordinación entre resultados (SSR, EIS, Población y desarrollo y género), las intervenciones han tenido una impronta sectorial. Pero en 2017 se progresó hacia una mayor comunicación al conformarse un único Comité Técnico de seguimiento al Programa de País

(superando la división de Comités por productos) que permitió sinergias y complementariedades. De todas formas, es posible señalar complementariedades como por ejemplo entre Población y Desarrollo y Género en lo que respecta a la realización de la Encuesta Nacional de Igualdad de Género. En las intervenciones territoriales, como las realizadas con el Gobierno de Santa Cruz, la OHCH y el CEDEM, las complementariedades son intrínsecas puesto que en los planes locales se entrecruzan población y desarrollo, género, juventud y SSR. Las intervenciones territoriales ascienden a USD 397.619, equivalente al 11% del presupuesto ejecutado, representando un 'piso mínimo' de complementariedad si se mide en recursos que interconecten productos. En las investigaciones apoyadas por UNFPA se observa una mayor interconexión ya que, por ejemplo, las publicaciones del CEDEM y el CESJ interconectan población adolescente y juvenil, con fecundidad y embarazo en la adolescencia, y maternidad y paternidad responsable. Para mejorar la coordinación y gestión de recursos, la planificación y el seguimiento deberán mantener el Comité Técnico integrado e impulsar mayores articulaciones.

La articulación con LACRO es una clave en la eficiencia porque permitió fondos adicionales para intervenciones fundamentales. LACRO proveyó a la OP un 9% del total ejecutado (con USD 330.879) y se vinculan con Código Rojo, EIS, los estándares de atención para adolescentes y jóvenes y la Encuesta Nacional de Género. Además de la contribución de fondos, la complementariedad de LACRO proveyó al Programa de País de contactos expertos de la región y de asistencia técnica de especialistas de la Oficina Regional, dimensiones que potenciaron la eficiencia de las intervenciones en función de la calidad de los logros (Véase el punto 4.3. Eficacia).

La eficiencia asociada a la articulación interagencial se destaca en el trabajo con OPS/OMS en emergencia humanitaria y la realización del monitoreo conjunto de las zonas afectadas una vez que el Gobierno de Cuba lo habilitó. Esta cooperación se encuadra en el Plan de Acción CERF (*Central Emergency Response Fund*)-OCHA que permitió movilizar recursos para las emergencias y adquirir equipamientos e insumos médicos para los servicios de salud afectados. Otras muestras de eficiencia en la complementariedad refieren a la captación de fondos de ONU Mujeres para la Encuesta Nacional de Género, la cooperación suiza para la cooperación con CEPDE-ONEI, y el Gobierno de Holanda para el trabajo con CENESEX-MINSAP.

Si bien Cuba no es un país priorizado por los donantes, UNFPA ha tenido liderazgo en la movilización de recursos y LACRO ha contribuido con complementariedades técnicas y de fondos.

#### 4.3. Eficacia en el uso de los recursos para el logro de los productos programáticos (pregunta 3).

Resumen: UNFPA ha sido altamente eficaz en apoyar las intervenciones que, convenidas con el Gobierno de Cuba, generaron los productos esperados según el programa de país. Las modalidades de intervención asumidas para el desarrollo de las áreas programáticas y los factores contextuales favorecieron el cumplimiento de los indicadores de los resultados previstos. UNFPA promovió los enfoques de género, generacional y territorial en la EIS, y en los servicios de SSR, y colaboró con la formulación de planes y programas, transversalizados por los temas de dinámica poblacional. UNFPA acompañó la introducción de nuevas temáticas en la agenda pública (VBG y diversidad sexual) y ofreció asistencia en la emergencia humanitaria.

**4.3.1. Producto programático 1:** Mejoradas las capacidades de los servicios de salud nacionales y locales para la atención en SSR, incluidos los servicios de planificación familiar y salud materna, con énfasis en adolescentes y jóvenes.

El Programa de País 2014-2018 propició avances en la planificación familiar (PF), particularmente para jóvenes y adolescentes; profundizó la asistencia cualificada en el parto y promovió la SSR y la PF desde el enfoque de DDSSRR, intervenciones relacionadas con el ODS 3 de la Agenda 2030. UNFPA recurrió a la abogacía y el diálogo político, la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades y a la prestación de servicios. Como consecuencia del apoyo de UNFPA, el primer nivel de atención de salud dispone de instrumentos mejor ajustados a las necesidades para la atención de la SSR y estándares de calidad para la atención a adolescentes y jóvenes, una oferta anticonceptiva más diversificada, y metodologías de frontera para la reducción de la muerte materna.

En **primer lugar**, UNFPA colaboró con la mejora **de las capacidades de los servicios de PF**, en particular en la calidad de la prestación de servicios comunitarios de SSR, lo cual tiene amplias repercusiones puesto que en Cuba estos son servicios universales. Según el PAMI- MINSAP, la cooperación de UNFPA permitió que más de 8000 equipos básicos de salud de los 10 000 del país tengan competencias para la ejecución de estos protocolos y que los 182 servicios municipales de PF cuenten con anticonceptivos de larga duración y alta eficacia, así como también con personal cualificado para su uso, con énfasis en la atención a las mujeres<sup>14</sup>. Los profesionales de la salud reforzaron sus capacidades en el manejo del riesgo preconcepcional y cuentan con información actualizada sobre métodos anticonceptivos y sus criterios de elegibilidad, con el potencial de brindar a las personas mayor margen para la elección del método. En términos de cambios culturales, UNFPA influyó en la sensibilización en género y en DDSSRR en la atención de SSR, al punto que los propios equipos del PAMI-MINSAP plantearon la necesidad de trabajar en parto respetado y violencia obstétrica a raíz de la Estrategia de Código Rojo.

La asistencia técnica del UNFPA contribuyó a la diversificación de la tipología de métodos anticonceptivos, destacándose la introducción y difusión de los implantes subdérmicos asignados a servicios del segundo nivel debido a su limitada disponibilidad (por el alto costo), pero con alta demanda por las adolescentes. El impacto de los implantes es directo porque implica un acceso a estos métodos de mayor durabilidad y efectividad para los jóvenes que no estarían disponibles de otra forma

Conjuntamente consideradas, la cooperación de UNFPA en Cuba colaboró con la reducción, entre 2015 y 2017, del número total de abortos inducidos y de la tasa global de abortos inducidos<sup>15</sup>, lo cual favorece la preservación de la capacidad fértil de la población (hecho relevante en vistas de la baja tasa de fecundidad).

---

<sup>14</sup> Es posible mencionar el *Manual de procedimientos para la atención a la salud sexual y reproductiva de las mujeres*. La Habana, Editorial Ciencias Médicas. 2017, hecho con apoyo de UNFPA.

<sup>15</sup> Según el Anuario Estadístico de Salud 2016. MINSAP (Edición 2017), las cifras son en 2015: 30,0; en 2016: 28,5; en 2017: 29,4 (por 1000 mujeres entre 12 y 49 años).

Un **segundo logro** fue la adopción y uso, por parte del PAMI-MINSAP, de la **Estrategia de Código Rojo** de la OMS, para la atención de la emergencia obstétrica por causas hemorrágicas al momento del parto, en sintonía con el mandato de UNFPA de hacer frente a todas las causas de la muerte materna. Este es un logro significativo porque instaló una metodología para la reducción de la muerte materna con técnicas modernas que se incorporaron en la capacitación de los profesionales y respondió a una prioridad del MINSAP que sentía que, en ciertas manifestaciones de la emergencia obstétrica, estaba “topeado”.

Como resumió un interlocutor del PAMI-MINSAP, UNFPA permitió a Cuba “acceso a este método novedoso de entrenamiento” cuya consecuencia es la existencia de capacidades instaladas para el manejo del riesgo y la emergencia obstétrica, con 250 especialistas con competencias en la atención de situaciones de Código Rojo y protocolos actualizados (*Annual Report 2017*, entrevistas PAMI-MINSAP)<sup>16</sup>. Esto redundó en una reducción de muertes maternas, con 5 muertes menos en 2017 con relación al año anterior (de una razón de 41 a 38,3 por 1000 nacidos vivos) (entrevistas PAMI-MINSAP y cifras del Anuario Estadístico de Salud 2017).

La exitosa adopción de la Estrategia de Código Rojo responde a un conjunto de factores en el que la articulación con LACRO y la calidad del equipo médico del PAMI-MINSAP (destacado por actores de dentro y fuera del país fueron fundamentales)<sup>17</sup>. UNFPA combinó el diálogo político a partir de necesidades manifestadas por el PAMI-MINSAP, proveyó capacitación de profesionales referentes, mediante Cooperación Sur / Sur gestionada junto con LACRO, posibilitó la compra de tecnología específica para la capacitación en el país (simuladores). A su vez, el PAMI-MINSAP instaló tres salas de formación de profesionales y replicó las capacitaciones en los servicios gineco-obstétricos en todo el país, previa formación de 20 facilitadores (uno por provincia).

En **tercer lugar**, la cooperación de UNFPA posibilitó la adopción de los **estándares de calidad para la SSR de adolescentes y jóvenes**, indicados por OPS/OMS. Los estándares apuntan a reducir el embarazo adolescente, más elevado en las provincias orientales, pero con un aumento promedio general en todo el país, y ayudan a una incorporación más directa de la diversidad sexual en las herramientas de los servicios de SSR bajo un enfoque de género y derechos.

LACRO y la OP apoyaron la participación de expertos cubanos en talleres regionales, con el fin de capacitarse en función de los estándares, lo cual permitió su adaptación a la realidad cubana. Al replicarse por el MINSAP, hoy existen 8000 grupos básicos de los 10000 existentes en el país, capacitados en los estándares (Entrevista PAMI-MINSAP)<sup>18</sup>. En los estándares de SSR para

---

<sup>16</sup> Con el apoyo de UNFPA se armaron las Guías de actuación en las afecciones obstétricas frecuentes (Colectivo de autores) del PAMI-MINSAP. La Habana, ECIMED, 2017.

<sup>17</sup> Se destaca la ponderación altamente positiva del equipo del PAMI-MINSAP realizada por el equipo de Código Rojo de la Universidad de Antioquía (Colombia) que señaló: i) el compromiso con la reducción de la mortalidad materna, ii) la capacidad de innovación al punto que los profesionales cubanos introdujeron cambios a la manera de atender la emergencia obstétrica, iii) el alto valor profesional y técnico.

<sup>18</sup> Los estándares SSR para jóvenes y adolescentes se implementaron en forma modular. Luego de la capacitación, se continuó con la implementación de los estándares en la provincia Cienfuegos, escogida como un piloto en 2017. En 2018 se inicia la implementación en tres municipios para su consiguiente ampliación al resto del país de manera paulatina, previendo finalizar con el 100% de servicios en 2024.

adolescentes, tanto en el proceso de adaptación como en el monitoreo y evaluación del pilotaje, participaron adolescentes, con la realización de talleres que habilitaron el ejercicio de su voz<sup>19</sup>. Este proceso fue consecuente con la pretendida participación de los actores juveniles, lo que contribuye a una mayor adecuación según las necesidades y expectativas de la población meta.

Como consecuencia de esta cooperación, los servicios de SSR cuentan con instrumentos específicos para cerrar brechas en el uso de anticonceptivos y el personal médico valora, en particular, el “enfoque de “derechos” y la gestión de calidad que trajeron los estándares para su práctica cotidiana (Entrevista PAMI-MINSAP). Esto dio paso al reconocimiento del embarazo adolescente no se reduce a un tema sanitario, sino que es una problemática compleja del sistema de protección social que involucra la decisión de los jóvenes y las representaciones sociales del personal médico.

En **cuarto término**, a iniciativa de LACRO, UNFPA cooperó con la investigación *Búsqueda intencionada y reclasificación de muertes maternas* (BIRMM) con la metodología de OPS/OMS, con la que Cuba demostró la **integridad de las estadísticas nacionales** de mortalidad materna (*Annual Report 2015*; (Bess Constantén et al., 2018). Esta intervención, no pautada en el Programa de País, posicionó a Cuba como una de las pocas naciones en desarrollo capaces de elaborar estadísticas vitales a partir de sus propios registros. Como consecuencia de la cooperación de UNFPA, el Grupo Interagencial para la Estimación de la Mortalidad Materna de las Naciones Unidas (MMIEG, integrado por OPS, UNFPA, UNICEF y el Banco Mundial) tomará las defunciones de mujeres en edad fértil producidas por Cuba sin modificaciones<sup>20</sup>.

Asimismo, UNFPA realizó profusas actividades de **difusión y promoción** de los DDSSRR para audiencias especializadas y público en general, acompañó eventos científicos y profesionales y colaboró con la elaboración y publicación de materiales, siguiendo un enfoque integral en sintonía con la Agenda 2030<sup>21</sup>. Estos productos de conocimiento y comunicación tienen consecuencias relevantes porque incidieron en la sensibilización de actores institucionales de alto nivel, colaboraron con la provisión de insumos para fundamentar medidas de política, y permitieron proveer de instrumentos para la replicación de la capacitación de profesionales de salud y educación. Por ejemplo, la cooperación de UNFPA colaboró con la difusión de los enfoques de DDSSRR y diversidad sexual como dimensiones necesarias del sistema sanitario (Entrevistas PAMI-MINSAP) y permitió la capacitación de profesionales en el postgrado como en el pregrado (este último con mayor alcance), con insumos científicos actualizados<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Véanse los documentos: “Estándares para Cuba” y “Metodología para la ampliación a escala de los estándares de calidad y cobertura para servicios de salud, con énfasis en SSR, dirigidos a adolescentes.”

<sup>20</sup> En 2013, el MMIEG calificó a Cuba como país con buena información, pero sin investigaciones sobre defunciones de mujeres en edad fértil documentadas, razón por la cual los datos de origen se ajustaban por un factor de 1,5 (Bess Constantén *et al.*, 2018). En 2015, la mencionada investigación validó un factor de ajuste de 1,02 (*Annual Report 2015*; Bess Constantén *et al.*, 2018).

<sup>21</sup> Esto se alcanzó mediante diversas publicaciones con fines divulgativos, plegables para comunicadores sociales y periodistas (Por ejemplo, se produjo el plegable: *¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Publicar sobre planificación familiar*, elaborado por la Cátedra de Periodismo y Demografía del Instituto Internacional de Periodismo, con el apoyo técnico del CEDEM), materiales didácticos y promocionales, manuales, guías, libros y revistas. Entre estas últimas se destaca la *Revista Sexología y Sociedad* disponible en internet.

<sup>22</sup> Para un listado completo de las publicaciones, véase la Matriz de Evaluación (Sección Eficacia).

Finalmente, UNFPA cooperó con la asistencia ante la **emergencia humanitaria** durante y tras el paso del huracán Matthew en 2016, de Categoría 4, que afectó las provincias del este por cinco horas, y del huracán Irma en 2017, de Categoría 5, afectando el país por más de 72 horas con impacto crítico en la zona norte. UNFPA proveyó *kits* de SSR o de emergencia (*kits* para la prevención de ITS- VIH, *kits* de parto, *kits* de cesáreas, *kits* de anticonceptivos); y *kits* de higiene o de dignidad, que fueron entregados a mujeres embarazadas y puérperas en condiciones de vulnerabilidad asociada a la emergencia, y también entregó instrumental quirúrgico para enfrentar emergencias. Para el Huracán Irma, la distribución de *kits* de SSR 6, A y B, 11 A y B fueron de gran impacto para la adecuada atención a la atención de complicaciones del parto y la cesárea (UNFPA Cuba, 2018).

UNFPA verificó que los *kits* fueran utilizados en sus destinos finales y la acción gubernamental de Defensa Civil garantizó su llegada efectiva, identificando aquellos lugares más afectados. A su vez, los servicios de salud distribuyeron los insumos entre la población clave de manera racional, buscando la mayor equidad, efectividad y ahorro, con vistas a futuras amenazas o situaciones de emergencia y priorizando embarazadas con mayores necesidades económicas o en una situación gestacional compleja<sup>23</sup>. Las contrapartes valoraron la adecuación de los *kits*, a través de sus testimonios durante el trabajo de campo, con el argumento de que fueron muy bien recibidos por beneficiarias últimos, en especial los de higiene.

Con estas acciones, se mejoró la atención a los grupos más vulnerables afectados por la emergencia, las afectaciones a la SSR y se redujo la ocurrencia de embarazos no planificados y no deseados. A la vez, UNFPA colaboró con los esfuerzos del PAMI-MINSAP de contar con servicios de parto más seguros en situaciones de emergencia humanitaria. Como manifestó una contraparte del PAMI-MINSAP: *“los kits de planificación familiar permitieron que nuestras puérperas salieran de la institución con algún método anticonceptivo que es lo que tenemos previsto en nuestro programa de planificación familiar aquí en la institución”*. En consecuencia, la cooperación de UNFPA fue tangible para las mujeres afectadas por la emergencia<sup>24</sup>.

Finalmente, en el año 2015 Cuba recibió el reconocimiento de la OMS como **primer país del mundo** en obtener la certificación de la eliminación de la transmisión materno-infantil del VIH/Sida y sífilis congénita, tras un riguroso proceso de revisión y de rendición de cuentas<sup>25</sup>. La significación de este hecho se refleja en su inclusión en el Examen Periódico Universal (EPU) de 2018 como un logro en materia de derechos humanos (Gobierno de Cuba, 2018b). El proceso fue liderado por OPS, pero UNFPA cooperó mediante la compra de condones, el trabajo con promotores para la prevención de VIH hasta 2014, contribuyendo con el fortalecimiento de la PF y la EIS, y el estudio piloto de aceptabilidad del condón femenino. Dado los recortes de fondos, el Gobierno de Cuba decidió priorizar la línea de VIH/Sida con OPS/OMS, aspecto que UNFPA tampoco retomó con su abogacía y el diálogo político, a pesar de que reemergió en el trabajo con los jóvenes, en diversidad sexual y en la EIS.

---

<sup>23</sup> Este testimonio se recogió del director del Hospital de Yaguajay, zona afectada, que fue visitada por el Equipo de Evaluación.

<sup>24</sup> Véase la Matriz de Evaluación, Sección Eficacia, por datos de prestación de servicios en las dos emergencias.

<sup>25</sup> [https://www.paho.org/salud-en-las-americas-17/?page\\_t es=informes de pais/cuba&lang=es](https://www.paho.org/salud-en-las-americas-17/?page_t es=informes de pais/cuba&lang=es).

**4.3.2. Producto programático 2.** Fortalecidas las capacidades de las instituciones de salud y educación y de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la implementación de los programas nacionales de educación y salud sexual y de prevención de las infecciones de transmisión sexual y del VIH, incorporando el enfoque basado en género y derechos.

UNFPA colaboró con el perfeccionamiento e implementación de programas de EIS dirigidos a adolescentes y jóvenes. Esta cooperación se realizó mediante el acompañamiento al CENESEX/MINSAP y al MINED en el fortalecimiento de las capacidades comunicativas, técnicas y académicas del personal docente y médico. Como consecuencia de la colaboración de UNPFPA, se fortalecieron las capacidades institucionales para diseñar y dar seguimiento a las políticas públicas. La capacitación y sensibilización de personal encargado de tomar decisiones, pero sobre todo de quienes educan a futuros docentes, propicia la efectividad de las acciones de EIS, pues permite contar con profesionales de la pedagogía con información desprejuiciada y con orientaciones metodológicas apropiadas para encarar los retos del tema. Los factores que facilitaron estos logros son la relevancia de la EIS en la agenda gubernamental, la significativa tradición de Cuba en la materia, y el compromiso de los líderes institucionales contrapartes de UNFPA con la modernización de la EIS.

En **primer lugar**, mediante abogacía y diálogo político, UNFPA contribuyó con el perfeccionamiento del **Programa Nacional de Educación y Salud Sexual (PRONESS)** que contó con la colaboración de LACRO<sup>26</sup>. Como resultado, el PRONESS superó su previa condición de programa y se proyectó como política pública integral, con un enfoque de derechos, género y diversidad sexual y, además, de carácter intersectorial, una dimensión clave para la efectividad de la EIS según los estándares de UNFPA (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2016). El PRONESS incorporó siete componentes, uno de ellos centrado en VBG y, como resultado directo de la incidencia de UNFPA, incluyó indicadores para su monitoreo y evaluación, lo cual redundará en mediciones concretas de progreso. A su vez, el PRONESS una vez en marcha, implicará la participación de un elevado número de instituciones nacionales en un trabajo intersectorial.

En la ampliación de la escala y de la complejidad del PRONESS, se reconoce la influencia directa de UNFPA y las contrapartes señalan su protagonismo<sup>27</sup>. Actualmente está en la agenda de la Asamblea Nacional del Poder Popular para su aprobación. Se adjudica el rezago en su tratamiento a las situaciones de emergencia humanitaria que afectaron al país y a la reforma constitucional en curso. De todas formas, el PRONESS ya fue aprobado por el Consejo de Ciencias Sociales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) (Acta del Comité

---

<sup>26</sup> Pueden mencionarse las siguientes acciones: i) un taller de Coordinación del PRONESS con la participación de 46 especialistas; ii) ocho talleres provinciales del PRONESS (Villa Clara, Granma, Artemisa, Mayabeque, Ciego de Ávila, Guantánamo, Santiago de Cuba y Las Tunas), iii) un taller Nacional del PRONESS donde se presentaron los resultados de cada subprograma, iv) un taller de Monitoreo y evaluación del Programa Nacional de Educación y Salud Sexual en el marco del Séptimo Congreso Cubano de Educación, Orientación y Terapia Sexual (coordinado por una experta internacional y con la participación de 47 especialistas) y v) dos sesiones de trabajo de los subgrupos del PRONESS.

<sup>27</sup> Véase la declaración de la diputada Mariela Castro en: <http://www.trabajadores.cu/20180629/parlamento-cubano-en-busca-de-evidencia-cientifica-para-legislar-sobre-sexualidad/>.

Técnico 2017) y, dado que la directora de CENESEX-MINSAP es también Diputada Nacional, es altamente probable la aprobación del PRONESS en breve.

Como parte de la colaboración con el CENESEX-MINSAP, UNFPA apoyó la formación y actualización de personal de salud y de educación a efectos de que dispongan de las capacidades necesarias para la implementación del PRONESS<sup>28</sup>. La utilidad de estas intervenciones se vincula con el hecho de que el nuevo diseño del PRONESS demandará un mayor número de profesionales y de servicios para dar cobertura al país, así como también enfoques intersectoriales centrados en derechos<sup>29</sup>.

En **segundo lugar**, la cooperación de UNFPA contribuyó con la **actualización de la normativa** de la EIS en 2018, aprovechando la modificación de la resolución de creación del Programa de Educación de la Sexualidad con Enfoque de Género y Derechos Sexuales del Sistema Nacional de Educación (Resolución Ministerial 139/2011 del MINED). La colaboración del UNFPA facilitó la transversalización del enfoque de género, derechos y diversidad sexual en el currículo escolar<sup>30</sup>, en alianza con el MINED, el CENESEX-MINSAP, el CEM-FMC y la Cátedra de la Mujer de la Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”. El enfoque servirá para la formación de personal educativo en nuevas destrezas.

Asimismo, el Programa de Educación de la Sexualidad logró un mayor alcance territorial como consecuencia de la colaboración de UNFPA, ya que se implementó en 16 escuelas pedagógicas del país, incluyendo territorios que sufrieron emergencias climáticas como Villa Clara<sup>31</sup>. De esta forma, la cooperación de UNFPA sirvió para que el Programa afiance su cobertura, incorporando especialmente a grupos vulnerables. En términos de calidad de contribución, UNFPA apoyó al MINED con bibliografía y formación de personal docente en EIS<sup>32</sup>. En la provincia de Villa Clara se aprecian modificaciones concretas, aunque discretas de los indicadores de SSR y de la VBG en sus escenarios educativos de actuación<sup>33</sup>. Tal es el caso de la disminución del embarazo no

---

<sup>28</sup> Entre varias iniciativas, está el Diplomado en Educación de la Sexualidad, Salud Sexual y Derechos Humanos, la Maestría en Sexualidad y Sociedad y la Maestría en Procesos Correctores de la Vida Cotidiana.

<sup>29</sup> Respecto de esta necesidad, véase las declaraciones del SubDirector de CENSEX en: <http://www.granma.cu/cuba/2015-04-03/salud-sexual-salud-integral->

<sup>30</sup> Véase la declaración de la Ministra de Educación, Ena Elsa Velázquez Cobiella, en la inauguración del 8vo Congreso de Educación, Orientación y Terapia Sexual en junio de 2018, en *Trabajadores: Órgano de la Central de Trabajadores de Cuba* (<http://www.trabajadores.cu/20180627/cuba-perfecciona-educacion-integral-de-la-sexualidad-en-programas-escolares/>). Entrevistas cualitativas refrendaron estos datos.

<sup>31</sup> El papel de UNFPA se reconoce en la página del MINED: <http://www.mined.gob.cu/noticia/629><http://www.mined.gob.cu/noticia/629>.

<sup>32</sup> Por ejemplo, UNFPA apoyó la incorporación de la EIS en los Seminarios Nacionales de preparación de cursos docentes, donde participan decisores nacionales y provinciales. Estos seminarios se replican en cada provincia y municipio, con el objetivo de acercar la preparación a la totalidad de los territorios y las escuelas. Esto se acompaña con talleres de capacitación a decisores y docentes con el apoyo del CEM, CESJ y ONEI que aportan información y estudios sobre género, jóvenes y adolescentes.

<sup>33</sup> Este material se obtuvo de entrevistas. Los profesores de la Escuela Pedagógica refirieron la disminución de los embarazos no deseados y de la VBG en las relaciones entre los estudiantes –“hay más respeto,

intencional y del abandono escolar de las adolescentes, una mayor atención a la igualdad de género en las relaciones interpersonales, unido al respeto a la diversidad sexual en el ámbito escolar y familiar.

En **tercer término**, las intervenciones de UNFPA colaboraron con la transformación de las **normas culturales** en la agenda pública e institucional, vinculados con la VBG, la igualdad de género y las diversidades sexuales, bajo un enfoque de derechos humanos. UNFPA acompañó varias campañas comunicacionales: “Es tiempo de ser tú” (CESJ) promoviendo los DDSSRR en adolescentes; Jornadas Cubanas contra la Homofobia y la Transfobia; Jornadas de Maternidad y Paternidad: Iguales en derechos y responsabilidades; Jornadas de celebración por el Día Mundial de Salud Sexual; Jornada por la no violencia contra la mujer<sup>34</sup>. El Día Mundial de la Población planteó la consigna de la PF como un “derecho humano”, con amplia cobertura mediática<sup>35</sup>.

Como consecuencia de estas intervenciones, los enfoques de DDSSRR de jóvenes y adolescentes, la no discriminación con base en el género y la VBG (incluyendo la homofobia y la transfobia) han ganado especificidad en el lenguaje e incorporado las innovaciones internacionales en la materia. Las contrapartes reconocen que el lenguaje de derechos y género, gracias a UNFPA, ha tenido “irradiación” más allá de La Habana. Según una entrevistada del PAMI-MINSAP los temas de adolescentes y sus DDSSRR lograron incorporarse en los estándares de atención en SSR gracias a UNFPA. Por su parte, una interlocutora de la Sociedad Cubana Multidisciplinaria para los Estudios sobre Sexualidad (SOCUMES) destacó la utilidad de estos enfoques porque persisten intereses y visiones conservadoras que, aunque carezcan de influencia directa en las jerarquías institucionales, actúan en otros niveles y serían retardatarias de las transformaciones sociales<sup>36</sup>.

A su vez, la abogacía indirecta de UNFPA acompañó la llegada de estos enfoques de derechos, género y diversidad sexual a los debates de la Asamblea Nacional del Poder Popular y a algunos escenarios del Partido Comunista de Cuba<sup>37</sup>. Según una contraparte del CENESEX-MINSAP, la influencia del UNFPA se refleja en “el reconocimiento de derechos” hoy presente en las discusiones de políticas y normativas. Para la Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC), las intervenciones con apoyo del UNFPA en materia de DDSSRR de jóvenes nutrieron la

---

mejor trato entre ellos”, la mayor tolerancia de la familia ante la diversidad sexual y más retención escolar ante situaciones de embarazos

<sup>34</sup> <http://www.juventudrebelde.cu/suplementos/sexo-sentido/2018-05-04/me-incluyo;>

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/12/01/desarrollan-jornada-por-la-no-violencia-hacia-las-mujeres-en-cuba/#.W1oYVdJKjIU;>

<https://www.google.com.ar/search?q=cenesex+jornada+maternidad+paternidad&oq=cenesex+jornada+maternidad+paternidad&aqs=chrome..69i57j33.10855j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8.>

<sup>35</sup> Véase por ejemplo la nota de Granma: <http://www.granma.cu/cuba/2018-07-10/planificacion-familiar-un-derecho-humano-10-07-2018-21-07-56.>

<sup>36</sup> En la presentación de hallazgos preliminares, una integrante del GRE manifestó la necesidad de cambiar la afirmación taxativa de que en Cuba no había grupos conservadores.

<sup>37</sup> UNFPA incidió indirectamente en la labor de la Comisión de Atención a la Niñez, la Juventud y los Derechos de Igualdad de la Mujer de la Asamblea Nacional ya que, en este ámbito, el CESJ presentó resultados de investigaciones relativas a la población joven, que serán útiles para las políticas de educación, empleo, derechos laborales de las personas jóvenes.

argumentación parlamentaria de varios decisores, quienes habían sido previamente capacitados y sensibilizados<sup>38</sup>. Como consecuencia, se introdujo la diversidad sexual en la reforma constitucional y en los cambios legislativos que le deberán suceder, al modificarse el artículo 36 que habilita el matrimonio como “la unión concertada entre dos personas”. Con la sanción de la nueva normativa, Cuba podría llegar a ser el sexto país de la región en tener matrimonio igualitario<sup>39</sup>.

En **tercer lugar**, UNFPA desarrolló intervenciones para el **empoderamiento de adolescentes y jóvenes en DSR** en concordancia con su mandato (Plan Estratégico 2018-2021, Párrafo 21 y Consenso de Montevideo, Medidas Prioritarias B) mediante: i) acción directa con grupos de jóvenes, ii) fomento de la participación de jóvenes y adolescentes en ámbitos institucionales (servicios de SSR y escuelas) y iii) apoyo a grupos comunitarios y redes sociales inscritas en el trabajo institucional de las contrapartes gubernamentales, como las redes de juventud de CENESEX.

UNFPA convocó a jóvenes estudiantes de comunicaciones de la Universidad de La Habana, cuyo trabajo produjo el colectivo “Más. Taller creativo de jóvenes”. Para UNFPA, esta intervención fue inédita en la cooperación con el Gobierno y presentada como buena práctica a LACRO. La consecuencia más significativa fue la elaboración por parte de estos jóvenes de productos comunicacionales novedosos de amplia difusión para los pares y la promoción de eventos culturales. Esta intervención, acompañada por el MINCEX, obtuvo alianzas puntuales de CENESEX-MINSAP y el CESJ. Interlocutores de UNFPA y jóvenes involucrados con el grupo “Más” marcaron como contribución de esta intervención la transformación de las normas culturales relativas a los jóvenes<sup>40</sup>. Con el recorte de fondos en 2016, esta intervención se discontinuó. De todas maneras, la eficacia de esta iniciativa se observa en la existencia de jóvenes líderes quienes participan de los ámbitos internacionales de discusión de derechos humanos (como *Woman Delivery*) y ejercen incidencia en el ámbito nacional.

UNFPA acompañó los procesos de participación de jóvenes en los canales institucionalizados en forma indirecta, mediante la capacitación y sensibilización de recursos humanos<sup>41</sup>. Como consecuencia de esta cooperación, Cuba cuenta con un mayor número de especialistas capacitados para el trabajo con adolescentes y jóvenes en los sectores de salud y educación. La cooperación de UNFPA en materia de empoderamiento juvenil también se dio mediante el apoyo a las redes comunitarias de jóvenes en el marco de CENESEX-MINSAP, como la *Red de Jóvenes por la salud y los derechos sexuales*, la *Red de mujeres lesbianas*, *red de personas trans*, *red de jóvenes LGBTI* y el *Grupo Nacional de Adolescentes*. Estas redes propiciaron el

---

<sup>38</sup> UNFPA promovió la visualización y eliminación de barreras legales para adolescentes y jóvenes con la UNJC y se produjo el documento “*Diagnóstico de barreras legales para servicios de salud sexual y reproductiva de adolescentes*”.

<sup>39</sup> Véase la cobertura de TeleSUR en <https://videos.telesurtv.net/video/731895/cuba-reconoceria-al-matrimonio-igualitario-en-su-nueva-constitucion/>.

<sup>40</sup> Estos mensajes se plasmaron en la *Agenda 2016* confeccionada por el propio grupo de jóvenes: “Conéctate con otras personas”, “Proyecta tu voz”, “Acepta la diversidad” y “Cambia tu realidad”.

<sup>41</sup> Entre otras iniciativas, UNFPA apoyó el Diplomado en Adolescencia y Juventud, auspiciado por el CESJ y la Red de Investigadores en Juventudes para aportar evidencia para las acciones con jóvenes y la formulación de políticas (*Annual Reports 2014 y 2015*).

agrupamiento en ámbitos territoriales para la promoción de la no discriminación y la ampliación de derechos, incluyendo los DDSSRR. La cooperación de UNFPA ayudó a que estas redes se expandieran más allá de La Habana e incidió en la formación de líderes juveniles. Como resumió uno de estos jóvenes: *“UNFPA ha venido a rescatar un grupo poblacional que no es que haya quedado afuera, sino que UNFPA le ha dado otro matiz”*; en sintonía, otro joven declaró que *“he visto mucho avance”* en los compromisos y los enfoques de derechos y jóvenes gracias al UNFPA.

**4.3.3. Producto programático 3.** Fortalecidas las capacidades de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas y programas que incorporen la igualdad entre los géneros y la prevención de la violencia basada en género.

UNFPA cooperó con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, en sintonía con el ODS 5 de la Agenda 2030, cuyas metas establecen la eliminación de toda forma de violencia y práctica nociva contra las mujeres. A tales efectos primó la abogacía y diálogo político junto con la gestión de conocimiento y la generación de productos comunicacionales, acompañando a las instituciones nacionales y a la Campaña Únete del Secretario General de las Naciones Unidas. Como consecuencia, existe una mayor claridad en la agenda pública acerca de las diferentes expresiones de la VBG, como la violencia obstétrica, la violencia en la pareja y la familia, la homofobia y la transfobia en el ámbito escolar. En términos de entrevistados, la cooperación de UNFPA permitió que la VBG entrara “en blanco y negro” en la agenda pública.

En **primer término**, UNFPA apoyó intervenciones para **generar cambios en las normas culturales** afianzadas en la naturalización de estereotipos de género y prejuicios discriminatorios y buscó transformar normas culturales que atentan contra la diversidad sexual y del empoderamiento de mujeres y niñas. La transformación cultural es un paso ineludible para la remoción de las diversas expresiones de la violencia basada en género, tal como se estableció en la teoría de cambio que sustenta el Programa de País.

UNFPA cooperó con contrapartes con amplia llegada territorial como la FMC y el CEM en particular, las Cátedras de Género de las Universidades, el CENESEX, SOCUMES y el CEDEM. UNFPA acompañó a estas instituciones en sus campañas de sensibilización y con capacitaciones e impresión de materiales generados a partir de las investigaciones. Como consecuencia de esta colaboración, el personal docente dispone de información actualizada sobre VBG, y las universidades cuentan con capacidades en la materia para el trabajo comunitario<sup>42</sup>. Los tomadores de decisión y líderes institucionales han ganado mayor sensibilidad e interés manifiesto respecto de la VBG. Para ilustrar con un ejemplo, el PAMI-MINSAP planteó el desarrollo de intervenciones en parto respetuoso y violencia obstétrica y un piloto para atender situaciones de VBG en contextos de emergencia humanitaria.

---

<sup>42</sup> En la provincia de Villa Clara, con el apoyo de UNFPA, las Cátedras de la Mujer elaboraron y difundieron una Guía Psicoeducativa y realizaron jornadas universitarias. Como resultado, se visualizaron diferentes dimensiones de la desigualdad de género, como los estereotipos instalados en el imaginario y práctica social. Asimismo, se avanzó en incorporar el análisis y la visibilidad de los temas vinculados a VBG en la formación de profesionales de diversos sectores, desde el propio pregrado, lo cual nutre en forma directa a las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil donde ejercerán estos profesionales.

Asimismo, la UNJC colocó en sus prácticas de mediación (de carácter gratuito para las personas afectadas y de alcance territorial) las violaciones de derechos con base en la identidad de género<sup>43</sup> y viene preparando a jóvenes profesionales para la atención de estos temas con el propósito de transversalizar la igualdad de género para que las prácticas de justicia sean más amigables para las mujeres. La cooperación de UNFPA con la justicia es de utilidad para el país puesto que el Comité CEDAW observó, en el último ciclo en 2013, el débil acceso efectivo de la mujer a la justicia, vinculado con el desconocimiento general por parte del poder judicial y los agentes del orden con respecto a la Convención y las recomendaciones generales del Comité y la estigmatización de las mujeres que llevan sus casos a los tribunales (CEDAW / Comité para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación Contra la Mujer, 2013, párrafo 12).

En **segundo término**, de acuerdo con el mandato corporativo de crear entornos legislativos y de política favorables a la eliminación de normas de género discriminatorias (Plan Estratégico 2018-2021, Párrafo 30), **UNFPA influyó planes y programas** con su “abogacía indirecta”. Con el apoyo a la FMC y el CENESEX, la igualdad de género, la VBG y la diversidad sexual fueron debatidas en la Asamblea Nacional y en escenario del Partido Comunista (temas que se incorporaron, por ejemplo, en los *Lineamientos de la Política Económica y Social*) y, más recientemente, en el debate de la reforma constitucional<sup>44</sup>. La VBG quedó plasmada como uno de los módulos del PRONESS – hoy en consideración legislativa. En materia de planes y programas, la cooperación de UNFPA fue útil para el CEM-FMC en su actualización del Plan de Acción de Cuba de Seguimiento a Beijing, a la que se reconoce específicamente en los últimos informes de país<sup>45</sup>.

En **tercer lugar**, aunque limitado al primer año del presente programa, UNFPA incidió en forma directa en la **mejora de la atención brindada a mujeres víctimas de violencia**. Esto fue resultado del acompañamiento a las Casas de Orientación a la Mujer y las familias (presentes en todos los territorios del país) en el fortalecimiento de los registros de atención, el análisis y la sistematización de la información para la mejora de su uso y en la capacitación a quienes acogen a las mujeres afectadas por situaciones de violencia. Además, ante la limitada información estadística sobre VBG en el país (aspecto también señalado por el Comité de la CEDAW en 2013), estos registros aportaron datos que visualizaron el tema, lo cual ayudó a reforzar la prioridad dada en la discusión nacional.

En **cuarto lugar**, UNFPA aportó **evidencia actualizada** sobre la situación de igualdad de género en el país, un insumo para políticas y programas y para los reportes de país en materia de compromisos internacionales de derechos humanos. En concreto, la OP y LACRO complementaron esfuerzos para la realización de la Encuesta Nacional de Igualdad de Género en 2016<sup>46</sup>. La encuesta (administrada de manera conjunta entre el CEM-FMC y el CEPDE-ONEI),

---

<sup>43</sup> <http://cuba.unfpa.org/es/noticias/juristas-contra-la-violencia-de-g%C3%A9nero>.

<sup>44</sup> Al respecto, véase <http://www.granma.cu/reforma-constitucional/2018-07-22/sube-la-temperatura-igualdad-de-genero-matrimonio-y-familia-en-la-nueva-constitucion>.

<sup>45</sup> El informe reconoce explícitamente el aporte de UNFPA gracias a la publicación del libro “Mujeres Cubanas 1958/2008. Estadísticas y realidad”, junto con la ONEI, así como también el apoyo de UNFPA a las Casas de la Mujer (CEPAL / División de Asuntos de Género, 2015).

<sup>46</sup> LACRO facilitó la participación de una experta mexicana, un pretest y talleres metodológicos.

recopiló información respecto del uso del tiempo, las concepciones de la población sobre la igualdad de género, los cuidados, las relaciones de pareja y familiares y la violencia contra la mujer. Además de ser un ejemplo de cómo la contribución económica del UNFPA facilitó la realización de investigaciones que para Cuba son costosas, la información obtenida es útil para las acciones de la FMC en su actual ejercicio de formulación de una Política de Equidad de Género y para la elaboración de los informes ante CEDAW ya que la falta de estadísticas fue una preocupación manifestada por el Comité. Asimismo, la Encuesta de Igualdad de Género servirá para la profundización de una política de cuidados de suma necesidad para Cuba por su envejecimiento poblacional.

Sin embargo, se observa una menor eficacia en la generación de una política intersectorial e integral para prevenir y erradicar la VBG, a pesar de que la cooperación de UNFPA buscó avanzar hacia una *Propuesta para la Respuesta integral e Integrada a la Violencia de Género*, con el apoyo de LACRO<sup>47</sup>. En vistas de la dificultad de formular e implementar una ruta de este tipo por los desafíos en consolidar articulaciones intersectoriales (aspecto no considerado explícitamente en la teoría de cambio del Programa), recientemente UNFPA optó por apoyar al MINSAP para el desarrollo de una respuesta integral dentro de la jurisdicción de salud. Se espera que esta intervención tenga un efecto de demostración para otros sectores estatales.

**4.3.4. Producto programático 4:** Fortalecidas las capacidades de las instituciones estadísticas y académicas para incorporar la dinámica de la población, incluidos el envejecimiento, sus relaciones con la salud sexual y reproductiva y con la igualdad entre los géneros en los programas de desarrollo.

Mediante la combinación de la gestión del conocimiento (con un fuerte componente de generación de estadísticas actualizadas), el desarrollo de capacidades estatales para el análisis poblacional se acompañó de abogacía y diálogo político de alto nivel basado en evidencia. Como consecuencia de esta cooperación, los temas poblacionales ganaron relevancia en los planes gubernamentales nacionales y locales (provinciales y municipales) que se utilizan para direccionar la intervención del Estado, definir necesidades y asignar recursos.

En **primer término**, UNFPA incidió en forma indirecta en los **planteamientos gubernamentales**. La cooperación de UNFPA nutrió los Lineamientos de 2016 mediante su trabajo conjunto con el CEPDE-ONEI, lo cual se observa en el *Lineamiento 119* referido a “Dinámica Demográfica”. Este lineamiento coloca el envejecimiento, la fecundidad y la necesidad del estudio integral de la temática, superando un tratamiento más limitado de la dinámica poblacional en la anterior versión de 2011 (con el lineamiento 144). En el capítulo 4 del *Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista*, dedicado a la Política Social, aparecen alusiones a la dinámica de población y a las políticas de desarrollo (párrafos 294 y 295). La problemática demográfica se incorporó en el *Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030*. El proyecto de reforma constitucional colocó las cuestiones de población al posicionar en la agenda la protección de los adultos mayores y otros aspectos de los derechos individuales.

---

<sup>47</sup> Con el acompañamiento de LACRO se realizó, en 2015, un taller sobre la necesidad de construir una ruta crítica para la respuesta a la VBG que se orientó a instituciones del sector jurídico (Fiscalía, bufetes colectivos, ministerio de justicia, tribunal, Asamblea nacional).

Mediante su cooperación con el CEPDE-ONEI, UNFPA logra incidir, en forma indirecta, en la Comisión gubernamental de atención a la dinámica demográfica, integrada por altas autoridades (12 ministros y jefes de organismos) que es la estructura responsable (desde 2011) de la implementación de las políticas de fecundidad, del cuidado del adulto mayor y de la salud pública en general<sup>48</sup>.

En **segundo término**, la cooperación de UNFPA redundó en la adopción de la dinámica poblacional en las iniciativas de **desarrollo territorial** en curso y recoge las “Medidas Prioritarias Desigualdad territorial, movilidad espacial y vulnerabilidad” del Consenso de Montevideo. Como resultado, existen planes de desarrollo local con perspectiva de dinámica poblacional, señalada reiteradamente por diferentes contrapartes con la frase “hacer de la población objeto y sujeto de desarrollo”, con consecuencias tangibles en la gestión de los gobiernos subnacionales.

Gracias a la cooperación de UNFPA, la perspectiva poblacional en planes y programas derivó en una gestión territorial sensible a las necesidades de los diferentes grupos etarios, con énfasis en los grupos adultos, en los jóvenes y las mujeres y las relaciones intergeneracionales. Esto fue posible gracias a la recolección y análisis de información, la capacitación de decisores en población y la sensibilización a personal técnico y político de los niveles subnacionales. Como consecuencia, las personas con responsabilidades de gestión en el territorio descubrieron temáticas que no estaban suficientemente valoradas como problemas, como por ejemplo fecundidad adolescente y migraciones, que “*hoy en día se ha puesto sobre la mesa*”, ampliando los insumos para las decisiones de desarrollo.

En Santa Cruz, la cooperación de UNFPA dejó una masa crítica de especialistas responsables (gestores locales) de las estrategias territoriales de desarrollo, sensibilizados y capacitados en dinámicas poblacionales y se proveyó de herramientas de gestión que permiten actualizar periódicamente la mortalidad de adultos mayores e infantes. La intervención tuvo como resultado una "Sala para la Gestión del Conocimiento en Dinámica de la Población, Salud y Calidad de Vida" que produjo datos demográficos, de salud y educación de los Consejos Populares<sup>49</sup>. Esta intervención dejó un alto número de resultados resumidos en el recuadro 1.

---

<sup>48</sup> <https://www.redadultomayor.org/no-se-trata-solo-de-que-poblacion-tenemos-sino-de-que-poblacion-queremos/>; <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/02/04/cuba-adopta-medidas-frente-a-su-compleja-dinamica-demografica/#.W2Q6hNJKjIU>.

<sup>49</sup> Los Consejos Populares son las demarcaciones territoriales intramunicipales en todo el país.

*Recuadro 1. Acciones y resultados derivados de la experiencia de Santa Cruz del Norte.*

La cooperación de UNFPA con el Gobierno de Santa Cruz del Norte se tradujo en 20 acuerdos del Consejo de la Administración Municipal para atender problemas sociales, un Aula de Gestión del Conocimiento que permite la formulación de proyectos y favoreció el trabajo de las Direcciones municipales de los ministerios de Salud Pública, Trabajo y Seguridad Social, Cultura, y del Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER). La información demográfica propició la construcción de siete miniacueductos rurales que facilitaron el acceso a agua potable de manera directa a un número importante de pobladores, y facilitó, además, inversiones urbanísticas, como la construcción de una Casa de Abuelos en respuesta a la concentración de personas de la tercera edad, así como otras obras asociadas a servicios culturales, alimentación y proyección turística de la localidad.

Con la cooperación de UNFPA, la OHCH, a cargo el Plan Maestro de La Habana Vieja y la rehabilitación del Centro Histórico de la ciudad, buscó garantizar la permanencia de la población residente y el aseguramiento de las condiciones adecuadas de habitabilidad para la población residente. Inicialmente la cooperación de UNFPA se centró en el levantamiento de datos censales, pero derivó en el fortalecimiento de actores locales y la incorporación de las perspectivas de género e intergeneracionales en la planeación urbana (con visibilidad a los jóvenes y los adultos mayores). Como consecuencia, el enfoque poblacional en la recuperación del Centro Histórico incorporó las temáticas de las cargas del cuidado, las necesidades de los adultos mayores y el papel de los jóvenes en el espacio urbano, asuntos relevantes por el impacto del Centro en la economía local.

La cooperación de UNFPA con el CEDEM, una institución con presencia en 10 provincias tuvo como consecuencia la elaboración de planes y programas subnacionales con perspectiva poblacional. En virtud de ello, el CEDEM valora que en las provincias Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos, Holguín y Villa Clara, los planes *“tienen incorporadas las características demográficas de la población”* (CEDEM /Centro de Estudios Demográficos, 2017), como consecuencia de UNFPA<sup>50</sup>. A tenor de las acciones realizadas, en el 2017 los municipios Campechuela, Moa, Santa Clara y Placetas (de las provincias Granma, Holguín y Villa Clara respectivamente), contaban con estrategias de desarrollo basadas en datos de su población. Las dinámicas poblacionales incorporaron consideraciones respecto de los SSR, la VBG y el embarazo adolescente y la igualdad de género al vincular el envejecimiento con las cargas de cuidado de las mujeres<sup>51</sup>. Un ejemplo significativo de la eficacia de la cooperación de UNFPA lo constituye la provincia Villa Clara, donde las investigaciones de envejecimiento llevaron a reajustar los precios de los productos dirigidos para el cuidado de personas de la tercera edad en familias con bajos ingresos, garantizando así una mayor accesibilidad y, por ende, bienestar. La cooperación con el CEDEM, además, favorece la labor de los Consejos de la Administración Municipal y Provincial ya que estos disponen de información actualizada para adoptar decisiones

---

<sup>50</sup> Véase por ejemplo la siguiente cobertura en Granma de los 45 años del CEDEM donde el éxito de su trabajo territorial se atribuye, entre otros factores, a la cooperación de UNFPA: <http://www.granma.cu/ciencia/2017-11-10/retrato-dinamico-de-la-poblacion-cubana-10-11-2017-23-11-11>

<sup>51</sup> <http://www.granma.cu/ciencia/2017-11-10/retrato-dinamico-de-la-poblacion-cubana-10-11-2017-23-11-11>.

relevantes y distribuir recursos (los primeros destinan un 1% de su presupuesto para las estrategias de desarrollo territorial), ganando precisión en la gestión en el contexto de descentralización.

En **tercer término**, y en sintonía con el trabajo histórico de UNFPA en Cuba, la cooperación sirvió para la **formación de demógrafos** y analistas de población, incluyendo su actualización en nuevas técnicas y metodologías (apoyando por ejemplo la Maestría en Estudios de Población, con tres ediciones durante el octavo ciclo de cooperación y promoviendo la Red Nacional de Estudios de Población)<sup>52</sup> y la **producción de estadísticas** fundamentales para las políticas públicas<sup>53</sup>. Por ejemplo, la ONEI explicita que el apoyo de UNFPA permitió el desarrollo de la prospectiva poblacional<sup>54</sup>. El fortalecimiento de las capacidades en análisis poblacional es de directa relevancia para las prioridades de los *Lineamientos* del Gobierno de Cuba, ya que brindarán la posibilidad del desarrollo de intervenciones públicas fundadas en evidencia<sup>55</sup>. La producción de estadísticas fue un aporte fundamental para dar una respuesta precisa a las emergencias humanitarias.

La cooperación logística, técnica y de recursos de UNFPA fue clave en la generación de datos primarios de relevancia para las transformaciones del país. Esto se tradujo en el apoyo a tres encuestas nacionales: i) la Encuesta de Igualdad de Género (discutida en el Producto 3), ii) la Encuesta Nacional de Envejecimiento y iii) la Encuesta de Migraciones. La Encuesta de Migraciones contribuirá con información actualizada para distintos organismos e instituciones del país –entre los que se destaca el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX)- y para la elaboración de políticas, planes y programas. La Encuesta de Envejecimiento ofrecerá insumos para la planificación de la atención a la salud, siendo además central para la actual discusión de un sistema de cuidados que está en la agenda del país.

La cooperación de UNFPA con investigaciones y publicaciones fortalecieron las capacidades nacionales, en correspondencia con la necesidad de producir datos en función de los debates de política pública. Además, generó investigación científica develando brechas sociales por género (López Tutusaus, 2014), por juventud (VVAA, 2017) y color de piel (Cabrera Marrero, 2014), brindando mayor conocimiento acerca de la fecundidad adolescente y los SSR (Quintana Llanio, 2017)(Molina Cintra, 2017). Estos trabajos fueron insumos para el diseño e implementación de

---

<sup>52</sup> UNFPA apoyó la formación de profesionales en cursos del Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE). El CEPDE desarrolló dos ciclos de capacitación mediante Seminarios Nacionales de Análisis Demográfico y Recuperación de Información (REDATAM) con el fin de crear capacidades en el personal de la ONEI de todo el país. UNFPA apoyó al CEPDE en la participación en eventos científicos regionales como los Congresos de ALAP (2014 y 2016).

<sup>53</sup> El CEDEM dio cursos de diferente nivel de complejidad con el objetivo de formar nuevas generaciones de demógrafos y fortalecer los análisis de población que sustenten las políticas de desarrollo..

<sup>54</sup> Véase [http://www.onei.cu/proyecciones\\_de\\_la\\_poblacion\\_2015\\_2050.htm](http://www.onei.cu/proyecciones_de_la_poblacion_2015_2050.htm).

<sup>55</sup> Véase, por ejemplo, el agradecimiento de la ONEI a UNFPA en el Anuario Demográfico (2014) ([http://www.onei.cu/publicaciones/cepde/anuario\\_2014/3\\_introduccion.pdf](http://www.onei.cu/publicaciones/cepde/anuario_2014/3_introduccion.pdf)) y en su página de Internet, en particular en la sección de proyecciones demográficas ([http://www.onei.cu/proy\\_pea15\\_30.htm](http://www.onei.cu/proy_pea15_30.htm)).

estrategias referidas al comportamiento reproductivo por parte de instituciones gubernamentales nacionales y territoriales, como por ejemplo en San Miguel del Padrón<sup>56</sup>.

Las investigaciones tuvieron, además, amplia repercusión en el debate público y la llegada a los medios de comunicación<sup>57</sup>. De hecho, los especialistas del CEPDE y CEDEM concurren a los medios de comunicación nacionales para explicar las tendencias fundamentales de la situación sociodemográfica del país y sus territorios e influyen en la opinión pública y gubernamental, al integrar comisiones de alto nivel en la implementación de las políticas de población. Asimismo, estos especialistas ofrecen asesoría de calidad basada en la evidencia. La incidencia indirecta llega a la labor del Grupo de Trabajo Técnico e Interinstitucional de la Comisión de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Finalmente, UNFPA desarrolló abogacía y diálogo político en los temas de población y realizó alianzas con comunicadores (como el Instituto Internacional de Periodismo “José Martí”) para la difusión de asuntos como el envejecimiento poblacional y los temas de juventud, y también apoyó la capacitación de comunicadores profesionales en población. Como consecuencia de estas intervenciones, los temas de población han alcanzado una amplia audiencia con lenguaje asequible, creando conciencia en el país de las dinámicas demográficas y su relevancia para la economía, la salud, la educación y el empleo (Entrevistas a varias contrapartes).

#### 4.4. Sostenibilidad de los logros del Programa de País (pregunta 4).

*¿En qué medida el UNFPA ha contribuido a generar condiciones propicias para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la durabilidad de los efectos, una vez culminada las intervenciones?*

Resumen. El Programa de País para Cuba ha contribuido a la sostenibilidad de las intervenciones principalmente mediante las alianzas estrechas y de larga duración con los actores nacionales y el apoyo a intervenciones de carácter institucionalizado. Además, la programación conjunta entre el UNFPA, el MINCEX y las contrapartes institucionales es un factor que facilita la sostenibilidad desde el trazado inicial de las acciones según prioridades identificadas de manera mancomunada, promoviendo la apropiación nacional y el protagonismo de los actores locales desde el diseño. El compromiso del Gobierno de Cuba con la Agenda CIPD y el Consenso de Montevideo es otro factor que incide positivamente en la sostenibilidad de la cooperación.

La sostenibilidad de los logros se vincula con la resiliencia frente a los riesgos y a la continuidad de los beneficios de las intervenciones una vez finalizado el apoyo. Puesto que el Programa de País 2014-2018 aún está en ejecución (por su extensión hasta 2019), el presente análisis apunta a la sostenibilidad *potencial*.

<sup>56</sup> [http://karin.fg.uh.cu/acc/2017/CSH/101\\_Fecundidad\\_y\\_toma\\_de\\_decisiones\\_en\\_la\\_reproduccion.pdf](http://karin.fg.uh.cu/acc/2017/CSH/101_Fecundidad_y_toma_de_decisiones_en_la_reproduccion.pdf).

<sup>57</sup> <http://www.granma.cu/cuba/2017-07-01/que-pasa-con-la-fecundidad-en-cuba-01-07-2017-11-07-14>. UNFPA apoyó las revistas *Novedades en Población* y *ESTUDIO*, editadas por el CEDEM y CESJ en cada caso, así como los *Reportes de investigación*, de CEDEM. *Novedades* (un espacio avalado por varias redes científicas y por la web de las ciencias) beneficia a los territorios de más difícil acceso con un número digital. *Reportes* es una referencia para los decisores de los territorios incluidos en las actividades del CEDEM.

#### 4.1. Sostenibilidad de diseño y estrategia de cierre.

Una de las mayores fortalezas de las intervenciones de UNFPA en Cuba es la sostenibilidad de los logros ya que existen factores altamente favorables para la continuidad de las acciones. Interlocutores de UNFPA consideraron que el Gobierno de Cuba es “un buen ejecutor” una vez que lograron acordar las prioridades en las negociaciones con el MINCEX y las contrapartes institucionales. En la medida en que las intervenciones son solicitadas por el Gobierno, los logros son de carácter institucionalizado, es decir, quedan incorporados a los equipos técnicos y las herramientas de gestión (manuales, estándares, guías de acción). La “estrategia de salida” se diseña al momento de la planificación porque se establecen actividades en función de necesidades identificadas que se traducen en metas quinquenales. En virtud de ello, se trataría de una “estrategia de cierre” (más que de salida) ya que la culminación de las intervenciones queda pautada al inicio del ciclo programático.

En **primer lugar**, la sostenibilidad de las intervenciones está garantizada por el compromiso del Gobierno de Cuba con la Agenda CIPD y el Consenso de Montevideo. El país participa en las Conferencias de Población, y está presente en los procesos de seguimiento mediante la integración de Comisiones, Mesas directivas y Comités especiales, con responsabilidades de acción (Gobierno de Cuba, 2018a). En la institucionalidad estatal hay grupos con el propósito de responder al mandato de las Conferencias de Población y Desarrollo, particularmente desde la década del 2000. Se destaca el Grupo de Trabajo para el seguimiento Cairo+20 y el Consenso de Montevideo, creado en 2013 y con funcionamiento regular, copresidido por el MINCEX y la ONEI e integrado por 23 instituciones gubernamentales y sociales (Gobierno de Cuba, 2018a).

En la medida en que las intervenciones apuntan a dar soluciones a temáticas priorizadas por el Gobierno, existe un interés y voluntad política manifiesta para continuar con los esfuerzos una vez culminado el ciclo programático. La sostenibilidad se garantiza también por la asignación de fondos para las políticas sociales básicas de carácter universal (salud y educación) apoyadas en sistemas únicos que permiten efectos de gran alcance. El presupuesto asignado a la salud pública y la asistencia social es 20,3% del total del gasto corriente y 12% del Producto Bruto Interno (Gobierno de Cuba, 2018b). Si se toman cifras del gasto público (un 23,3% del PBI), los mayores destinos fueron a salud (33,3%) y educación (25,4%) (Gobierno de Cuba, 2018a).

En **segundo lugar**, UNFPA trabaja con socios institucionales de larga trayectoria y de llegada territorial que tienen capacidades técnicas que facilitan la apropiación de las intervenciones y su replicación. La replicación es una herramienta central de la sostenibilidad porque las capacitaciones apoyadas inicialmente por UNFPA continúan ramificándose en diferentes niveles jurisdiccionales. Esto no es una sorpresa ya que, en las opiniones recabadas, las escasas fuentes de financiación externa de Cuba llevan al uso estratégico y sin redundancias de los apoyos de cooperación disponibles. El uso y difusión que las contrapartes nacionales asociadas al UNFPA hacen de los productos, así como el que le corresponde hacer a las instituciones gubernamentales, propician la ampliación, el alcance y las influencias que se requieren para la actualización y mejoramiento de las capacidades profesionales en áreas clave, vinculadas con la prevención de riesgos y atención en SSR.

Los asociados que se incorporaron en el presente ciclo programático fueron escogidos, también, por algún criterio estratégico que garantizara la perduración de las acciones luego de finalizada

la cooperación. Por ejemplo, la OHCH fue seleccionada por su proyecto de recuperación del Centro Histórico, pero además porque coordina una Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba (un total de 10 ciudades de las cuales 5 son patrimonio mundial), por lo cual la experiencia tiene llegada a otras localidades. Por su parte, el Municipio de Santa Cruz del Norte se seleccionó por ser una zona priorizada para la descentralización (Ley 110 de 2010) y como posible modelo a emular por otros gobiernos subnacionales.

Habida cuenta de estas consideraciones, es posible señalar algunas fugas de sostenibilidad en el trabajo con la juventud, en tanto el esfuerzo de abogacía y diálogo político de UNFPA para la conformación de un grupo de jóvenes estudiantes de comunicaciones se interrumpió con el recorte de fondos. La conformación de este grupo, convocado por UNFPA en diálogo con el MINCEX para trabajar los mensajes culturales respecto de los DDSSRR fue una innovación en las intervenciones programáticas y un logro en términos del posicionamiento de UNFPA en la temática. A pesar de la visibilidad que este grupo dio a los mensajes de UNFPA mediante actividades culturales, el proceso quedó trunco. Si bien algunos de sus integrantes adquirieron liderazgo, se trata de efectos individuales y no colectivo como pretendía la naturaleza grupal de la iniciativa. Análogamente, no se construyó sobre el acumulado con las Casas de Atención a la Mujer que podrían continuar perfeccionando el sistema de registro para la atención en violencia.

## PARTE II. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5. Cooperación interagencial (pregunta 5).

*¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias, fondos y programas del SNU en el país, particularmente para generar sinergias y evitar duplicación de tareas?*

Resumen. UNFPA es una agencia reconocida por su colaboración y buena disposición hacia el SNU, en especial en juventud, igualdad de género y VBG, y atención a la emergencia humanitaria. En ausencia de ONU Mujeres en el país, UNFPA absorbe la agenda de empoderamiento de las mujeres y sus contrapartes son los actores relevantes para movilizar la temática en Cuba. En juventud UNFPA tiene liderazgo y ocupa un área de vacancia de la cooperación. Los especialistas de la OP son ponderados positivamente en el trabajo interagencial, tanto por su especialización como disposición a colaborar y complementarse.

El SNU en Cuba no sigue el esquema *DaO*, por lo cual hay una menor presencia de los mecanismos interagenciales propios de este modelo organizativo, y las agencias de cooperación tampoco conformaron una Mesa Interagencial de Género como en otros países. De todas formas, la participación de UNFPA en grupos interagenciales y en otras iniciativas conjuntas es altamente ponderada por las restantes agencias, fondos y programas del SNU. En concreto, UNFPA ha colaborado con: i) la elaboración del UNDAF 2014-2018 y el nuevo UNDAF, ii) los grupos interagenciales y grupos del UNDAF, iii) la emergencia humanitaria dentro del Plan de Acción de las Naciones Unidas<sup>58</sup>, iv) la Campaña Únete del Secretario de Naciones Unidas y v) otras iniciativas lideradas por otras agencias del SNU. En estas instancias, se destacó la

<sup>58</sup> Este incluye a OPS/OMS, OCHA, PNUD, PMA, UNICEF, FAO y la OCR.

“sinergia”, la “complementariedad” entre UNFPA y otras agencias y, además, el valor de sus especialistas en lo técnico y lo interpersonal, habiéndose generado una interacción que se considera “fluye”, en palabras de personal del SNU entrevistado y el cuestionario en línea.

En primer lugar, UNFPA es una agencia respetada por sus aportes temáticos derivados del mandato corporativo: dinámicas poblacionales, juventud y VBG, tres asuntos en los cuales UNFPA consolidó su liderazgo. En dinámicas poblacionales se reconoce unánimemente que UNFPA colocó el tema en el UNDAF 2014-2018, en el área de cooperación “Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales”, enunciando nítidamente los desafíos relacionados con la demografía del país y el envejecimiento poblacional y su impacto en los servicios sociales y de salud. Se señala que UNFPA es la única entidad del SNU con una agenda específica en juventud, un asunto relevante para la reducción del embarazo adolescente y el ejercicio de DDSSRR. UNFPA lideró un Grupo Interagencial en Juventud (2014-2015), pero este se canceló con una redefinición de los grupos de trabajo por parte de la Coordinación Residente. A pesar de ello, UNFPA continuó aportando en juventud al SNU mediante su trabajo en EIS, embarazo adolescente y salud materna, en iniciativas específicas con otras agencias. Claramente, UNFPA llena un área de vacancia en la materia.

Respecto de género, UNFPA ocupó un papel central en VBG ya que, en ausencia de ONU Mujeres en Cuba, ha sido portavoz en el empoderamiento de mujeres. Si bien el UNDAF 2014-2018 incorporó el enfoque de igualdad de género, no explicitó acciones en violencia, por lo que las intervenciones de UNFPA son insustituibles y prioritarias en función de las Observaciones del Comité de la CEDAW al país en 2013. En vistas de que la VBG es de creciente interés en el país y del propio SNU por la Campaña Únete, UNFPA ocupa un lugar estratégico en la labor interagencial al mantener el tema visible y cultivar alianzas con contrapartes comprometidas con el asunto. UNFPA está diseñando intervenciones en violencia obstétrica y violencia sexual en condiciones de emergencia con asociados de alto perfil como el PAMI-MINSAP. En esta dirección, interlocutores entrevistados del SNU expresaron que UNFPA está aprovechando la actual coyuntura de mayor interés nacional en VBG para marcar su liderazgo. De hecho, UNFPA ya posicionó VBG para el próximo UNDAF, cuya agenda será debatida en el Comité Directivo con el Gobierno de Cuba.

Hasta 2016, UNFPA lideró el Grupo Interagencial de Género (GIG) y actualmente permanece como integrante junto con las otras seis agencias residentes en Cuba (UNESCO, UNICEF, FAO, OPS, PMA, PNUD) (*Annual Report* 2016). UNFPA aportó dinamismo al GIG y recursos financieros, un ámbito que se reúne en forma regular y tiene “prestigio” (Entrevistas personal SNU).

En la Campaña ÚNETE el aporte de UNFPA ha sido significativo en materia de comunicación. Se ponderó positivamente la estrategia de comunicación de UNFPA en la confección y transmisión de mensajes vinculados con los derechos, su trabajo con los periodistas y la calidad de sus productos comunicacionales. UNFPA contribuyó con el Pilar 1 (“Alto a la Impunidad”), en la generación de datos y trabajo institucional<sup>59</sup>. Dado que la Campaña Únete debe continuar

---

<sup>59</sup> <http://onu.org.cu/subsection/no-violencia/unete-en-cuba>.

afincándose entre los actores nacionales, el aporte de UNFPA en VBG en el SNU cobra relevancia en función de un mayor enraizamiento de la Campaña.

La cooperación interagencial de UNFPA en emergencia humanitaria es multidimensional. UNFPA proveyó información demográfica precisa sobre las zonas afectadas (UNFPA Cuba, 2017)<sup>60</sup>. OPS y UNFPA, junto con el MINCEX, realizaron una visita a las regiones afectadas para verificar el trabajo del MINSAP y el uso de los insumos provistos. En el marco del GIG, UNFPA colaboró activamente con la evaluación interagencial de la emergencia humanitaria (para el huracán Irma) desde una perspectiva de género, produciendo el informe “Género en la Respuesta del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba ante el Huracán Irma”<sup>61</sup>. El documento contiene recomendaciones para fortalecer la respuesta humanitaria y se insta a que las partes involucradas realicen el curso de UNFPA disponible en línea “Gestión de la violencia de género (VG) en emergencias”<sup>62</sup>. De esta forma, la OP contribuyó con género desde la especificidad de emergencia humanitaria siguiendo el mandato corporativo.

Con OPS, UNFPA tiene un mayor número de acciones conjuntas, en particular en embarazo adolescente y mortalidad materna por la complementariedad de enfoques. Como se mencionó anteriormente, en 2014, las acciones conjuntas en VIH/Sida favorecieron la eliminación vertical de esta enfermedad en el país, con el liderazgo de OPS, lo cual llevó a que el país fuera el primero en el mundo en erradicar esta vía de transmisión<sup>63</sup>. Con OPS también se articuló asistencia logística para la Encuesta de Envejecimiento.

Con PNUD se realizaron intervenciones vinculadas con el desarrollo y la planificación territorial, desde el enfoque poblacional. El Programa Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral de los Territorios (PADIT) es una articulación multiactoral para el desarrollo local, donde el protagonismo lo tienen los gobiernos territoriales y el Ministerio de Economía, con fondos de la cooperación suiza. UNFPA forma parte del PADIT, aportó el enfoque poblacional en acciones territoriales, e incorporó actores relevantes como el CEDEM de la Universidad de La Habana y la OHCH. En este marco se introdujo la perspectiva de género y, en algunos municipios, la problemática de VBG. Por otra parte, UNFPA colabora con PNUD en el desarrollo de agro cadenas productivas, puesto que algunas limitaciones ocurren por la estructura poblacional envejecida, incorporando una mirada demográfica en los procesos económicos.

En reconocimiento al papel de UNFPA en la generación de estadísticas y el alto perfil técnico del personal, la OP lidera el Grupo de M&E del SNU, de reciente creación, conformado por representantes de todas las agencias, fondos y programas del SNU con el fin de garantizar la calidad de los sistemas de M&E de los planes conjuntos del actual UNDAF y del UNDAF en ciernes. Este Grupo logró capacitar al personal del SNU en M&E y en el desarrollo de indicadores, por lo cual UNFPA realiza un aporte técnico cualificado.

---

<sup>60</sup> En la respuesta al Huracán Irma, el Plan de Acción (elaborado con el Gobierno de Cuba) comprendió 33 municipios de las siete provincias más afectadas (Camagüey, Ciego de Ávila, Sancti Spíritus, Villa Clara, Matanzas, Mayabeque y La Habana).

<sup>61</sup> Se usó la metodología del SNU *Gender Stand by Capacity Project (GenCap)* y el *ISAC Gender Marker*.

<sup>62</sup> <https://extranet.unfpa.org/Apps/GBVinEmergencias/index.html#spanish-version>.

<sup>63</sup> <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/mtct-hiv-cuba/es/>.

Finalmente, a pesar de los contactos entablados gracias a la estrategia de movilización de recursos, son escasas las actividades con actores de cooperación que no sean del SNU. Con la cooperación suiza (COSUDE), por ejemplo, se observan acciones puntuales para apoyar algún evento, pero no hay evidencia de relaciones sistemáticas con otros cooperantes. Con la Fundación Friedrich Ebert de Alemania existe un acuerdo para la incorporación de la dinámica demográfica en el ámbito territorial y han apoyado la documentación de las experiencias.

#### 4.6. Valor agregado del Programa de País 2014-2018 en Cuba (pregunta 6).

*¿Cuáles son las principales fortalezas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente en relación con otras agencias del SNU y de la cooperación para el desarrollo en general, en el contexto de las necesidades y las prioridades del país?*

Resumen. UNFPA tiene un valor distintivo y ventajas comparativas en el contexto de la cooperación internacional en el país y esto se debe a factores que se vinculan con su mandato y con la Agenda CIPD -- que coloca las dinámicas poblacionales y las necesidades de mujeres y jóvenes en el centro de las transformaciones sociales-- y a la estrategia de intervención -- que combina el fortalecimiento de capacidades con abogacía y generación de conocimiento, en estrecho diálogo con actores nacionales de llegada territorial. El mandato y la estrategia se catalizan por el personal de la OP, valorado en su conocimiento técnico y compromiso por las contrapartes nacionales.

El valor agregado de la cooperación de UNFPA en Cuba es múltiple. UNFPA tiene valor por sus temas y enfoques, por promover el intercambio de información y conocimiento, por conectar actores con potenciales complementariedades y por las características específicas de su propio personal. Así las cosas, el valor agregado de UNFPA es conceptual, temático, metodológico e interpersonal por el acompañamiento cotidiano y comprometido de las personas que conforman la Oficina.

En **primer término**, UNFPA es una agencia aliada que colabora con el interés de Cuba en **posicionarse en el concierto internacional de instrumentos de desarrollo y derechos humanos**. Como se mencionó anteriormente, UNFPA colabora en la proyección internacional de Cuba en los temas de la Agenda CIPD y el Consenso de Montevideo. UNFPA fue, también, la única agencia del SNU que acompañó al Gobierno de Cuba en la preparación de su informe de país ante el Grupo de Trabajo sobre el EPU en 2018. El EPU, de carácter voluntario para los países, colabora con la puesta al día de las normativas para garantizar derechos y brinda insumos que el Gobierno de Cuba podría encontrar útil en función de sus reformas sociales y económicas. En este contexto, el valor de UNFPA se calificó de “indispensable”, colaborando con la UNJC que promovió el debate del EPU desde las organizaciones sociales.

Podría mencionarse, además, que Cuba participó –con la presencia del CEPDE-ONEI- en el Foro sobre envejecimiento convocado por las Naciones Unidas, a instancias de UNFPA. Para ilustrar con otro ejemplo donde el Gobierno de Cuba logró proyección regional, es posible mencionar el Taller Regional de EIS, “III Reunión de expertos en Programas y Estrategias de Educación Integral de la Sexualidad en América Latina y el Caribe” realizado en 2018 en La Habana. La organización de este evento en Cuba hizo posible el arribo a buen puerto de acuerdos gubernamentales para

la incorporación de la EIS en el currículo educativo, evitando las resistencias existentes en otros países por parte de grupos antiderechos, y colocando a Cuba como líder regional en el tema<sup>64</sup>.

En **segundo lugar**, el valor agregado de UNFPA descansa en la movilización del conocimiento, ya sea por el perfil especializado de su personal como por su papel organizacional de *knowledge broker*. De hecho, el aporte técnico de UNFPA se valora independientemente de los fondos aportados. El personal de la OP es ponderado positivamente y las contrapartes afirmaron que “dominan la situación”. Por ende, UNFPA gana capital simbólico por el acumulado técnico de su personal. Además, la cooperación de UNFPA es de gran valor por su estrategia de intercambio de conocimiento y de saberes prácticos. Las contrapartes valoraron el acceso a información, bibliografía y materiales de carácter científico y técnico obtenidos gracias a UNFPA. En sus intervenciones, UNFPA coloca la generación de investigación y conocimiento, por lo cual otorga un lugar fundamental a los centros de investigación (CEM, CEDPE, CESJ, CENESEX) y a las Universidades (CEDEM, Universidades Pedagógicas), colaborando con sus propias capacidades nacionales de investigación<sup>65</sup>.

Los intercambios promovidos por UNFPA de experiencias prácticas y herramientas internacionales y regionales son otra contribución. La circulación de conocimiento y de investigaciones del estado del arte hace que UNFPA coloque a las contrapartes en “el reino de este mundo”, en términos de los entrevistados. Esto podría sintetizarse en algunas frases como las siguientes: “compartiendo, socializando, conociendo las experiencias de diversos países”; “estamos motivados por estas alianzas”; “el intercambio es muy rico”.

En su papel de *knowledge broker*, UNFPA genera un círculo virtuoso porque permite relaciones horizontales entre la cooperación y el país: las prácticas de Cuba se difunden en la región y las buenas prácticas del país se visibilizan en el contexto internacional. Algunas contrapartes se refirieron a este círculo “socialización de resultados” en el ámbito nacional e internacional, destacando en particular la funcionalidad de la complementariedad entre la OP y LACRO.

En **tercer lugar**, las temáticas de trabajo de UNFPA y sus enfoques tienen valor agregado para la mejora de las políticas públicas, ya que pertinencia temática de la Agenda Cairo y del Consenso de Montevideo son una “ventaja comparativa” y los “beneficios son de primer orden” para las reformas en curso en el país. De la mano con la temática, las contrapartes nacionales vinculan el valor agregado de UNFPA con sus enfoques conceptuales y metodologías de trabajo. Por ejemplo, se valora el enfoque de derechos humanos, género e intergeneracional, en particular en relación con los DDSSRR, así como su interés en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La línea de trabajo de UNFPA en DDSSRR no tiene sustituto porque, aunque en temas de salud materno-infantil haya colaboración con OPS/OMS y UNICEF, UNFPA tiene especialidad por su importa de derechos. En la EIS y en la planificación territorial, UNFPA trajo

---

<sup>64</sup> Véase <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/282202>.

<sup>65</sup> Para dar un ejemplo, en juventud UNFPA colaboró con la presencia de expertos internacionales para participar en talleres y eventos con sede en Cuba. Es el caso de los Congresos de Investigadores de Juventud al cual asisten especialistas de Iberoamérica, apoyados por el UNFPA. La revista ESTUDIO pertenece a la red iberoamericana de revistas sobre juventud y cuenta con una salida semestral. Se destacó un número especial con motivo del Congreso Internacional de Investigadores sobre Juventud del 2016. Estas acciones potenciaron las habilidades investigativas de los profesionales del país, así como la difusión extendida de las informaciones sobre adolescentes y jóvenes.

la perspectiva intersectorial que facilita un abordaje más “integral e integrado” a problemas sociales complejos. El aporte intersectorial en salud y educación favoreció el trabajo con adolescentes, en especial en las provincias orientales, y genera sinergia para abordar el embarazo adolescente. En otro orden, la lógica de trabajo de UNFPA, con su centro en la evidencia y en la construcción de indicadores que permitan la medición de los progresos, es otro valor agregado para “la vida profesional”, según las opiniones recogidas, tanto en las instituciones como “en las personas” y esto no se restringe a un proyecto específico, sino que es una herramienta de más amplio uso que excede intervenciones puntuales al colaborar con las capacidades nacionales de gestión.

En **cuarto lugar**, el estilo de acompañamiento y respeto por la apropiación nacional de los logros es un valor de UNFPA y de la OP. Las relaciones cultivadas por UNFPA se calificaron como “amigables” por su carácter respetuoso y atento a las necesidades nacionales, así como también el interés de la OP en el acompañamiento cercano y la incorporación de la opinión de las contrapartes. Esto produjo, en términos de asociados, una “buena química”. El personal de la OP actúa de forma horizontal, lo cual fomentó un “acompañamiento mutuo de aprendizaje, disciplina y formas de trabajo” en la voz de los interlocutores. No es una “relación impuesta”. Este “acompañamiento” lleva a intervenciones cuyos logros serían “mucho más acabados”. Algunas personas comentaron: “somos un equipo”; “no lo siento una agencia lejana”; “trabajamos con el mismo fin”. En suma, en la voz de las contrapartes, UNFPA tiene “mucho sinergia con el país”.

Recapitulando, el valor agregado de UNFPA en Cuba, a partir de su agenda temática, su estrategia de intervención y el personal de la OP se manifiesta por: i) la calidad de la intervención (precisión, información, contextualización de la realidad cubana en el mundo y ubicación en la agenda global), ii) la introducción de nuevas miradas o enfoques en los temas (“visiones”) y iii) la diseminación de publicaciones y difusión e intercambios nacionales y regionales. La especificidad y detalle de la intervención, respaldada por información sistematizada, es esencial para la formulación de políticas públicas en contextos de cambio. Algunas frases típicas vertidas por los asociados nacionales es que UNFPA “hace una diferencia”.

## CAPÍTULO 5. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El Sistema de Monitoreo y Evaluación ha ganado relevancia en el octavo ciclo programático y combina herramientas corporativas junto con prácticas desarrolladas entre UNFPA, el Gobierno de Cuba y las contrapartes. En términos generales, el M&E tiene mayor énfasis en el monitoreo y seguimiento y permite el monitoreo de la ejecución financiera, los insumos y las actividades. Pero no permite medir en forma fehaciente los entregables o contribuciones de UNFPA por lo cual hay menor seguimiento a la consecución de logros. Esta debilidad se compensa por un sistema regular de balance entre el Gobierno y UNFPA, aunque las herramientas corporativas no son utilizadas en todo su potencial para el seguimiento basado en resultados. El monitoreo de riesgos a partir de hipótesis es un área por fortalecer.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación de un Programa de País comprende: i) el seguimiento de insumos y actividades, ii) el seguimiento de productos y resultados, iii) el monitoreo de riesgo a partir de hipótesis y iv) la revisión y evaluación global del Programa. Se requiere, además, fortalecer las mismas capacidades en los asociados.

En respuesta a las recomendaciones del séptimo ciclo programático y a los requisitos del Plan Estratégico 2014-2018 y 2018-2021, el Sistema de M&E de la OP se fortaleció. Esto se debe al mejoramiento de la planificación y el seguimiento de actividades entre UNFPA y el Gobierno de Cuba, las capacidades desarrolladas por las contrapartes, y los cambios de los sistemas corporativos de UNFPA.

Figura 4. Los componentes del Sistema de Seguimiento y Evaluación.



### **Seguimiento de insumos y actividades.**

El seguimiento de insumos y actividades refiere a las tareas cotidianas de monitoreo realizadas por los especialistas de la OP, en referencia a: i) la ejecución presupuestal y ii) la supervisión del

desarrollo de actividades. A tales efectos, se desarrolló un esquema de seguimiento que combina los procedimientos corporativos con prácticas acordadas con el Gobierno. Este esquema parte de un proceso de planificación participativa inicial, de carácter quinquenal, con el MINCEX y las contrapartes e implica un seguimiento regular y cercano de las intervenciones a lo largo del ciclo (Véase el recuadro 2).

*Recuadro 2. Etapas del Sistema de M&E entre UNFPA y el Gobierno de Cuba en el octavo ciclo programático.*

<p>Etapa 1: Planificación quinquenal al momento de la elaboración del Programa de País 2014-2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Se discutió una propuesta de 5 años con diferentes actores (contrapartes de implementación y expertos nacionales).</li> <li>. Se armaron Comités Técnicos de producto.</li> </ul>
<p>Etapa 2: Planificación anual (al inicio del año de ejecución).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reunión de UNFPA, el MINCEX, las contrapartes nacionales y los Comités Técnicos de producto. En 2017 se unifican en un único Comité Técnico.</li> <li>. Elaboración del Plan de Visitas de proyectos.</li> </ul>
<p>Etapa 3: Reunión de balance anual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Revisión de las metas según lo comprometido para el año y el quinquenio.</li> <li>. Seguimiento “de lo que está en la canasta” (Entrevistas UNFPA).</li> </ul>

El seguimiento de las actividades ha sido eficaz: i) implica reuniones bianuales con las contrapartes y el MINXEC (al inicio y mitad del año), ii) conlleva visitas a terreno y iii) se acompaña de los reportes cuatrimestrales por parte de las contrapartes en cumplimiento con los indicadores de los PAT. Las visitas a los proyectos se planifican al inicio de cada año: se arma un “Plan de visitas” junto con el MINCEX, quien acompaña a UNFPA al terreno. Las contrapartes valoraron la rigurosidad de los controles. Las visitas de terreno incluyen también el monitoreo de la ayuda a la emergencia humanitaria y los proyectos fuera de La Habana. El Gobierno de Santa Cruz del Norte confirmó que UNFPA concurre cada seis meses al territorio y sus controles son exhaustivos.

Un análisis del contenido de los PAT muestra que estos responden a los requisitos corporativos ya que consignan las contribuciones de UNFPA y las contrapartes y detallan las actividades junto con la correspondiente asignación de fondos. Esto permite identificar la ejecución financiera *vis-a-vis* la implementación de actividades y ofrecen un elemento objetivo de seguimiento para la OP y el MINCEX. A su vez, cada PAT se acompaña de una “Carta de Entendimiento” que establece un director técnico del proyecto y un responsable de su administración. Esto facilita el trabajo de las contrapartes con los procedimientos de UNFPA ya que se asigna una persona responsable por los asuntos operativos, si bien no todas las contrapartes cuentan con esta figura.

La OP utiliza las herramientas estándares para la ejecución presupuestal (formulario FACE, *HACT-Microassessment*). Como ya se mencionó, la ejecución de recursos regulares es alta y la OP revisa los fondos disponibles y la ejecución presupuestaria al tratarse de un sistema de pago directo (*direct payment*). La habilitación para que las contrapartes consignen en forma directa en el GPS sus actividades en función de los indicadores de los PAT facilita la gestión operativa, así como también el seguimiento preciso y oportuno de las intervenciones. Al momento de la evaluación del Programa, la OP estaba apoyando a las contrapartes en este aprendizaje.

Una herramienta corporativa fundamental para el seguimiento de insumos y actividades es el *Annual Report*. Un análisis cualitativo del contenido de estos (de sus *milestones*, de los comentarios a los indicadores, de las narrativas de los desafíos y las lecciones aprendidas) muestra que estos informes informan actividades y no necesariamente se usan como un instrumento de la Gestión Basada en Resultados<sup>66</sup>. De todas maneras, se observa un progreso en la especificidad y precisión de la información en el último informe (2017)<sup>67</sup>. Pero su incorporación a los procesos conjuntos con el MINCEX y las contrapartes para la planificación anual está pendiente. En parte esto se produce porque la fecha de cierre del *Annual Report* y las reuniones de balance con las contrapartes no coinciden, por lo cual no se nutren mutuamente y la información y reflexión del *Annual Report* tomaría un segundo lugar en el circuito de decisiones gerenciales. En síntesis, es posible afirmar que el seguimiento de insumos y actividades muestra que UNFPA alcanzó un nivel adecuado en su dimensión de cumplimiento formal (*compliance monitoring*).

#### **Seguimiento de productos y resultados (seguimiento basado en resultados).**

El seguimiento de productos y resultados está asociado al monitoreo basado en resultados que constituye una parte esencial de la Gestión Basada en Resultados.

Con base en el UNDAF 2014-2018 y la planificación entre UNFPA, el MINCEX y los Comités Técnicos por producto programático conformados para la elaboración del Programa de País, se estableció una Matriz de Monitoreo y Evaluación (MM&E) en el PAPP 2014-2018. La MM&E estableció 11 indicadores para los cuatro productos, líneas de base y metas, responsables y medios de verificación. La arquitectura formal de la Matriz es correcta, completa y referida a los productos programáticos. Pero un análisis del contenido de los indicadores reflejó algunas debilidades<sup>68</sup>.

Los indicadores están orientados a la medición de actividades, razón por la cual son indicadores de procesos más que de cambios. Refieren, por ejemplo, al número de profesionales capacitados, o al número de servicios de SSR que implementan protocolos apoyados por UNFPA. En un sentido estricto, no son indicadores considerados S.M.A.R.T (específicos, medibles, alcanzables, realistas, y en tiempo). El personal de la OP manifestó que este nivel empírico de los indicadores, más propio de resultados de actividades, respondió a las deficiencias señaladas

---

<sup>66</sup> Véase el detalle del análisis de contenido en la Matriz de Evaluación (Sección Sistema M&E).

<sup>67</sup> Esto también se observa en la evolución de los indicadores de calidad provistos por la sede de UNFPA en Nueva York.

<sup>68</sup> Se siguieron los estándares establecidos en UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Independent Evaluation Office, 2013.

por la evaluación del programa anterior que marcó la abstracción y generalidad de los indicadores existentes como un obstáculo para la Gestión Basada en Resultados. En consecuencia, la nueva MM&E terminó consignando indicadores en un nivel tan concreto que no habilitó la medición de los resultados de mayor alcance que surgen de la cooperación de UNFPA en el país.

Los indicadores han sido objeto de debate en las reuniones entre UNFPA, el MINCEX y las contrapartes. A pesar de sus debilidades para una Gestión Basada en Resultados, la MM&E es orientativa del progreso de las acciones, en la medida en que, para las reuniones, la información recabada permite una discusión cualitativa y pormenorizada del alcance de las intervenciones. Es decir, existe una reflexión regular respecto de los logros de la cooperación de UNFPA en el país en las reuniones regulares. Se trata de una herramienta cualitativa que permite el seguimiento de las actividades, pero también de los resultados y, así, obtener una mirada integral de la ejecución programática.

Estas reflexiones son fundamentales para la gerencia estratégica del Programa de País. Pero no recurren a las herramientas corporativas, por lo que el sistema de M&E que debería gestionarse de forma integrada se fragmenta, por un lado, en las prácticas de UNFPA con sus socios nacionales y, por otro, en el uso que se hace de las plataformas corporativas. La brecha se debe al desfase entre las fechas de cierre de información en el sistema corporativo y las reuniones con los asociados – las primeras son a fines de cada año y las segundas a principios de año. Por ello la reflexión integral respecto del seguimiento programático sustantivo no queda captada en el *Annual Report* y, a su vez, el *Annual Report* tampoco informa las actividades del Comité técnico porque este se remite a su propia hoja de ruta.

Algunas insuficiencias adicionales pueden observarse en los *Annual Reports*. Los *Annual Reports* contienen *milestones* donde la OP consigna actividades intermedias. Los *milestones* revisten una doble importancia: i) consisten en mediciones de progreso cualitativas de las intervenciones y ii) capturan la abogacía y el diálogo político de UNFPA que muchas veces no puede traducirse en indicadores cuantitativos sin perder su sentido sustantivo. La información cualitativa provista es escueta. Las actividades de abogacía y diálogo político de UNFPA no quedan adecuadamente registradas porque carecen de un mecanismo que permita darles seguimiento a sus alcances, en particular el vinculado con la abogacía indirecta que resulta fundamental a efectos de la teoría de cambio. El no aprovechamiento de la totalidad de las oportunidades de las herramientas corporativas invisibiliza el trabajo de la OP, como, por ejemplo, el alto valor agregado de UNFPA a la prestación de servicios ya que esto no se reduce a la adquisición de anticonceptivos. Entre otras cuestiones, la prestación de servicios implica el acompañamiento de UNFPA al Gobierno de Cuba en el fortalecimiento de la planificación y estimación de necesidades a efectos de su compra en Copenhague. Asimismo, las profusas actividades comunicacionales de UNFPA tampoco aparecen con un sentido estratégico en los *Annual Reports*, ni los tiempos que estas insumen para el personal, ni el impacto de estas en la transformación de normas culturales.

UNFPA buscó que el M&E tenga sentido para las contrapartes y provea herramientas para la apropiación nacional: “*Hicimos una suerte de combinación*”, pero dejó el cumplimiento con las plataformas corporativas en el ámbito del *compliance monitoring* y resta consolidar un uso activo y eficaz en función de los requisitos de la Gestión Basada en Resultados.

## **Planificación y gestión de riesgos con base en hipótesis.**

Se destaca el proceso de planificación inicial y el seguimiento con base en esta. En primer lugar, hay una planificación quinquenal en el marco de Comités Técnicos que incluyen a los asociados de la implementación, pero también a especialistas en el tema. La planificación participativa con el Gobierno de Cuba produjo un levantamiento de las necesidades de país que desembocó en la elaboración de un documento de estado de situación en las áreas temáticas de UNFPA. A partir de estos documentos de posición, se definieron prioridades de país. Estas prioridades enmarcaron los objetivos de las intervenciones que se tradujeron en PAT con los asociados de la implementación. Se organizaron Comités Técnicos de Producto, si bien en los dos últimos años estos se unificaron en un único Comité Técnico<sup>69</sup>. Este Comité reúne al MINCEX; los asociados de la implementación, y personal de la OP, así como también expertos en la temática.

Esta planificación quinquenal permite un seguimiento anual y una revisión de las metas planteadas. En las reuniones regulares se abordan los escenarios de riesgo. De hecho, sirvió para el ajuste de metas con la reducción de fondos regulares de UNFPA y la activación de la estrategia de movilización de recursos.

Independientemente de estas prácticas, los sistemas corporativos de manejo de riesgos e hipótesis no parecerían tener centralidad en el trabajo cotidiano de personal de la OP, más allá de que se cumplen con los procedimientos, ni tampoco aparece consignada una reflexión expresa en los *Annual Reports* (con excepciones, particularmente en 2017), que pudiera redireccionar las intervenciones ante eventuales riesgos. Por cierto, es real que un conjunto de riesgos en Cuba está minimizado, por la estabilidad institucional, la consolidada organización del Estado para responder a las emergencias humanitarias y también porque, en comparación con otros países, el Programa de País de Cuba encierra una menor complejidad relativa (Entrevistas UNFPA)<sup>70</sup>.

## **Fortalecimiento del M&E en las contrapartes.**

En este ciclo, la OP ha dado relevancia a las capacidades de monitoreo de las contrapartes: *“para la OP es vital que las instituciones nacionales puedan monitorearse en lo que están haciendo bien y mal”*. Respecto del fortalecimiento del M&E en las contrapartes, un primer aporte ha sido la construcción de una matriz de indicadores para las acciones. Los indicadores de las actividades se discuten y se negocian y se consideran “clave” como país e institución. Este trabajo que ha tenido “flexibilidad y orientación” siempre y cuando tribute a los indicadores básicos sin ser “camisa de fuerza”, fue destacado por los asociados nacionales entrevistados unánimemente. La contribución ha sido la generación de capacidades instaladas en las instituciones nacionales. En términos de los interlocutores: *“El UNFPA nos ha hecho pensar en las líneas de base para*

---

<sup>69</sup> Para los ciclos programáticos anteriores existían grupos de trabajo, pero a partir de este ciclo se formalizaron los Comités Técnicos y MINCEX armó TdR para estos, precisamente por un mayor interés en el seguimiento sistemático de las metas.

<sup>70</sup> Las reflexiones comparativas de la intervención de UNFPA en Cuba se favorecieron con las entrevistas a personal de LACRO, al Director de País (quien cuenta con trayectoria internacional en la gestión de Oficinas de UNFPA) y al diálogo con el ex Coordinador Internacional de Programas (quien también tuvo cargos en otras oficinas de UNFPA en la región). Asimismo, estas reflexiones se beneficiaron de las evaluaciones de programas de país de UNFPA en Uruguay, Perú, Líbano, Ecuador y Costa Rica.

*cualquier cosa. Antes de empezar, dónde estás”, lo cual es útil en función de la identificación de los progresos. Otras frases ilustran el aporte hecho por la cooperación de UNFPA en esta misma dirección: “No se arma un proyecto sin tender indicadores”, “ya eso está instalado”; “Estas son capacidades que, aunque no tenga la colaboración, ya tengo la capacidad instalada”.*

Otros ejemplos de fortalecimiento de los sistemas de M&E de amplio alcance y con significativas repercusiones puede verse en el PRONESS y en los Estándares para la SSR de adolescentes y jóvenes. Respecto del PRONESS, UNFPA y CENESEX trabajaron en la definición de indicadores y procedimientos para el monitoreo y la evaluación en sus siete componentes. En el ámbito de los estándares, las contrapartes destacaron que estos permitirán medir el progreso en el trabajo con adolescentes. Finalmente, la OP apoyó técnicamente a los asociados en materia de identificar resultados y evaluar impactos, incluso en actividades no financiadas por el UNFPA (como por ejemplo en los informes de CENESEX ante el gobierno de Holanda). En las propias palabras de los asociados, en M&E se ha recibido “*apoyo técnico sostenido en todo momento*”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

#### 6.1.1. Conclusiones referidas al posicionamiento estratégico.

 **CONCLUSIÓN 1:** El Programa de País 2014-2018 se alineó con el Plan Estratégico de UNFPA, con el Consenso de Montevideo y con las prioridades gubernamentales, en convergencia con la Agenda 2030. UNFPA demostró capacidad para acordar acciones acertadas con las contrapartes nacionales en dinámicas poblacionales, EIS, SSR (incluyendo planificación familiar y salud materna), y para responder a las emergencias humanitarias. En materia de juventud e igualdad de género todavía existe potencial para continuar cooperando con el desarrollo de capacidades nacionales, en sintonía con el mandato de UNFPA e incorporando las dinámicas intergeneracionales.

→**Origen:** Preguntas 1, 3, 6.

→**Criterios:** pertinencia, eficacia, valor agregado.

UNFPA apoyó los esfuerzos por mejorar la calidad de la prestación de servicios de SSR en sus distintas dimensiones, como la PF, la salud materna y la atención para adolescentes, desde un enfoque de género y derechos humanos, procurando la remoción de estereotipos y afirmando el principio de no discriminación. En sus intervenciones dio prioridad a los grupos más afectados, y también cooperó con planes y programas que beneficiaron al conjunto de la población al fortalecer variados procesos de gestión. En consecuencia, UNFPA acompañó el interés del Gobierno de Cuba en mantener y mejorar sus indicadores sociales de salud y educación, posicionándose como un socio estratégico para cooperar con las reformas institucionales y sociales en curso.

A pesar de ello, las tasas de embarazo adolescente (en particular en la región oriental) y su aumento paulatino en los últimos años, así como también la persistencia de estereotipos de género, requieren profundizar las intervenciones en juventud, igualdad de género y diversidad

sexual. Asimismo, se requiere continuar con el fortalecimiento de los servicios de SSR para adolescentes, tanto en cobertura como en calidad. Persisten desafíos en el desarrollo de intervenciones que son fundamentales en la agenda del UNFPA; como una mayor profundización de las herramientas para la atención integral de la VBG (incluyendo la violencia sexual en condiciones de emergencia humanitaria), y de las necesidades de los jóvenes, con más participación de los grupos implicados. Estas temáticas deberían lograr una mayor traducción programática, aprovechando el lugar de liderazgo de UNFPA en la cooperación interagencial.

➤ **Recomendación asociada:** Recomendación 1.

 **CONCLUSIÓN 2:** UNFPA tiene un alto valor agregado en Cuba porque colaboró con el desarrollo de las capacidades nacionales en varios sentidos: i) afianzando los enfoques de género, derechos humanos, diversidad sexual y no discriminación, ii) generando información oportuna para los desafíos poblacionales del país, iii) introduciendo nuevas herramientas de gestión en salud materna y PF, iv) visibilizando las necesidades específicas de jóvenes y adolescentes en DDSSRR; v) mostrando las múltiples manifestaciones de la VBG, vi) instalando nuevas competencias y destrezas entre personal de salud y educación y vii) permitiendo que el país disponga de una canasta anticonceptiva diversificada. Como factores de éxito se destacan la combinación de la abogacía y el diálogo político directo e indirecto, la gestión del conocimiento y la promoción de investigaciones, el fortalecimiento de las capacidades estatales junto con la prestación de servicios, y la complementariedad entre la OP y la LACRO en su papel de *bróker* de conocimiento.

→**Origen:** preguntas 1, 2, 3 y 6.

→**Criterios:** pertinencia, eficiencia, eficacia, valor agregado.

La cooperación de UNFPA contribuyó con las capacidades nacionales al fortalecer equipos de atención para la reducción de la muerte materna y el embarazo adolescente y con la formación profesional para promover la EIS entre los jóvenes al colocar los DDSSRR como un aspecto central de los proyectos de vida. La puesta en marcha de planes territoriales con enfoque poblacional habilitó la identificación de las necesidades en función de los requisitos de desarrollo y de descentralización. El hecho de que Cuba cuente con la Estrategia de Código Rojo (la cual ajustó a las necesidades del país) muestra que la cooperación de UNFPA colabora con innovaciones que ponen al país a la vanguardia. En este contexto, la prestación de servicios excedió la mera compra de anticonceptivos, ya que se acompañó de asistencia técnica de alto nivel que redundó en el fortalecimiento de capacidades de actores gubernamentales, un aspecto fundamental cuando este modo de participación se realiza en países rosados.

Los factores de éxito de estos logros son múltiples, pero se destaca el trabajo conjunto con líderes institucionales de alto nivel técnico-político que permitieron la apropiación nacional y la replicación de los logros, dándole al programa alcance nacional. A esto se suma el profesionalismo y compromiso del personal de la OP que constituye un capital simbólico y técnico significativo. La complementariedad con LACRO es evidencia de que la OP utiliza estratégicamente el principio de regionalización de UNFPA y aprovecha el papel de *bróker* de los especialistas regionales quienes apoyaron varios procesos exitosos.

Como contrapunto, no se verificó en esta evaluación un camino inverso: la puesta para la Oficina Regional de las buenas prácticas de UNFPA en Cuba para ser replicadas en otros países vía la Cooperación de UNFPA, según su mandato corporativo. La trayectoria acumulada de UNFPA en Cuba todavía no se traduce en una estrategia de Cooperación Sur / Sur o triangular para posicionar las intervenciones de la OP en el contexto regional y colocar al país como oferente.

➤ **Recomendaciones asociadas:** Recomendación 2.

 **CONCLUSIÓN 3:** Las intervenciones programáticas de UNFPA son altamente sostenibles debido a un conjunto de factores de éxito que conjugan, por un lado, el interés del Gobierno de Cuba en la agenda de CIPD y el Consenso de Montevideo, y, por otro, las prácticas mancomunadas de trabajo entre UNFPA y sus contrapartes. De todas formas, y más allá de que la sostenibilidad está debidamente garantizada, se evidencian fugas de oportunidad ya que algunas intervenciones en igualdad de género y juventud, e incluso en información demográfica, no llevaron a acciones posteriores sobre lo previamente acumulado, desaprovechando parte del capital simbólico, social e institucional construido por UNFPA en el país.

→**Origen:** preguntas 1, 3, 4 y 6.

→**Criterios:** pertinencia, eficacia, sostenibilidad y valor agregado.

UNFPA fue exitosa en garantizar la sostenibilidad de sus intervenciones gracias a la sintonía entre el mandato corporativo, el Consenso de Montevideo y las prioridades del Gobierno de Cuba. Esta sintonía se materializó en procesos mancomunados de planificación y seguimiento entre UNFPA y las contrapartes. El trabajo programático conjunto permitió, frente a la reducción de recursos, reorganizar el trabajo entre UNFPA y el MINCEX y elaborar, rápidamente, una estrategia de movilización de recursos. Con la gestión de conocimiento, quedaron materiales y publicaciones en los servicios de salud y educación con importantes ramificaciones porque estos fueron incorporados en diferentes cátedras de formación de recursos humanos con amplio alcance.

De todas formas, se evidencian fugas de oportunidad en el sentido de que algunas intervenciones, por ejemplo, en igualdad de género y juventud, no construyeron acciones sobre lo previamente acumulado, por lo cual no se aprovechó en todo su potencial el capital simbólico, social e institucional previamente construido por UNFPA en Cuba. Por ejemplo, las experiencias de trabajo con jóvenes se discontinuaron, las redes de jóvenes de contrapartes como CENESEX no fueron potenciadas, y el trabajo con las Casas de Orientación de la Mujer y la Familia de la FMC concluyó sin aprovechar todo su potencial territorial ya que estas llegan a las víctimas de violencia. Una reflexión análoga puede hacerse con el *stock* de datos de CEPDE-ONEI que la colaboración de UNFPA podría potenciar en virtud de las demandas continuadas de planificación territorial.

➤ **Recomendaciones asociadas:** Recomendación 1.

 **CONCLUSIÓN 4.** UNFPA demostró una capacidad de respuesta rápida a las emergencias humanitarias del período, cooperando con el fortalecimiento de los servicios de SSR en contextos críticos, proveyendo información desagregada del ámbito territorial y apoyando la coordinación interagencial, si bien no se incorporó la violencia sexual como una problemática específica de la emergencia humanitaria de acuerdo con el mandato corporativo.

→**Origen:** preguntas 1, 3 y 5.

→**Criterios:** pertinencia, eficacia y cooperación interagencial.

En las emergencias humanitarias, la cooperación de UNFPA reunió varias fortalezas: i) la distribución de servicios fue oportuna y altamente ponderada por los actores nacionales y el personal de salud de los territorios afectados, ii) se atendieron las necesidades de las mujeres púerperas y embarazadas, iii) se proveyó de información demográfica de nivel territorial que constituyó un insumo fundamental para la planificación de la asistencia, lo cual permitió precisión en el cálculo de las necesidades a atender y iv) se trabajó en forma interagencial con OPS/OMS, respetando así el mandato del SNU y la complejidad de múltiples dimensiones de la emergencia humanitaria. UNFPA colaboró con la construcción y ampliación de capacidades al dejar personal médico capacitado en el manejo de kits y al introducir el enfoque de género en SSR en las emergencias. Un desafío pendiente es la continuación de la abogacía y el diálogo político para la incorporación de la violencia sexual y la VBG en situaciones de emergencia.

➤ **Recomendación asociada:** Recomendación 3.

#### 6.1.2. Conclusiones referidas al análisis programático.

 **CONCLUSIÓN 5:** UNFPA utilizó los enfoques de género, generacional y territorial en forma transversal, pero esto no fue uniforme en la totalidad de las intervenciones, lo cual muestra un desbalance en el avance de estos enfoques.

→**Origen:** preguntas 1, 3 y 6.

→**Criterios:** pertinencia, eficacia y valor agregado.

En SSR, en EIS y en la generación y uso de estadísticas demográficas, se evidencia el análisis de género y de juventud. La gestión de conocimiento, la abogacía y diálogo político han permitido avanzar en la elaboración de estándares de calidad para los servicios de SSR para adolescentes, con énfasis en las mujeres; producir datos sobre igualdad de género con énfasis en VBG; generar investigaciones en juventud buscando diferenciar las diversas situaciones territoriales; y acompañar una propuesta de política en EIS que incorpora género, sexualidad y derechos, de manera articulada. En algunas intervenciones, la presencia del enfoque de género se logró ya que UNFPA recogió preocupaciones de las contrapartes nacionales (necesidad de profundizar en violencia obstétrica, entre otras) y demandas para continuar difundiendo los derechos de los grupos LGTBI.

El enfoque de género incorporado en las intervenciones trascendió un enfoque binario, ya que la cooperación con el CENESEX-MINSAP avanzó en los temas de diversidades sexuales y de género. En otro orden, sin embargo, las intervenciones propiamente intergeneracionales que contemplaran los adultos mayores *vis-a-vis* los jóvenes fueron escasas. La intervención de UNFPA en Cuba debería avanzar en dicho sentido, con intervenciones en dinámica poblacional que atiendan la convivencia intergeneracional, las necesidades de un cuidado integral y la ampliación de DDSSRR y SSR desde el enfoque de curso de vida.

**Recomendación asociada:** Recomendación 4.

 **CONCLUSIÓN 6:** UNFPA desempeña un importante papel en prestación de servicios anticonceptivos hormonales, pero esto excede la mera compra ya que la asistencia técnica al desarrollo de capacidades nacionales ha dado frutos significativos en SSR desde el enfoque de DDSSRR.

→ **Origen:** preguntas 1, 2, 3 y 6.

→ **Criterio:** pertinencia, eficiencia, eficacia y valor agregado.

El papel del UNFPA en garantizar el acceso a anticonceptivos es un pilar clave de la intervención en el país porque esta tarea no se reduce a la compra sino se aborda desde la multidimensionalidad de la SSR. UNFPA colaboró con el PAMI-MINSAP en la mejora de la calidad de atención en salud materna y PF, y estas intervenciones se institucionalizaron en la estructura del SNS. De todas maneras, importantes áreas de intervención como la cadena de insumos logísticos y los sistemas de información y de seguimiento para el uso de anticonceptivos por parte de jóvenes han tenido una menor prioridad en la cooperación, lo que representan además omisiones en la teoría de cambio para el abordaje del embarazo adolescente.

➤ **Recomendación asociada:** Recomendación 5.

 **CONCLUSIÓN 7:** UNFPA colaboró activamente con la EIS de la población joven, logrando que esta se tradujera en una política integral, intersectorial y con enfoque de género, sustentada en los DDSSRR de jóvenes y adolescentes y con mecanismos institucionales para la evaluación de sus logros.

→ **Origen:** Preguntas 1, 3 y 6.

→ **Criterio:** pertinencia, eficacia y valor agregado.

Si bien el Gobierno de Cuba estaba comprometido con la EIS y el país tenía avances significativos en la materia, UNFPA colaboró en dar un salto cualitativo al pasar la EIS de una lógica de programa a otra de política pública (el PRONESS). Al hacerlo, se incorporó un enfoque integral, intersectorial y género y derechos, un aspecto fundamental para mejorar la cobertura y la calidad de la llegada de los mensajes a jóvenes y adolescentes. No obstante, es preciso continuar brindando apoyo, para lograr la efectiva implementación del PRONESS y su monitoreo y evaluación.

- **Recomendación asociada:** Recomendación 6.

 **CONCLUSIÓN 8:** UNFPA ha contribuido con la integración de las dinámicas poblacionales en planes y programas nacionales y territoriales, un aporte oportuno dado el contexto de descentralización de Cuba que también revela la capacidad de la OP de aprovechar coyunturas críticas para avanzar su mandato. De todas formas, es posible capitalizar sobre lo acumulado para avanzar en dinámica poblacional.

→ **Origen: Preguntas:** 1, 3 y 6.

→ **Criterio:** pertinencia, eficacia y valor agregado.

La contribución de UNFPA con los sistemas estadísticos ha tenido eco en Cuba donde la contraparte CEPDE-ONEI aplicó tres encuestas nacionales durante el octavo período programático. La información sociodemográfica generada con el apoyo de UNFPA ha servido para la formulación de planes y programas y para el funcionamiento de comisiones gubernamentales con pertinencia en la materia, como la de seguimiento a las dinámicas de población. Su valor es estratégico para las actuales reformas. Con esta base de evidencia, UNFPA apoyó actividades de difusión y promoción y dio asistencia técnica a planes territoriales, donde lo poblacional se vincula con el desarrollo local y productivo.

No obstante, el enfoque de curso de vida para aprovechar el dividendo demográfico de los jóvenes y calcular los costos de una población crecientemente envejecida incluyendo el diseño de un sistema de cuidados, todavía no ha sido abordado. Dado que Cuba podría tener desafíos en su reposición poblacional, una mirada más integrada que combine las necesidades de cuidado de diferentes generaciones con personal especializado, de rehabilitación de infraestructura y el apoyo a las poblaciones más vulnerables (por ejemplo, mujeres envejecidas y discapacitados) son desafíos que requieren de abogacía y diálogo político. Las dinámicas poblacionales implican vínculos con los contextos de las políticas sociales (de salud, educativas y de cuidado), del planeamiento urbano y de los sistemas de pensiones. En un contexto de reforma social y económica, con apertura a la provisión privada (de cuidados, por ejemplo) una mirada estratégica con los ODS como horizonte es un aporte esencial. Las dinámicas poblacionales también suponen el abordaje de estereotipos, ya sean estos de género o de generación, con los desafíos de transformar concepciones patriarcales y adultocéntricas.

- **Recomendación asociada:** Recomendación 4.

 **CONCLUSIÓN 9:** UNFPA se posicionó en igualdad de género, principalmente en VBG, mostrando liderazgo interagencial y capacidad para avanzar en este tema mediante una potente estrategia comunicacional. A pesar de ello, es un pendiente el desarrollo de herramientas integrales contra la VBG, formuladas desde una lógica de empoderamiento de mujeres y niñas.

→ **Origen: Preguntas** 1, 3, 5 y 6.

→ **Criterio:** pertinencia, eficacia, coordinación interagencial y valor agregado.

UNFPA se posicionó como un líder en igualdad de género en la cooperación internacional en Cuba, con énfasis en VBG. Colocó con claridad en el debate público las diferentes manifestaciones de VBG y logró difundir estos temas particularmente en jóvenes, gracias a su apoyo a campañas de comunicación, el trabajo con el periodismo, los actores del sistema educativo y su alianza con contrapartes con amplia llegada en la formación de recursos humanos. Todavía está pendiente la cooperación para el logro de herramientas integrales que atiendan el problema y superen el tratamiento sectorial, así como la profundización de mecanismos de gestión que mejoren la atención a mujeres y niñas víctimas de violencia.

- **Recomendación asociada:** Recomendación 1.

### 6.1.3. Conclusiones referidas al Sistema de Monitoreo y Evaluación.

 **CONCLUSIÓN 10:** La OP cuenta con un Sistema de M&E conjunto con el Gobierno de Cuba mediante la planificación y el seguimiento mancomunado de intervenciones, pero no hay un acoplamiento de la reflexión sustantiva de estos procesos con los Sistemas corporativos de M&E.

→ **Origen:** pregunta 2 y Sistema de M&E.

→ **Criterio:** eficiencia, Sistema de M&E.

La OP desarrolló un sistema de planificación seguimiento y rendición de cuentas en forma mancomunada con el Gobierno de Cuba que produce reflexiones sustantivas al inicio de la programación. Esto permite identificar las brechas más importantes para el desarrollo de la cooperación de UNFPA en el país. Se trata de un proceso de alta calidad porque reúne las personas expertas en su materia de Cuba. Asimismo, el seguimiento de las intervenciones se da en forma regular y de este participan los actores involucrados con la planificación inicial. En el Sistema de M&E corporativo, la OP consigna información y medios de verificación, pero hay omisiones vinculadas con los logros que se derivan de la abogacía, particularmente la indirecta que es una modalidad de cooperación significativa de UNFPA en el país. Las herramientas corporativas tampoco capitalizan el proceso reflexivo desarrollado con las contrapartes gubernamentales, lo cual lleva a una suerte de disociación entre el sistema que funciona con los actores nacionales y el sistema de UNFPA.

- **Recomendación asociada:** Recomendación 7.

 **CONCLUSIÓN 11:** Las intervenciones programáticas se han mantenido en silos, más allá de algunas vinculaciones entre productos. Dado que el mandato de cooperación de UNFPA implica la vinculación entre efectos bajo la lógica de la diana, un desafío es la mayor interrelación entre intervenciones y la creciente des-sectorialización del trabajo de UNFPA en Cuba.

→ **Origen:** Pregunta 2, 3 y Sistema de M&E.

→ **Criterio:** eficiencia, eficacia y Sistema de M&E.

El Sistema de M&E y el Marco Integrado de Resultados consigna indicadores de progreso separados para los efectos y no se visualizan las interrelaciones entre estos. Dado que el mandato corporativo implica la interrelación de las intervenciones, es fundamental lograr vincular las temáticas, aprovechando además el actual funcionamiento de un único Comité Técnico de Productos.

- **Recomendación asociada:** Recomendación 8.

## 6.2. Lecciones aprendidas

UNFPA señala como lecciones aprendidas aquellos enfoques que fueron exitosos o cómo ciertas condiciones contextuales favorecieron u obstaculizaron las contribuciones a los resultados de desarrollo<sup>71</sup>.

**El involucramiento de las contrapartes en el diseño del programa y la planificación de intervenciones para la totalidad del ciclo programático, junto con un seguimiento regular y colectivo, asegura la relevancia de las intervenciones de UNFPA y garantiza su apropiación por parte de los asociados.**

El diseño participativo con las contrapartes y el gobierno del programa de país permite clarificar las necesidades del país y su relación con la agenda del UNFPA, así como también delinear las intervenciones en función de las prioridades mutuamente acordadas. La planificación quinquenal ayuda a trazar las sucesivas acciones y los sistemas de monitoreo conjunto permiten hacer seguimiento e introducir los ajustes pertinentes. La incorporación de las contrapartes al sistema de M&E del programa permite: i) determinar la adecuación de los objetivos en un contexto cambiante, ii) identificar con precisión las capacidades requeridas para las intervenciones propuestas por parte de los asociados de implementación, iii) revisar los supuestos y los factores de riesgos que pueden afectar el progreso de las intervenciones.

**En la realización de la abogacía y el diálogo político, la elección de contrapartes para lograr una incidencia indirecta en las máximas esferas decisorias es un elemento clave para países rosados. El trabajo mancomunado con líderes institucionales como contrapartes potencia la abogacía y el diálogo político indirecto por la llegada de la opinión y voz de estos actores a los ámbitos de máximo nivel decisorio del país.**

La selección estratégica de contrapartes que permite el acompañamiento de instituciones de referencia nacional y la llegada a líderes institucionales posibilita la expansión de los efectos de la abogacía y el diálogo político, en la medida en que estos actores transitan por diversas esferas de decisión (como la Asamblea del Poder Popular), llevando así las temáticas de UNFPA a ámbitos protagónicos de los actuales procesos de reforma del país.

---

<sup>71</sup> UNFPA (Evaluation Office, 2018) adopta la definición de lecciones aprendidas de la OECD: de “generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de los proyectos, programas o políticas” (OCDE, 2010).

**El trabajo con contrapartes con llegada y/o presencia territorial asegura el alcance nacional de las intervenciones y de la incorporación de los grupos vulnerables, en particular mediante mensajes coherentes y coordinados.**

El acompañamiento a contrapartes que desarrollan acciones en el ámbito territorial (provincias y municipios) asegura el alcance nacional de las intervenciones, lo cual garantiza el escalamiento de la cooperación de UNFPA en forma eficiente. A su vez, permite la adecuada llegada a grupos vulnerables (como mujeres embarazadas y puérperas afectas por emergencias humanitarias).

**El trabajo con un número relativamente bajo de contrapartes de larga data y de probado compromiso con la agenda de UNFPA mejora la efectividad programática, favorece economías de escala, e impide la disgregación de esfuerzos.**

Los costos de transacción (operaciones y comunicación) se reducen con contrapartes de larga data y demostrado compromiso con UNFPA, lo cual permite un uso eficiente y efectivo de los recursos. A su vez, esto potencia estrategias corporativas como la movilización de recursos, la comunicación y el diálogo político. Esto es especialmente importante en contextos de sistema de pago directo, y de oficinas pequeñas y de reducción de recursos regulares.

### 6.3. Recomendaciones

**RECOMENDACIÓN 1.** Cooperar en el desarrollo de capacidades nacionales en las áreas igualdad de género (en particular VBG y el empoderamiento de las mujeres y las niñas), DDSSRR y diversidad sexual, involucrando activamente a adolescentes y jóvenes (especialmente mujeres), tomando en cuenta los clivajes territoriales y otros que pudieran resultar relevantes, como color de piel.

**Prioridad:** Alto

**Nivel:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusión 1, 3 y 9.

#### **IMPLICACIONES OPERACIONALES**

Se recomienda que la Oficina de País proceda a:

- Mantener la abogacía y el diálogo político para visualizar la VBG como un núcleo central en la reproducción de desigualdades de género, recuperando el trabajo acumulado con las Casas de Orientación a la Mujer y a las familias del CEM-FMC y desarrollando acciones para el fortalecimiento de capacidades de para la atención a mujeres víctimas de violencia, desde el enfoque del empoderamiento de las mujeres.
- Acompañar el diseño de planes territoriales de desarrollo ya que estos facilitan un enfoque integral e intersectorial, colocando la desigualdad de género y su manifestación en VBG como un aspecto esencial en las alianzas con los gobiernos provinciales y municipales.
- Aprovechar las intervenciones en el ámbito de las masculinidades, apelando a los jóvenes y varones adultos a comprometerse con la erradicación de la VBG, con el apoyo de la estrategia comunicacional de la OP.

- Retomar el trabajo con jóvenes, recuperando las redes sociales cultivadas al inicio del presente período programático, para renovar los canales de difusión y comunicación en DDSRR, vida libre de violencia, diversidad sexual y aprovechar los líderes jóvenes comprometidos con la agenda de UNFPA en las alianzas interinstitucionales de forma más activa.
- Promover la remoción de barreras en los SSR para jóvenes y adolescentes mediante el fomento de la participación de estos grupos y la sensibilización al personal sanitario.
- Realizar una sistematización de las intervenciones en materia de juventud, con vistas a proveer insumos basados en evidencia para la elaboración de una Política de Juventud, capitalizando las redes de investigadores y las alianzas institucionales del UNFPA en la materia y utilizando su capital simbólico como agencia líder en el tema.

**RECOMENDACIÓN 2.** Continuar utilizando la cooperación con LACRO y los intercambios con otras OP de UNFPA para traer experiencias y herramientas concretas que puedan ser de utilidad para las necesidades del país, considerando su contexto de reformas institucionales y sociales y la alta sostenibilidad de las intervenciones de UNFPA en Cuba.

**Prioridad:** Medio

**Nivel:** Oficina de País, LACRO.

**Origen:** Conclusión 2.

#### **IMPLICACIONES OPERACIONALES**

La OP precisaría:

- Continuar con la sistematización de buenas prácticas para que se tomen en cuenta como experiencias para la Cooperación triangular en el marco del mandato de UNFPA.
- Posicionarse como un bróker para el intercambio de experiencias inscriptas en los temas prioritarios del Consenso de Montevideo y de la Agenda 2030, destacando los avances de Cuba en SSR (PF y salud materna). Un notorio ejemplo de buena práctica es la Estrategia de Código Rojo, pertinente para varios países de la región que no lograron cumplir con el ODM de reducción de mortalidad materna.
- Profundizar la complementariedad con LACRO para posicionarse más claramente como oferente de asistencia técnica, empalmado dicho papel con la estrategia de movilización de recursos.

**RECOMENDACIÓN 3.** Fortalecer las intervenciones en emergencia humanitaria, con nuevas temáticas y herramientas, aprovechando el posicionamiento de UNFPA en temas de género en el país.

**Prioridad:** Alto.

**Nivel:** Oficina de País, LACRO.

**Origen:** Conclusión 4.

## IMPLICACIONES OPERATIVAS

La OP tendría que:

- Fortalecer su liderazgo en VBG en la atención a la emergencia humanitaria, ya sea mediante la provisión oportuna de kits, la capacitación a profesionales, y el apoyo en el análisis de información poblacional que permite calibrar con precisión las necesidades de las mujeres afectadas.
- Introducir en los pilotos para la prevención y atención de VBG la violencia sexual, en sintonía con el mandato corporativo.
- Considerar una ampliación de contrapartes nacionales más allá del MINSAP, y promover otras alianzas con organismos que también operen directamente en el territorio afectado, en particular para acelerar las prácticas de seguimiento en terreno.
- Utilizar su papel de Coordinación del Grupo Interagencial Monitoreo y Evaluación para armar un plan de monitoreo y evaluación de la cooperación en emergencia humanitaria desde un enfoque multidimensional, con indicadores tangibles que permitan relevar el impacto concreto de la ayuda.

**RECOMENDACIÓN 4.** Abogar para que la política de población del país articule en forma más integral las diferentes dimensiones (sistema de cuidado, envejecimiento, relaciones intergeneracionales, baja fecundidad, alta fecundidad adolescente en ciertas regiones, migraciones, etc.), con metas y proyecciones de mediano plazo en función del bienestar social y la igualdad de género.

**Prioridad:** Alta.

**Nivel:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusión 5 y 8.

## IMPLICACIONES OPERATIVAS

A la OP la correspondería:

- Abogar para que la política poblacional tome en cuenta explícitamente los ODS y se logre un mapeo de diferentes necesidades según grupos etarios, con un cálculo de costos para mantener un sistema de protección social solvente y universal a lo largo del curso de vida.
- Continuar apoyando la generación de información especializada referida a los sistemas de protección (incluyendo el cuidado en la infancia y en la tercera edad) y sus expresiones territoriales, en función del principio de la Agenda 2030 “que nadie quede atrás”.
- Como parte de una política de población, mantener el diálogo político para colaborar con el diseño de un sistema de cuidados sustentable, realizando un costeo de este tomando como base la Encuesta de Igualdad de Género y la Encuesta de Envejecimiento.
- Fortalecer el diálogo político y la abogacía en la preservación y cuidado de la fertilidad, un asunto relevante dada la tasa de reemplazo poblacional.

**RECOMENDACIÓN 5.** Profundizar el acompañamiento al país en SSR a efectos de refinar la calidad de los servicios y promover mayor especificidad en la atención universal, según las necesidades de grupos con vulnerabilidades.

**Prioridad:** Alta.

**Nivel:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusión 6.

### **IMPLICACIONES OPERATIVAS**

A la OP le correspondería:

- Continuar cooperando con el desarrollo de capacidades nacionales en SSR (en sus dimensiones de PF y salud materna), con atención a las necesidades emergentes de grupos específicos (jóvenes y adolescentes, mujeres jóvenes de las provincias orientales, mujeres en riesgo preconcepcional), con énfasis en:
  - Fortalecimiento de la cadena logística de insumos anticonceptivos y del sistema de distribución.
  - Fortalecimiento de los sistemas de información que permitan dar seguimiento a la dispensación y uso de anticonceptivos por parte de jóvenes y adolescentes.
- Desarrollar una intervención piloto priorizando el fortalecimiento de la cadena logística y los sistemas de información y seguimiento de adolescentes en las provincias orientales, las cuales registran las tasas más altas de embarazo adolescente.
- Analizar y evaluar el funcionamiento de las capacitaciones y replicaciones para fortalecer su amplificación y reproducción, considerando el contexto demográfico cubano y la movilidad de sus recursos humanos (por la Cooperación Sur / Sur de los médicos), para mantener los niveles de capacidad de los servicios de SSR.

**RECOMENDACIÓN 6.** Colaborar con la ampliación de la EIS y la medición de su impacto, a involucrar a los jóvenes en forma activa, en particular a los varones y a las personas de las provincias orientales.

**Prioridad:** Media.

**Nivel:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusión 7.

### **IMPLICACIONES OPERATIVAS**

A la OP le concerniría:

- Aportar asistencia técnica para la medición de los impactos de la educación para la sexualidad en las escuelas, dado el reciente cambio en el enfoque y la expectativa de transformación educativa.
- Involucrar más activamente a los varones en la EIS, en virtud de la persistencia de estereotipos de género, aprovechando la EIS como una puerta de entrada para el cuidado del cuerpo en el marco de relaciones sociales de género respetuosas.
- Promover la EIS mediante jornadas y talleres en espacios educativos no curriculares e instancias informales de encuentro de jóvenes.
- Privilegiar, mediante la alianza con actores territoriales, la EIS en las provincias orientales, y redoblar los esfuerzos comunicativos en dichas provincias con propuestas concretas de monitoreo y evaluación.

**RECOMENDACIÓN 7.** El mejoramiento del Sistema de M&E requiere de un claro empalme entre el sistema desarrollado por la OP y el Gobierno de Cuba y los sistemas corporativos disponibles, así como también un mejor registro de las contribuciones y acciones de abogacía y diálogo político UNFPA en el país, aprovechando las herramientas corporativas existentes a tales efectos.

**Prioridad:** Media.

**Nivel:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusión 10.

#### **IMPLICACIONES OPERATIVAS**

La OP debería:

- Empalmar el Sistema de M&E desarrollado con las contrapartes y el Gobierno de Cuba con el sistema de M&E corporativo, en concreto, armonizando las fechas para el análisis y el reporte de resultados, actividades trimestrales y anuales y de cierre del ciclo programático.
- Utilizar más estratégicamente las herramientas y corporativas de información, registrando reflexiones más detalladas respecto de la abogacía directa e indirecta para capturar los logros de la OP con esta modalidad de intervención.
- Mejorar los indicadores para el próximo ciclo programático, más afinados a resultados de segundo nivel y menos centrados en intervenciones de primer nivel (actividades).
- Incorporar indicadores para dar seguimiento a la transversalización del enfoque de género y derechos humanos en las intervenciones, siguiendo el mandato de UNFPA.
- Lograr una medición afinada de la cooperación de UNFPA con el fortalecimiento de los Sistemas de M&E de las contrapartes, puesto que los logros están dispersos y no se articulan bajo una estrategia de M&E.

**RECOMENDACIÓN 8.** En el próximo ciclo programático, establecer mayor interrelación entre los Efectos del Plan Estratégico, en el marco de la Agenda 2030 que, por definición, supone un abordaje integral.

**Prioridad:** Medio.

**Nivel:** Oficina de País, LACRO y Sede.

**Origen:** Conclusión 11.

#### **IMPLICACIONES OPERATIVAS**

La OP debería:

- Mantener prácticas de gestión (planificación y seguimiento) en armonía con el abordaje integral en virtud de la Agenda 2030 propuesto por el Plan Estratégico 2018-2021.
- Establecer vinculaciones programáticas más claras entre los distintos Efectos del Plan Estratégico, produciendo una teoría de cambio más integral en sus alcances y más centrada en la combinación de estrategias en función de los ODS, con base en las prácticas de M&E y en el trabajo grupal del Comité programático.
- Aprovechar ventajosamente el funcionamiento del Comité programático unificado en el seguimiento de las intervenciones con enfoques incluyentes de la diversidad en cuanto

a género, generación y territorio, con énfasis en la identificación de las vinculaciones virtuosas y la complementariedad entre intervenciones provenientes de diferentes sectores gubernamentales.

## REFERENCIAS

- Bess Constantén, S., Martínez Morales, M. Á., Fernández Viera, M. R., Mazorra Ramos, V., Alomá, I. A., López Nistal, L. M., Piloto Padrón, M. (2018). Calidad de las estadísticas de mortalidad materna en Cuba, 2013. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42(47), 1-9.
- Cabrera Marrero, F. (2014). *El color de la piel como diferencial ante el riesgo de muerte en el oriente de Cuba. Una aproximación desde el espacio geográfico*. CEDEM / UH.
- CEDAW / Comité para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación Contra la Mujer. (2013). *Observaciones finales sobre los informes periódicos séptimo y octavo combinados de Cuba*. Ginebra.
- CEDEM / Centro de Estudios Demográficos. (2017). *Informe del Balance Anual de la Actividad Científico-técnica 2016*. La Habana: Universidad de La Habana.
- CEPAL / División de Asuntos de Género. (2015). *Informe nacional Cuba. En el contexto del 20 aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Santiago de Chile.
- Gobierno de Cuba. (2017). *Consenso de Montevideo. Informe de Cuba. Avances*. Santiago de Chile.
- Gobierno de Cuba. (2018a). *Cuba. Informe a la Tercera Reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe*. Lima.
- Gobierno de Cuba. (2018b). *Informe nacional presentado con arreglo al párrafo 5 del anexo de la resolución 16/21 del Consejo de Derechos Humanos*. (Informe EPU). Nueva York.
- Gobierno de Cuba y SNU. (2014). *Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas 2014-2018*.
- Jorna A. R., Veliz P.L. (2017). Representaciones socioculturales de género y la promoción de cuadros en el sector de la salud, 2013-2016. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(2).
- López Tutusaus, T. (2014). *Inserción de la mujer cubana en el mercado laboral a inicios del siglo XXI*. La Habana: CEDEM / UH.
- Molina Cintra, M. de la C. (2017). *La fecundidad adolescente en Cuba*. La Habana: CEDEM / UH.
- OCDE. (2010). *Glosario sobre los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris.
- Pérez González, E. (2014). La violencia: su fragmentación conceptual y la reacción social ante la misma. En Alfonso Rodríguez A y Santillano Cárdenas (Ed.), *La violencia en el interjuego de la invisibilidad*. (p. 60). La Habana: CENESEX.
- Proveyer Cervantes, C. (2014). Violencia de género. Aproximación desde la realidad cubana. En Alfonso Rodríguez A y Santillano Cárdenas (ed.). *La violencia en el interjuego de la invisibilidad*. La Habana: CENESEX.
- Quintana Llanio, L. (2017). *Cuba: fecundidad y toma de decisiones en torno a la reproducción*. La Habana: CEDEM.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2007). *Delivering on the Promise of Equality. UNFPA's Strategic Framework on Gender Mainstreaming and Women's Empowerment 2008 /2011*. New York.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2011). *Gender at the Heart of ICPD. The UNFPA Strategic Framework on Gender Mainstreaming and Women's Empowerment*. New York.

- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2013a). *Assessing the country office monitoring and evaluation system*. UNFPA. New York.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2013b). *Handbook "How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA"*. UNFPA. New York.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2016). *Evaluation of UNFPA Support to Adolescents and Youth 2008-2015*. Nueva York.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2017b). *Plan Estratégico del UNFPA, 2018-2021*. Naciones Unidas.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2017c). *Evaluation of the architecture supporting the operationalisation of the UNFPA strategic plan 2014-2017*. UNFPA. New York.
- UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2018). *Lessons learned from UNFPA Country Programme Evaluations 2014-2015*. Nueva York.
- UNFPA Cuba. (2017). *UNFPA Emergency Fund Report. Hurricane Irma*.
- UNFPA Cuba. (2018). *UNFPA Emergency Fund Report. Hurricane IRMA*.
- VVAA. (2017). *Juventud cubana, una mirada desde la demografía*. La Habana: CEDEM.

## ANEXO I. MATRIZ DE EVALUACIÓN CPE CUBA 2014-2018 COMPLETADA

**Notas:** Los indicadores para los productos definidos por el Programa de País 2014-2018 se consignan en la Pregunta 3.a. y están subrayados.

**PE1. 1. ¿En qué medida los productos del Programa de País 2014-2018 de UNFPA en Cuba están: (i) en línea con las prioridades nacionales de desarrollo; (ii) respondiendo a las necesidades de grupos clave de la población; (iii) alineados con los marcos internacionales, en particular el Plan Estratégico de UNFPA; y (iv) han dado respuestas oportunas a cambios surgidos durante la implementación? (*Pertinencia*)**

**Nota metodológica:**

Esta pregunta se abordó mediante la triangulación de entrevistas a personal de UNFPA y del Estado y de organizaciones sociales, fuentes documentales (detalladas más abajo) y las observaciones en terreno realizadas por el Equipo Evaluador. El listado de personas entrevistadas se encuentra en el **Anexo II**.

**Fuentes documentales:**

*Materiales del Gobierno de Cuba*

CEPAL / Comisión Económica para América Latina y el Caribe

2018 Proyecto de Primer Informe Regional Sobre La Implementación Del Consenso de Montevideo Sobre Población y Desarrollo. CEPAL. Gobierno de Cuba

2017 Consenso de Montevideo. Informe de Cuba. Avances. Santiago de Chile.

2018a Cuba. Informe a La Tercera Reunión de La Conferencia Regional Sobre Población y Desarrollo de América Latina y El Caribe. Lima.

2018b Informe Nacional Presentado Con Arreglo Al Párrafo 5 Del Anexo de La Resolución 16/21 Del Consejo de Derechos Humanos. Informe EPU. Nueva York.

- . Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011 y actualizados en 2017)
- . Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba (aprobados por la Primera Conferencia Nacional del Partido en 2012).
- . Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular en junio de 2017).
- . Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.

*Materiales corporativos.*

UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva 2017. Plan Estratégico Del UNFPA, 2018-2021. Naciones Unidas.

UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva 2013. Plan Estratégico Del UNFPA, 2014-2017. Naciones Unidas.

Folleto "Encuentro Regional. Dinámicas de Población, Territorio y Desarrollo Local. 20-22 de mayo de 2015".

UNFPA / Cuba (2013). "CIPD. Más allá de 2014. Claves para la Agenda de Desarrollo Post 2015" (2013).

Evaluación del séptimo programa de país de Cuba.

Documentos de los Comités Técnicos de Productos.

CPAP 2014-2017

Country Programme Document 2014-2017

*Documentos del Sistema de las Naciones Unidas.*

(CEDAW / Comité para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación Contra la Mujer 2013). Observaciones Finales Sobre Los Informes Periódicos Séptimo y Octavo Combinados de Cuba\*. Ginebra.

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en Cuba UNDAF 2014-2018.

*Fuentes de Internet consultadas:*

<http://www.acn.cu/cuba/27471-celebra-cuba-dia-mundial-de-la-poblacion>

<http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2017-07-11/el-30-por-ciento-de-los-jo...>

<http://tribuna.cu/cuba/2017-07-11/celebra-cuba-dia-mundial-poblacion>

<http://www.mujeres.co.cu/art.php?NDk5NA==>

<http://www.mujeres.co.cu/art.php?NDk5Mw==>

<http://www.tvavila.icrt.cu/celebra-cuba-dia-mundial-de-la-poblacion/>

<http://www.perlavision.cu/celebrado-cienfuegos-dia-mundial-poblacion/>

<http://onu.org.cu/news/af2f0eb849e711e69ef100163e211c9e/unfpa-apoya-investigacion-para-promover-uso-de-condon-femenino-en-cuba/>

<http://www.granma.cu/todo-salud/2018-05-06/codigo-rojo-una-alerta-de-vida-06-05-2018-20-05-34>

<https://cuba.unfpa.org/es/news/historias-tras-el-paso-del-huracán-irma-pinzas-que-salvan-vidas>

<http://lac.unfpa.org/es/news/sistema-de-la-onu-en-cuba-solicita-fondos-para-el-plan-de-respuesta-al-impacto-del-huracán-irma>

<http://www.fao.org/cuba/noticias/detail-events/es/c/1038695/>

<http://www.granma.cu/mundo/2017-09-12/agencias-de-naciones-unidas-en-plena-disposicion-de-ayudar-en-la-recuperacion-tras-irma-12-09-2017-22-09-18>

<http://cuba.unfpa.org/es/news/en-busca-de-fomentar-la-educación-integral-de-la-sexualidad?page=7>

<http://www.cubainformacion.tv/index.php/genero/74722-mesa-redonda-la-educacion-de-la-sexualidad-en-la-escuela-cubana->

<http://cuba.unfpa.org/es/news/%C3%BAnete-cifras-para-las-brechas-de-género>

[http://www.onei.cu/proy\\_pea15\\_30.htm](http://www.onei.cu/proy_pea15_30.htm)

<http://onu.org.cu/news/8296939213bb11e6828a00163e211c9e/unfpa-apoya-reflexion-academica-en-temas-de-salud-sexual/>

<http://onu.org.cu/news/ac6428d4be2811e6b3a500163e211c9e/socumes-reflexiona-sobre-sexualidad-y-diabetes-con-apoyo-del-unfpa/>

<http://cuba.unfpa.org/es/news/salud-sexual-y-reproductiva-comunicaci%C3%B3n-para-el-cambio>

Otros documentos (producción científica, brochures, etc.).

. Rojas Ochoa, Francisco. Situación, sistema y recursos humanos en salud para el desarrollo en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública* 29(2):157-169.

. Iñiguez Rojas, Luisa. Aproximación a la evolución de los cambios en los servicios de salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2012; 38(1):109-125.

### **Síntesis de la pregunta 1.**

El Programa de País 2014-2018 tuvo como marco los veinte años de la CIPD, el cierre de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Agenda 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), y la segunda reunión de Seguimiento a la Conferencia Regional de Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe (México, 2015). En mayo de 2018, además, Cuba presentó su informe de país ante el Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal (EPU).

El Programa de País priorizó la incorporación de la dinámica poblacional en los procesos de descentralización, la mejora de la calidad de los servicios SSR para jóvenes y adolescentes, la reducción de la mortalidad materna al momento del parto (mediante la estrategia de Código Rojo) y la diversificación de la oferta de anticonceptivos en el país, con énfasis en los de larga duración. Las intervenciones programáticas apoyaron la generación de información en juventud, envejecimiento y género, apoyando el fortalecimiento de capacidades y la gestión de datos de calidad para las políticas públicas del país. Asimismo, se apuntaló la mejora de la EIS mediante el apoyo a los diseños de políticas y se trabajó con la difusión de los derechos de las personas jóvenes y adolescentes. La violencia de género se trabajó, entre otras acciones, mediante las cátedras de la mujer de las universidades pedagógicas y la difusión de la desigualdad mediante su apoyo a la Campaña Únete del Secretario General de las Naciones Unidas.

El Programa de País fue elaborado en forma participativa, lo que hizo posible capturar las preocupaciones de los asociados mediante un diálogo intensivo. Al coincidir el ciclo programático de UNFPA con el del MANUD 2014-2018, el Programa de País se benefició de una interacción más amplia con contrapartes gubernamentales. A su vez, la mayoría de los asociados tienen muchos años de trabajo con UNFPA, razón por la cual hay una amplia tradición colaborativa que permite empalmar intereses con relativa facilidad.

Según el material aportado por las entrevistas, y de acuerdo con los términos usados por las personas entrevistadas, UNFPA “acompaña” al Gobierno de Cuba según sus necesidades y prioridades y se propone “complementar” los esfuerzos nacionales, en términos de las contrapartes y del personal de la Oficina de País. Este CPD se consideró altamente “participativo” y estuvieron presentes múltiples actores. Por su parte, las contrapartes coincidieron en que UNFPA ofrece apoyo técnico calificado a las rutas trazadas por el país, en el marco de las reformas sociales y económicas establecidas en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución*. En consecuencia, el alineamiento con las políticas y los planes gubernamentales, se reflejan de manera explícita en el documento de programa de país y en el CPAP. Así, por ejemplo, en el proceso de formulación del CPAP 2014-2018, realizado de conjunto UNFPA- Gobierno de Cuba, se recoge el análisis de la situación en el país para: a) Dinámica de Población, b) Salud Materna y Planificación Familiar, c) Educación Integral de la sexualidad y d) Género. Por su parte, de los 274 lineamientos aprobados, aluden directamente a los contenidos del CPD y del CPAP, el No. 82, referido a la Cooperación; los No. 113 y 115, referidos a la Política Social; el No. 116 referido a la Dinámica Poblacional; el No. 122 referido a Educación y los No. 123, 124 y 127 referidos a Salud. Alternativamente, las instituciones oficiales mencionan a UNFPA en sus algunos de sus productos<sup>72</sup>.

Un factor que facilitó la convergencia de intereses y, por ende, la relevancia programática, es que el Gobierno de Cuba es un partícipe activo de la Agenda de la CIPD y un aliado temático. Cuba es parte de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional de Población y Desarrollo para América Latina y el Caribe (CRPD) (junto con México, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guyana, Honduras, Jamaica, Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela)<sup>73</sup>. Además, Cuba integra el Grupo de Trabajo ad hoc, de composición abierta y coordinado por México, encargado de elaborar una propuesta de indicadores para el seguimiento regional del Consenso de Montevideo que además incorporan los ODS<sup>74</sup>. En 2017, Cuba fue uno de los países que elaboró su presentación voluntaria de avance en el Consenso de Montevideo<sup>75</sup>. Hasta 2019, Cuba participa en la Junta Ejecutiva de UNFPA por América Latina y el Caribe<sup>76</sup>. Anteriormente, un delegado del gobierno participó en la Comisión de Población de la sede y fue fundamental en el proceso que llevó al Consenso de Montevideo.

#### H.1.1. Los productos del Programa de País están en línea con las prioridades nacionales de desarrollo de Cuba.

- Evidencia de que los contenidos de los productos programáticos (observado mediante el lenguaje programático y las prioridades de intervención) responden a necesidades nacionales y guardan coherencia con las prioridades de política pública del Gobierno de Cuba.
- Evidencia de intercambios con los socios nacionales que permiten identificar y actualizar las prioridades de desarrollo (mediante reuniones de trabajo, visitas conjuntas a terreno, instancias de programación).
- *Evidencia de la existencia de prácticas de seguimiento de riesgos e hipótesis que permitan extraer lecciones en el curso de la implementación* (mediante reuniones de reflexión, análisis de coyuntura de política por parte de especialistas). *(Se trasladó a análisis de Sistema de Monitoreo y Evaluación).*

#### Síntesis de hallazgos a partir de documentos:

<sup>72</sup> Véase por ejemplo, el agradecimiento de la ONEI a UNFPA en el Anuario Demográfico (2014) ([http://www.onei.cu/publicaciones/cepde/anuario\\_2014/3\\_introduccion.pdf](http://www.onei.cu/publicaciones/cepde/anuario_2014/3_introduccion.pdf)) y en su página de Internet, en particular en la sección de proyecciones demográficas ([http://www.onei.cu/proy\\_pea15\\_30.htm](http://www.onei.cu/proy_pea15_30.htm)).

<sup>73</sup> De hecho, en la Segunda Reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe en 2015 en México, Cuba tuvo dos ponentes: Juan Carlos Alfonso (ONEI) y Mariela Castro (CENESEX).

<sup>74</sup> <https://crpd.cepal.org/3/es/antecedentes>. El Grupo de Trabajo elaboró, en consulta con los países miembros de la Conferencia, una propuesta de indicadores para el seguimiento regional del Consenso de Montevideo, basada en la revisión y especificación de los indicadores sugeridos en la Guía operacional, así como en los propuestos para el seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y para el seguimiento del Programa de Acción de la CIPD post 2014. La CEPAL y UNFPA fueron la Secretaría Técnica del Grupo de Trabajo, con representantes de la sociedad civil y de otros actores. El Grupo de Trabajo presentó un informe de avance en la Tercera Reunión de la Mesa Directiva de la CRPD en Chile (octubre de 2016). Con la revisión de la Mesa Directiva, el Grupo de Trabajo procedió a la actualización de su informe (CEPAL / Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2018).

<sup>75</sup> <https://crpd.cepal.org/1e/sites/crpd1e/files/presentations/cuba.pdf>.

<sup>76</sup> <https://www.unfpa.org/es/members-executive-board>.

- El Plan de Acción para el Programa de País (CPAP) concuerda con la prioridad establecida por el Gobierno de la República de Cuba referida a la Dinámica poblacional, calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales, lo que se evidencia a través de los tres resultados declarados en el Plan Estratégico del UNFPA y sus respectivos productos, los que a su vez coinciden con los contenidos en el Documento del Programa de País (CPD). La evidencia quedó recogida en el proceso de formulación del CPAP 2014-2018 UNFPA- Gobierno de Cuba, donde se recoge el análisis de la situación en el país para: a) Dinámica de Población, b) Salud Materna y Planificación Familiar, c) Educación Integral de la sexualidad y d) Género.

Lo anterior se corresponde a su vez con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016- 2021, aprobados en el 7mo. Congreso del PCC y por la Asamblea Nacional del Poder Popular, en 2016. De los 274 lineamientos aprobados, aluden a los contenidos del CPD y del CPAP, el No. 82, referido a la Cooperación; los No. 113 y 115, referidos a la Política Social; el No. 116 referido a la Dinámica Poblacional; el No. 122 referido a Educación y los No. 123, 124 y 127 referidos a Salud.

- El Análisis de la situación de país UNDAF 2014- 2018, del que se nutren los análisis de país de tipo temáticos, contenidos en el Plan Estratégico del UNFPA 2014- 2018, se basó en el análisis complementario conjunto sustentado en la existencia de estudios, investigaciones, informes de país y del SNU que de manera conjunta fueron identificados y consultados. Dicho análisis se orientó a analizar el contexto de desarrollo del país como insumo clave para acompañar de manera efectiva las prioridades nacionales y el proceso de actualización del modelo económico cubano. Se identificaron cuatro ejes temáticos y tres temas transversales, en los que partiendo de un análisis de causalidad se identificaron principales oportunidades y nichos, desafíos e interrelaciones.

Cada eje temático contó con un liderazgo compartido de Instituciones Nacionales y de agencias de Naciones Unidas que coordinaron el proceso en cada eje. A su vez para cada uno de estos se identificó un facilitador que condujo la reflexión técnica. El MINCEX y la Oficina de la Coordinadora Residente guiaron de conjunto el proceso, propiciando la coordinación y articulación entre los ejes. Los análisis se desarrollaron en mesas de discusión a través de un amplio proceso participativo de reflexión y debate. Diversos actores de instituciones involucradas en diseño e implementación de política, centros de investigaciones, actores locales, ONGs nacionales, y las agencias del SNU, participaron a lo largo del proceso. Entre los ejes temáticos analizados, Desarrollo social –incluyendo envejecimiento de la población y perspectiva intergeneracional- tributó directamente a los productos y resultados asumidos por el CPD, a la vez que otros lo hicieron también de manera implícita.

- Existen las evidencias escritas: ACTAS sobre la realización de las reuniones de los Comités Técnicos en el marco del CDP en los años 2014, 2015, 2016 y 2017, en las que quedó plasmada la ubicación de prioridades, proyecciones programáticas a futuro y a corto plazo y el seguimiento de los planificado, lo que se destaca por el representante permanente de UNFPA en Cuba, como “un ejemplo de buenas prácticas” y como oportunidad para evolucionar el curso de la implementación, definir brechas y oportunidades para atenderlas a partir de agendas de alianzas. En estas reuniones participaron representantes del gobierno cubano, y especialistas en las diferentes áreas contempladas en los productos y resultados esperados por el CPAP, lo que demuestra el carácter participativo del seguimiento conjunto y comprometido.

#### Síntesis de hallazgos a partir de entrevistas:

- Los productos de los proyectos ejecutados con la cooperación del UNFPA se corresponden plenamente con las políticas social- económica y científica gubernamentales, de acuerdo con las necesidades y prioridades del país, lo que a su vez se ajusta a los ejes estratégicos del Plan de Acción para el Programa de País (CPAP). Dichos productos se enmarcan fundamentalmente en la generación de capacidades técnicas y profesionales que, una vez instaladas, garanticen su sostenibilidad en el tiempo y que permitan a su vez la transformación paulatina, a mediano y largo plazo de las realidades nacionales al respecto. Ejemplos: Violencia basada en género, envejecimiento demográfico, la salud sexual y reproductiva de mujeres y adolescentes e igualdad de género

- Los Asociados a la Estrategia (AEs) mantienen un perenne vínculo con la oficina del UNFPA en el país, ya sea a través de los Comité Técnicos, como del Grupo de Referencia, y también de manera individual según necesidades particulares o emergentes. La comunicación se valora de excelente, así como la receptividad por parte de la oficina UNFPA.
- Los Asociados a la Estrategia (AEs) y beneficiarios intermedios expresaron la flexibilidad y transparencia con la que se les posibilita movilizar recursos según nuevas necesidades en el transcurso de la implementación, así como la exigencia por parte de la oficina país del control permanente de la ejecución de los presupuestos y el uso de los recursos. Dicho control es más directo a los Asociados a programa que a los Beneficiarios intermedios, lo que reciben esta influencia a través de los primeros.
- Beneficiarios intermediarios y últimos perciben la consonancia explícita entre las actividades que realizan, apoyadas por el UNFPA, con las políticas, prioridades y metas trazadas a nivel de país por parte del Gobierno, así como las de sus instituciones y Ministerios a los que pertenecen. Ejemplos: a) elevación de la Salud Sexual y Reproductiva de la Población, b) reducción de la tasa de embarazos adolescentes y de la razón de mortalidad materna en el país, c) incremento de la calidad y amigabilidad de los servicios de salud sexual y reproductiva, d) sensibilización del enfoque de derechos sexuales y reproductivos con perspectiva de género y de diversidad sexual a nivel intersectorial, e) sensibilización sobre Violencia Basada en Género y su abordaje intersectorial, f) envejecimiento de la población y baja natalidad, g) Perfeccionamiento permanente de la Educación en el país Ejemplo: perfeccionamiento y mayor proyección de la resolución Ministerial 139 del 2011 en el Ministerio de Educación, h) Dinámica poblacional y desarrollo territorial.

Algunas notas de entrevistas son las siguientes:

- *El UNFPA hizo abogacía para posicionar una visión integral e interinstitucional en el PRONESS (que terminó siendo una propuesta integrada con 7 subcomponentes) y tiene M&E.*
- *“En el caso de Cuba el gobierno acompaña la agenda nuestra por lo que ha sido menos difícil colocar el documento de EIS. Pero han tenido otras prioridades, como los procesos de reforma de Cuba. También está en prioridad la respuesta humanitaria. El PRONESS estuvo en medio de dos huracanes”.*
- *“Costó mucho trabajo poner el tema de juventud... Lo vemos como logro, una gran victoria. ... Se logró además una contraparte importante que es el Centro de Estudios de Juventud que hace estudios y propuestas al gobierno”.*
- *El tema juventud es transversal y se logró que la OP ganara legitimidad con el Gobierno en la temática.*
- *TG: la Encuesta Nacional de Género es un logro entero del octavo ciclo. La OP tenía necesidad de actualizar el enfoque de género en el contexto de las reformas de Cuba. (Los procesos de reforma están afectando las relaciones de género).*
- *“La negociación política es compleja con el Gobierno de Cuba” pero cuando firman algo “queda escrito en piedra”.*
- *El Gobierno está comprometido con la CIPD, apoyó el Consenso de Montevideo. Cuba presentó un caso ante la sede para autorizar service delivery (para anticonceptivos hormonales de larga duración y alta calidad).*
- *“UNFPA colabora con Juan Carlos Alfonso en la preparación de la reunión de México; se acompañó con los indicadores. Esto fue abogacía de UNFPA. ONEI ya era un socio implementador. Acá ya se puso el tema de la Agenda 2030 y los ODS”. “Cuba colocó su postura en el Consenso y ayudó a los países con la metodología”.*

**H.1.2. Las estrategias del Programa País y sus efectos esperados se ajustan al Plan Estratégico 2014-2017 de UNFPA, tomando en cuenta la realidad nacional en forma reflexiva y no mediante un realineamiento meramente formal.**

- Evidencia de que los resultados, los productos y las estrategias reflejan las prioridades de desarrollo del Plan Estratégico del UNFPA (acceso universal a la SSR, ejercicio de los derechos reproductivos y reducción de mortalidad materna) (mediante análisis de contenido de las justificaciones de las intervenciones, análisis de la congruencia de los indicadores de programa con los del Plan Estratégico, existencia de instancias de alineamiento, análisis de intercambio con LACRO para asegurar congruencia con Plan Estratégico).
- Evidencia de la incorporación de la CIPD, el Consenso de Montevideo, la CEDAW y otros instrumentos internacionales (ODM y ODS) como marco de las intervenciones (mediante análisis de la promoción de la Oficina de País para la participación en estas instancias, análisis de la incorporación de estas plataformas en el contenido de las justificaciones de las intervenciones, análisis de la congruencia de los indicadores de programa con los indicadores de estas plataformas, análisis de intercambio de la Oficina de País con los actores nacionales que dan seguimiento a estas plataformas).
- *Evidencia de prácticas regulares que permitan el alineamiento del programa con el Plan Estratégico de UNFPA, a partir de la realidad nacional (mediante análisis de existencia de prácticas regulares para asegurar este alineamiento, análisis de prácticas de intercambio con LACRO en materia de alineamiento, análisis de la presentación de "caso" por parte de la Oficina de País). (Se trasladó a sección de análisis de Sistema de Monitoreo y Evaluación).*

El Programa de País 2014-2018 fue convergente con las temáticas planteadas en los Planes Estratégicos 2014-2017 y 2018-2021, al jerarquizar la reducción de la mortalidad materna, la atención en SSR en situaciones de emergencia humanitaria, impulsar la abogacía en temas de juventud, apuntalar la educación integral para la sexualidad y promover la igualdad de género.

Con el PAMI-MINSAP y el CENESEX-MINSAP, el Programa de País 2014-2018 introdujo acciones en salud que incluyen la atención materno-infantil y la SSR, la EIS y, en menor medida en este ciclo programático, la prevención de ITS/VIH/Sida. Con el Ministerio de Educación se promueve la educación sexual (mediante el Programa Nacional de Educación Sexual en el sistema de enseñanza). Con la ONEI (CEPDE, en particular), el CEDEM de la Universidad de La Habana, se posicionan la generación de información socio-demográfica, la formación en técnicas de análisis e investigación y la publicación y descentralización de información. En igualdad de género y VBG se trabaja con la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) para la capacitación y la elaboración de metodologías de trabajo, con el MINSAP y con el Centro de Estudios sobre la Juventud (CESJ) se promovieron investigaciones e información sobre la población joven y sus derechos.

El Programa de País se armonizó con el nuevo Modelo de Negocios (*bussiness plan*) del UNFPA (en consonancia con el Plan Estratégico 2014-2017 y 2018-2021, anexos) que privilegian la construcción de capacidades y la ejecución nacional. Respecto del Plan Estratégico 2014-2018, en particular, el Programa de País presentó variantes en las estrategias de intervención (*mode of engagement*) en un país rosado, por la situación de más de 50 años de bloqueo económico de Estados Unidos que requiere de la compara directa de UNFPA de anticonceptivos de larga duración para el país en Copenhague. En vistas del componente de *service delivery*, el Gobierno de Cuba realizó una presentación especial (*case*) en la Junta Ejecutiva. Esto permitió un adecuado empalme entre las necesidades específicas del país y los lineamientos programáticos globales. A su vez, la abogacía y diálogo político, en Cuba, supone la colaboración directa con los líderes institucionales de alto nivel gubernamental.

Respecto de los ejes transversales de los planes corporativos, inscriptos en los OEE de los dos planes corporativos, el Programa de País 2014-2018 trabajó en una estrategia de comunicación cuya dimensión central consiste en que los asociados difundan sus publicaciones e intervenciones, según la metodología de uso del logo de UNFPA. Esta estrategia se fortaleció con la presencia de una especialista en comunicaciones que ayudó al posicionamiento de la agenda CIPD con productos comunicativos y con un trabajo directo con el periodismo. Con el recorte de fondos regulares de 2016, la estrategia comunicacional se empalmó con la movilización de fondos. La OP desarrolló una estrategia clara de movilización

de fondos. El monitoreo y la evaluación y el aseguramiento de la calidad fueron específicamente incorporados en el octavo ciclo programático (en parte en respuesta a la evaluación anterior) (Véase la Sección de Sistema de Monitoreo y Evaluación en esta Matriz). Finalmente, se evidencian experiencias de cooperación Sur / Sur mediante la articulación con la Oficina Regional (LACRO) en EIS y en estándares de calidad en los servicios de SSR para adolescentes. Pero no se evidencia una estrategia explícitamente delineada de Cooperación Sur / Sur con el MINCEX para potenciar las iniciativas existentes y el compromiso de Cuba con esta cooperación.

Una frase recurrente en el personal de la OP era: “*Cairo es Cuba y Cuba es Cairo*”, que según las opiniones recabadas fue una expresión de un ejecutivo de UNFPA. Otros entrevistados de la OP y de LACRO señalaron además que Cuba es un “aliado político” de la Agenda CIPD.

El Consenso de Montevideo (agosto de 2013) está visible en la folletería de UNFPA y destaca tres de sus artículos, en materia de población y desarrollo, (4) Asegurar la plena integración de la población y su dinámica en la planificación del desarrollo sostenible, las políticas sectoriales y las políticas y programas públicos en general, en particular en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial a escala nacional y subnacional, haciendo uso del conocimiento y la información sociodemográfica y aprovechando los avances tecnológicos; (76) construir territorios más articulados, integrados y cohesionados, mediante el diseño y ejecución de planes, políticas e instrumentos de gestión territorial y urbana, producidos de manera participativa, con una visión centrada en las personas, dentro del marco de los derechos humanos y con perspectiva de género y enfoque de sostenibilidad y gestión del riesgo ambiental; (78) ampliar y perfeccionar los procesos de descentralización, desconcentración y planificación participativa en los ámbitos subnacionales y locales, favoreciendo la disponibilidad, accesibilidad, y calidad de los servicios básicos, educación y salud, incluida la salud sexual y la salud reproductiva y la prevención de la violencia contra las niñas, adolescentes y mujeres (Folleto “Encuentro Regional. Dinámicas de Población, Territorio y Desarrollo Local. 20-22 de mayo de 2015”).

La Agenda CIPD y los ODS aparecen en la publicación específica de la OP “CIPD. Más allá de 2014. Claves para la Agenda de Desarrollo Post 2015” (2013).

#### Síntesis de hallazgos a partir de documentos:

- El Plan de Acción para el Programa de País (CPAP) es coherente con las prioridades nacionales establecidas en el MANUD/UNDAF, desde el enfoque de género, poblacional y territorial, lo cual se encuentra declarado en ambos por igual. Dicha coherencia traduce una alineación explícita con los componentes estratégicos para el logro de los productos, contenidos en el Plan Estratégico 2014- 2016 del UNFPA.

El CPAP refleja las prioridades del MANUD y conecta directamente con el área prioritaria enunciada en literal a), comprometiéndose con dos efectos directos: 1. Servicios sociales y culturales desarrollados con calidad y sostenibilidad, desde un enfoque intergeneracional, territorial y de igualdad de género; 2. Programas de desarrollo incrementan la integración de la dinámica poblacional, de género y generaciones, y las especificidades territoriales.

La ruta o camino estratégico declarada en el Plan Estratégico 2014- 2016 del UNFPA reafirmó su foco sobre la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos. El primer resultado final del Plan Estratégico se centra en un enfoque integrado para la realización de los derechos y la reducción de las desigualdades que marcan la prestación de servicios en la planificación familiar, la salud materna y el VIH, en particular mediante el fortalecimiento de los sistemas de salud (con el fin de lograr una cobertura de salud universal mediante una constelación adecuada de información y servicios en todo el curso de vida).

- Las intervenciones previstas en el Plan de Acción para el Programa País (CPAP) se encuentran armonizadas con la Operacionalización de las medidas prioritarias del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo (Guía operacional para la implementación y el seguimiento del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo), en específico con Integración plena de la población y su dinámica en el desarrollo sostenible con igualdad y respeto de los derechos humanos; Derechos, necesidades, responsabilidades y demandas de

niños, niñas, adolescentes y jóvenes; Envejecimiento, protección social y desafíos socioeconómicos; Acceso universal a los servicios de salud sexual y salud reproductiva; Desigualdad territorial, movilidad espacial y vulnerabilidad.

#### Síntesis de hallazgos a partir de entrevistas:

- Los productos de los proyectos ejecutados con la cooperación del UNFPA se corresponden plenamente con las políticas social- económica y científica gubernamentales, de acuerdo con las necesidades y prioridades del país, lo que a su vez se ajusta a los ejes estratégicos del Plan de Acción para el Programa de País (CPAP). Dichos productos se enmarcan fundamentalmente en la generación de capacidades técnicas y profesionales, que una vez instaladas garanticen su sostenibilidad en el tiempo y que permitan a su vez la transformación paulatina, a mediano y largo plazo de las realidades nacionales al respecto. Ejemplos: Violencia basada en género, envejecimiento demográfico, la salud sexual y reproductiva de mujeres y adolescentes e igualdad de género
- Los Asociados a la Estrategia (AEs) mantienen un perenne vínculo con la oficina del UNFPA en el país, ya sea a través de los Comité Técnicos, como del Grupo de Referencia, y también de manera individual según necesidades particulares o emergentes. La comunicación se valora de excelente, así como la receptividad por parte de la oficina UNFPA.
- Los Asociados a la Estrategia (AEs) y beneficiarios intermedios expresaron la flexibilidad y transparencia con la que se les posibilita movilizar recursos según nuevas necesidades en el transcurso de la implementación, así como la exigencia por parte de la oficina país del control permanente de la ejecución de los presupuestos y el uso de los recursos. Dicho control es más directo a los Asociados a programa que a los Beneficiarios intermedios, lo que reciben esta influencia a través de los primeros.
- Beneficiarios intermediarios y últimos perciben la consonancia explícita entre las actividades que realizan, apoyadas por el UNFPA, con las políticas, prioridades y metas trazadas a nivel de país por parte del Gobierno, así como las de sus instituciones y Ministerios a los que pertenecen. Ejemplos: a) elevación de la Salud Sexual y Reproductiva de la Población, b) reducción de la tasa de embarazos adolescentes y de la razón de mortalidad materna en el país, c) incremento de la calidad y amigabilidad de los servicios de salud sexual y reproductiva, d) sensibilización del enfoque de derechos sexuales y reproductivos con perspectiva de género y de diversidad sexual a nivel intersectorial, e) sensibilización sobre Violencia Basada en Género y su abordaje intersectorial, f) envejecimiento de la población y baja natalidad, g) Perfeccionamiento permanente de la Educación en el país  
Ejemplo: perfeccionamiento y mayor proyección de la resolución Ministerial 139 del 2011 en el Ministerio de Educación, h) Dinámica poblacional y desarrollo territorial.
- Los tres ejes estratégicos sobre los que se enfocan los proyectos y las intervenciones, son Dinámica poblacional, salud sexual y reproductiva e igualdad de género, la mayoría de las veces con enfoque territorial e inter- generacional y en no pocas ocasiones de manera interseccional. Tales son los casos de los proyectos vinculados a la UNJC, CESJ, ONEI, Cátedras de la Mujer y servicios de Planificación Familiar.
- Se evidencia en el discurso de las personas entrevistadas la implicación que tienen las prioridades de desarrollo nacional, en consonancia con las del Plan Estratégico del UNFPA, desde una sintonía meridiana con los acuerdos de la CIPD, El Consenso de Montevideo y la CEDAW. Ejemplo: La actualización permanente del Plan de Acción Nacional del Plan de Acción de seguimiento de Beijing.
- Los resultados de las investigaciones que se realizan con apoyo del UNFPA se emplean por las contrapartes nacionales y el Gobierno del país para la construcción de la matriz de temas a ubicar en el MANUD.

#### H.1.3. Los resultados esperados, los productos y las intervenciones recogen las necesidades de la población más vulnerable.

- Evidencia de procesos de identificación de necesidades de la población (diagnósticos, evaluaciones, instancias de consulta, solicitud de información) que consideran las desigualdades de género, generacionales y territoriales.

- Evidencia de incorporación de las necesidades de la población más vulnerable en la programación, con énfasis en la participación de jóvenes y adolescentes, y mujeres, y poblaciones en situación de emergencia humanitaria (mediante análisis de contenido de la justificación de las intervenciones, análisis de existencia de instancias de participación con estos actores para dar respuesta a sus necesidades).
- Evidencia de que las personas de grupos en situación de desventaja son reconocidas como titulares de derechos (mediante análisis de contenido de la justificación de las intervenciones, análisis de existencia de instancias de participación con estos actores para dar respuesta a sus necesidades).

Síntesis de hallazgos a partir de fuentes documentales:

En sintonía con las preocupaciones del gobierno, las intervenciones priorizaron a grupos en situaciones de vulnerabilidad, como los adolescentes y jóvenes, los adultos mayores, las mujeres en edad fértil, y la población afectada por emergencias humanitarias (como los huracanes Irma y Matthew). El Programa de País priorizó la reducción de las desigualdades territoriales, la promoción de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y jóvenes. El trabajo con las instituciones nacionales permitió un alcance territorial a las intervenciones y la llegada a las provincias y los municipios, El MINSAP mantiene un diagnóstico oportuno y pertinente de los lugares por territorios, donde se requieren las intervenciones, según prioridades de acuerdo a las brechas existentes. Para la identificación de grupos en situación de vulnerabilidad, se tomó en cuenta la evaluación del séptimo Programa de País –que enfatizó el trabajo sobre brechas sociales con prioridad en población adolescente–, y los insumos utilizados en el proceso de formulación del Programa de País.

En la sección de Análisis de Situación, el CPAP establece: *“Si bien en el país no existen desigualdades sociales pronunciadas, algunos grupos de población y territorios están evidenciando necesidades asociadas a las heterogeneidades económicas y sociales emergentes”* (5).

Síntesis a partir de hallazgos de entrevistas:

El personal de la OP comentó que en el proceso de planificación y de armado del octavo programa, se hizo un mapa de brechas con el Gobierno de Cuba y con expertos temáticos en el marco de Comités Programáticos. Se hicieron documentos y allí se identificaron grupos con mayores necesidades. Entre ellos, de acuerdo con las entrevistas, se distinguieron los jóvenes, los adolescentes, las mujeres con riesgo preconcepcional, las poblaciones de la zona oriental de la isla, y las poblaciones afectadas por posibles adversidades climáticas. Por su parte, la entrevista al MINCEX también reveló que en estas instancias iniciales (con recomendaciones de la evaluación anterior) se hizo un *“levantamiento de necesidades”* y *“la población buscó verse de manera transversal”* (Entrevistados MINCEX).

Los siguientes testimonios de contrapartes muestran que UNFPA colaboró con la llegada a grupos vulnerables y con la incorporación de sus necesidades en las intervenciones:

*“Como somos un proyecto local, hay temas que tienen que ver con los grupos en desventaja y este es un tema complejo que tenemos que trabajar ... tenemos que ver que es población en desventaja en el escenario nuevo que tenemos, de complejidad”* (Oficina del Historiador de La Habana Vieja).

*“La participación es uno de los retos que tiene la juventud ... UNFPA ha venido a rescatar un grupo poblacional que no es que haya quedado afuera sino que UNFPA le ha dado otro matiz”* (Red de Jóvenes de CENSEX).

Varias contrapartes señalaron que los grupos de diversidad sexual son también grupos vulnerables.

#### H.1.4. La Oficina de País ha mostrado capacidades en dar una respuesta dinámica a las necesidades cambiantes de los asociados y del contexto.

- Evidencia de la incorporación de los intereses y preocupaciones del Gobierno de Cuba ante nuevas situaciones (mediante análisis de los temas tratados en instancias de seguimiento programático).
- Evidencia de la capacidad de respuesta ante necesidades generadas por la emergencia humanitaria (mediante análisis de la reacción de la Oficina de País ante los dos huracanes del período respecto de la provisión de insumos y servicios de coordinación técnica).
- Evidencia de capacidad y flexibilidad para identificar e incorporar necesidades cambiantes de jóvenes, adolescentes y mujeres (mediante el análisis de la existencia de reuniones con estos actores o directores de proyectos destinados a estos actores y de las temáticas planteadas, análisis de mecanismos de la Oficina de País para dar seguimiento a las necesidades de estos grupos).
- *Evidencia de procesos de seguimiento y aprovechamiento de oportunidades (coyunturas sociopolíticas) para promover temas estratégicos del UNFPA (mediante análisis de existencia de mecanismos en la Oficina de País para hacer análisis de coyuntura política).*

Respecto de la respuesta dinámica, es decir, a las necesidades no previstas o cambiantes de las contrapartes, lo que más se destaca la respuesta a la emergencia humanitaria en velocidad y en los insumos en SSR para la población afectada. En las entrevistas con las contrapartes, la intervención de UNFPA se consideró muy oportuna al valorarse los Kit para las embarazadas. El MINCEX comentó que el Plan Acción CERF permitió movilizar recursos y comprar equipos médicos e insumos que se necesitaban y estaban a tono con la agenda de UNFPA, en articulación con el MINSAP-PAMI.

DE todas maneras, es importante señalar que hubo un reajuste importante (que supuso una menor flexibilidad) cuando la agenda global de UNFPA colocó la salud materna en el centro de la “diana” con el Plan Estratégico 2014-2017. El primer realineamiento implicó dejar las dinámicas poblacionales en un lugar secundario respecto del dato en la versión original del Programa de País. Esto implicó un ajuste con incomodidades con el gobierno según diferentes entrevistados: *“Cuando se formuló el Programa de País UNFPA estaba retrocediendo a salud sexual y reproductiva, abandonando población y desarrollo. La OP había hecho un enorme diálogo en población y desarrollo con el tema de envejecimiento. Se hizo un esfuerzo en las negociaciones que hizo que quedara como un objetivo en el UNDAF, como generacional”* (Entrevista ex UNFPA).

**PE2. ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques de la Gestión Basada en Resultados para el logro de los productos del Programa de País? (Eficiencia)**

**Nota metodológica:**

- Esta sección utilizó entrevistas a UNFPA y a las contrapartes y se benefició de entrevistas UNFPA LACRO y con el Director de País quien fue entrevistado tres veces para clarificar aspectos vinculados con la estructura de la OP, la ejecución programática y el Sistema de Monitoreo y Evaluación. Dentro de la OP, fue fundamental las entrevistas y consultas con las dos personas encargadas de lo financiero y operativo. Fue fundamental, además, la entrevista con el MINCEX porque ofreció información de la lógica de la cooperación conjunta.
- *Información presupuestal.* La información cuantitativa fue provista cordialmente por la OP según los cruces relevantes solicitados por el Equipo de Evaluación, actualizado a agosto de 2018.
- *Las fuentes documentales para esta pregunta fueron las siguientes:* i) Documento de Programa de País, ii) CPAP; iii) indicadores de desempeño de la Sede, iv) *Annual Reports* 2014-2017, v) informes de los Comités Técnicos de Producto, vi) informes de visita a terreno de proyectos, vii) análisis de riesgos (documentos ERM) de la OP.
- *Algunos sitios de internet consultados fueron:* <http://www.unocha.org/cerf/cerf-worldwide/allocations-country/2017>;

<http://www.unocha.org/cerf/cerf-worldwide/allocations-country/2016>; <https://www.unfpa.org/data/emergencies/cuba-humanitarian-emergency>.

**Aspectos generales de la estructura financiera y de la ejecución y la eficiencia.**

La OP de Cuba pertenece a un *cluster* de Oficinas: “*La idea del cluster es el fomento de la cooperación entre distintos países y es más fácil en estados contiguos. Pero el caso de República Dominicana, Cuba y México tiene alto costo de transferir expertos por los vuelos. ... Existen razones de eficiencia y de eficacia y es preferible contratar a un consultor local. Pero sí estamos cooperando en operaciones porque es más fácil mantener una cooperación a distancia y también entre los distintos oficiales, pero en menor grado de lo que uno desearía en temas de juventud hay cooperación entre la República Dominicana y México, con el oficial de población y desarrollo en ciudades sostenibles con Cuba, pero son eventos organizados por LACRO*” (Entrevista UNFPA).

Respecto de la estructura de la OP, “*fue un gesto de importancia para Cuba tener un International Program Coordinator. Hay solo otras dos oficinas en el mundo con este cargo*” (Entrevista UNFPA).

Desde el inicio del Programa de País 2014–2018 y hasta diciembre de 2017, se ejecutaron USD 2.828.095 considerando las distintas fuentes de recursos (regulares y otras fuentes). Un 28,6% de esta cifra corresponde a la movilización de recursos extraordinarios, principalmente en 2016. A partir de ese mismo año, se evidencia una caída significativa de los recursos regulares (de USD 712.399 en 2015 a USD 427.002 en 2016 y USD 293.082 en 2017). De los USD 4 millones originalmente programados, se registra una brecha de 45%. Esta disminución fue motivo de reflexión en los Comités Técnico de Producto y las reuniones de seguimiento con el MINCEX. En 2017, la capacidad de la Oficina de País fue afectada por el congelamiento del puesto de Representante Auxiliar.

*Tabla 11. Asistencia del UNFPA aprobada por la Junta Ejecutiva (septiembre de 2013) (en millones de USD).*

<b>Efecto del Plan Estratégico</b>	<b>Recursos ordinarios</b>	<b>Otros recursos</b>	<b>Total</b>
Dinámica de la población	1,2	0,8	2,0
Salud sexual y reproductiva y educación sexual de los jóvenes	1,5	1,5	3,0
Igualdad entre los géneros	0,7	0,2	0,9
Coordinación para el Programa de País	0,6	-	0,6
<b>Total</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>	<b>6,5</b>

Fuente: Country Programme Document.

*Tabla 12. Asistencia programática inicialmente proyectada según los Efectos del Plan Estratégico 2014-2017 (a diciembre 2017) (en USD).*

<b>Producto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
CSE	139.000,00	211.463,59	154.267,98	114.793,00
VBG	80.100,00	62.344,77	76.555,03	81.980,00
SRH	254.200,00	269.646,62	268.125,55	598.097,31
Población	205.359,67	187.154,25	138.324,24	122.860,00
Coordinación y Asistencia del Programa (PCA)	120.001,00	120.000,01	61.468,83	37.685,00
<b>Total</b>	<b>798.660,67</b>	<b>850.609,24</b>	<b>698.741,63</b>	<b>955.415,31</b>

Fuente: ATLAS.

Gráfico 1. Presupuesto asignado, según los efectos del Plan Estratégico 2014-2017, entre 2014 y 2017 (en USD).

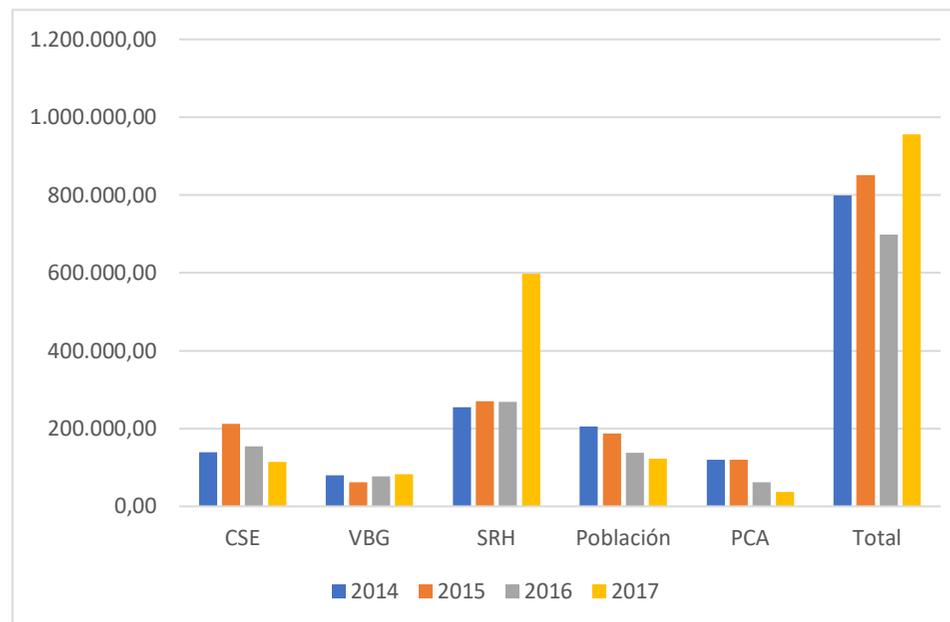


Tabla 13. Ejecución presupuestaria 2014-2017 (diciembre), por tipo de fondos (en USD).

	2014		2015		2016		2017 (a diciembre)	
	Monto	Ejecución %	Monto	Ejecución %	Monto	Ejecución %	Monto	Ejecución %
<b>Fondos regulares</b>	765.780	96	712.398	98	427.002	99	293.235	97
<b>Otros fondos</b>	2.600	98	77.906	65	184.685	69	364.685	56
<b>Total</b>	<b>768.335</b>	<b>96</b>	<b>790.304</b>	<b>93</b>	<b>611.687</b>	<b>88</b>	<b>657.919</b>	<b>69</b>

Fuente: Oficina de País.

Respecto de la ejecución presupuestaria, los fondos regulares logran niveles elevados de ejecución según los estándares esperados por el Plan Estratégico de UNFPA. Los menores porcentajes relativos de ejecución de otros fondos para los años 2016 y 2017 se explican por el hecho de que los recursos para emergencias humanitarias deben extenderse a los años siguientes (*roll-over*) como consecuencia de la época del año en que azotan al país los huracanes.

Gráfico 1. Total de recursos ejecutados (regulares y no regulares), por producto, 2014-2018 (en USD).

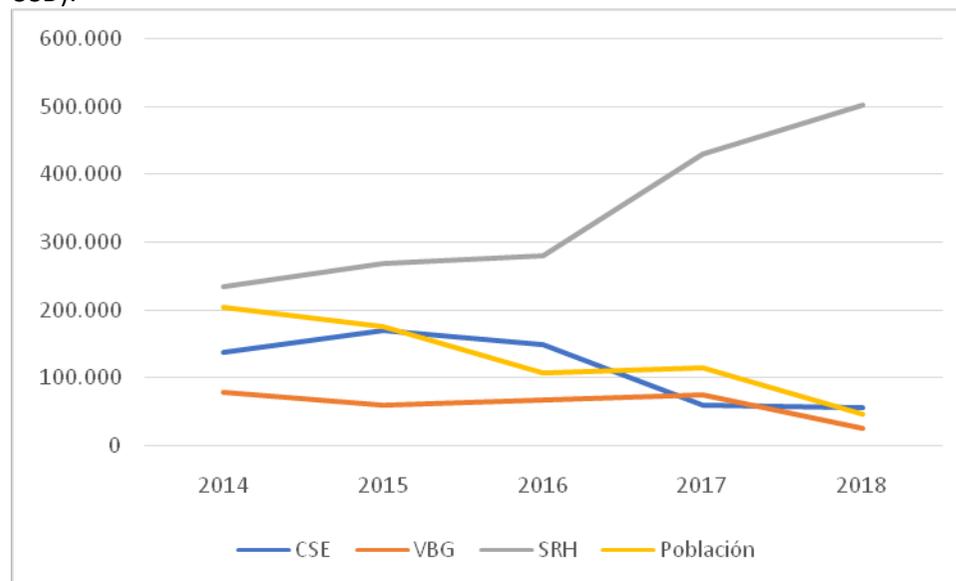


Gráfico 2. Ejecución programática por producto, por origen de recursos (en USD).

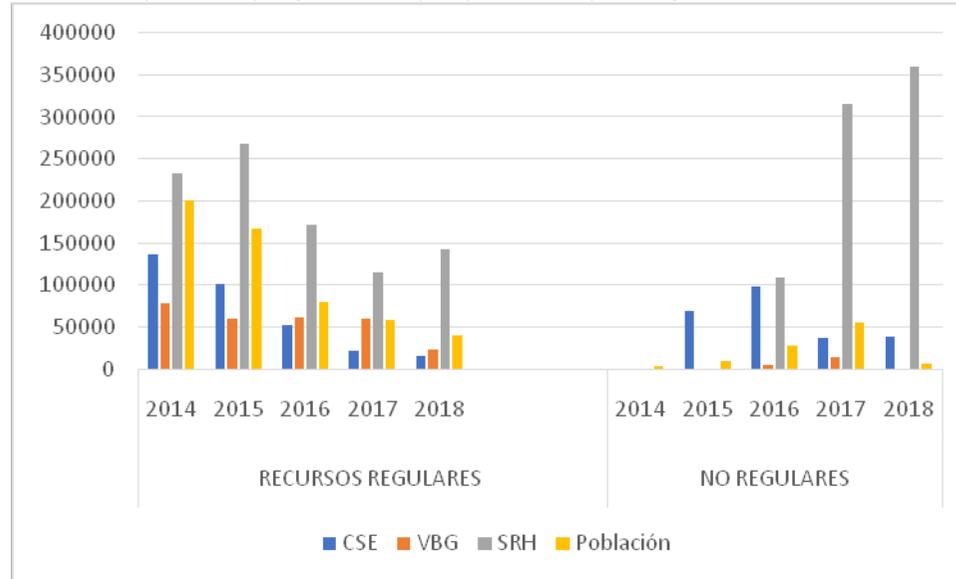
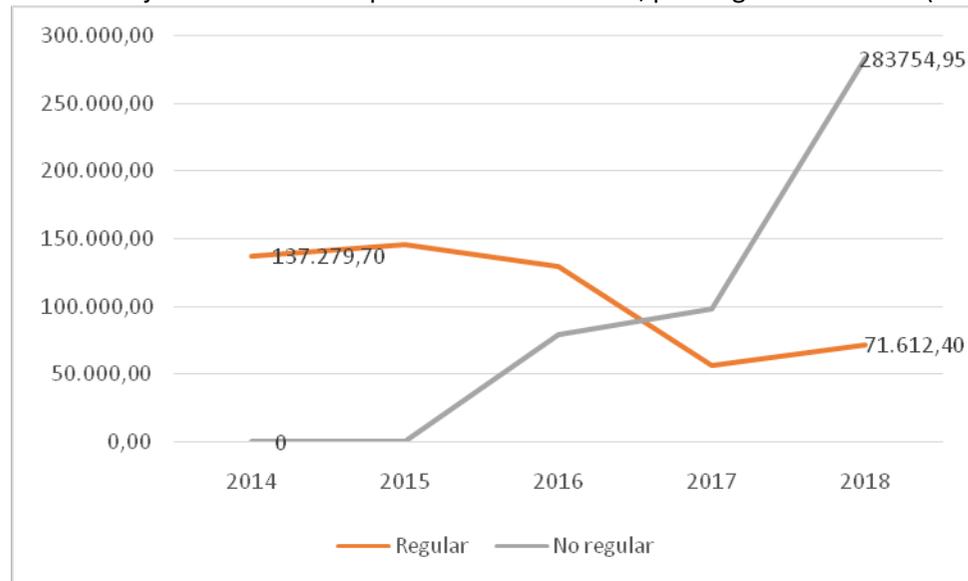


Gráfico 3. Ejecución mediante prestación de servicios, por origen de recursos (en miles de USD).



Otro aspecto importante es identificar la contribución financiera del UNFPA en el marco del MANUD 2014-2018.

**Tabla 14. MANUD 2014-2018. Recursos comprometidos y a movilizar, por agencia, fondo y programa del SNU.**

<b>Agencia</b>	<b>Disponible</b>	<b>A movilizar</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
FAO	900.000	4.405.000	5.305.000	3,5
OIEA	1.885.000	1.820.000	3.705.000	2,4
OIT	150.000	0	150.000	0,1
ONUDI	229.295	13.000.000	13.229.295	<b>8,7</b>
ONUMUJERES	150.000	0	150.000	0,1
OPS/OMS	1.880.000	624.000	2.504.000	1,7
PMA	0	10.000.000	10.000.000	6,6
PNUD	18.474.903	72.945.805	91.420.708	<b>60,2</b>
PNUMA	2.359.621	2.200.000	4.559.621	3,0
UNESCO	750.000	2.010.000	2.760.000	1,8
UNFPA	3.200.000	2.500.000	5.700.000	<b>3,8</b>
UNHABITAT	870.000	2.000.000	2.870.000	1,9
UNICEF	3.400.000	6.000.000	9.400.000	<b>6,2</b>
	34.248.819	117.504.805	151.753.624	100,0

Fuente: Gobierno de Cuba y SNU (2014-MANUD).

Tabla 15. Recursos Movilizados por la oficina por convenio/acuerdo.

Recursos Movilizados	2014	2015	2016	2017	2018	Ejecución	%	Comentario
Co-financing Holanda Fase I (EIS)	193.520					188.403	97	Convenio/acuerdo. Status: Concluido.
Co-financing Holada Fase II (EIS)				300.000		82.090	27	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2020)
Small Contribution Agrocadenas & Padit (PobDyn)		48.600	53.000		60.000	100.579	62	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2021).
Small Contribution UNDP, UNICEF & UNWOMEN (GEN)			15.000	10.000		21.468	87	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta diciembre 2018).
Emergency Fund			55.000	59.384		111.731	98	Convenio/acuerdo. Status: culminado.
CERF			101.012	355.008		453.569	99	Convenio/acuerdo. Status: culminado.
Emergency Canada Gov				116.822		109.730	94	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta septiembre 2018).
UBRAF					50.000	4.193	8	Convenio/acuerdo. Status: vigente (hasta 2019).

Fuente: Oficina de País.

#### H.2.1. UNFPA ha reducido los costos de transacción en la consecución de resultados del Programa de País en Cuba.

- *Evidencia de evaluaciones financieras de costo-beneficio al momento de la programación y en la ejecución de las intervenciones* (mediante el análisis de la calidad y cantidad de estas prácticas).
- *Evidencia de que las intervenciones se ejecutan en los tiempos previstos* (mediante el registro de la velocidad de actuación).
- *Evidencia de prácticas de trabajo orientadas a fomentar sinergias operativas entre los productos programáticos* (mediante el análisis de existencia de balances administrativos cruzados entre los productos, existencia de prácticas para aprovechar a asociados en más de una temática).
- *Evidencia del desarrollo y puesta en marcha de una estrategia de movilización de recursos* (mediante el análisis de la existencia de proyectos para obtener financiamiento, existencia de una búsqueda específica de donantes).

- *Evidencia de sinergias y alianzas para reducir costos y compartir recursos con actores gubernamentales, no gubernamentales, de la cooperación internacional y del sector privado (existencia de búsqueda de complementariedad con LACRO y otras Oficinas de País de la región para financiamiento conjunto, estrategia de elaboración de proyectos interagenciales).*

En términos de intervenciones (no de monto), la ejecución es en gran medida nacional (NEX) por lo cual se establecen PAT con las contrapartes. Se habla de “contrapartes históricas” del UNFPA en Cuba ya que el trabajo conjunto es de larga data y los asociados en la implementación son “estratégicos” al ser los responsables institucionales de la agenda CIPD en el país. El trabajo de larga data con las contrapartes permitió la acumulación, por parte de estas, de conocimientos de las prácticas de gestión de UNFPA.

Si bien la ejecución es NEX, la Oficina absorbe buena parte de la ejecución financiera de las contrapartes debido al sistema de *direct payment* según se establece en el propio CPAP (párrafo 74). Esta modalidad implica que la OP debe revisar la documentación de gastos NEX y, en caso de identificar debilidades, comunicarse con ellas para ofrecer una solución, según lo manifestado por los asociados y personal de la OP. A fin de agilizar los procesos y familiarizar a las contrapartes con los procedimientos de UNFPA, la OP desarrolló Manuales y presentaciones regulares, admitiendo que algunos asociados son más ágiles que otros en incorporar los requisitos corporativos de gestión.

Si bien la curva de aprendizaje fue inicialmente empinada, los resultados muestran una evolución favorable y una mejora para la OP. Los aprendizajes son también posibles porque UNFPA mantiene un número limitado de asociados que son históricos. Los costos de transacción que absorbe la OP por el sistema de *direct payment* también se redujeron, recientemente, por los cambios corporativos en la gestión del ATLAS que habilita a las contrapartes al ingreso directo de datos al sistema. Dada la baja conectividad tecnológica en Cuba, muchos asociados concurren a la Oficina que les facilita el equipamiento, pero también el apoyo técnico, un aspecto ponderado positivamente por las contrapartes.

La Oficina realiza la evaluación de capacidades para la ejecución NEX (en el caso de Cuba, para socios con actividades por USD 100.000 en el ciclo) siguiendo los procedimientos de HACT (*Harmonized Approach to Cash Transfers*). No se evidencian dificultades para los socios de UNFPA en Cuba ya que el MINCEX apoya estos procesos. Respecto de los procedimientos, los asociados manifestaron tener auditorías. Los asociados ponderaron positivamente el papel asumido por la Oficina de País en el manejo de insumos técnicos y equipamiento. Por ejemplo, se señaló el papel técnico de la Oficina en licitar, hacer compras y gestiones, porque esto es más dificultoso para las contrapartes en especial cuando encierra importaciones. El MINCEX participa en la totalidad de estos procesos, lo cual es una garantía adicional para el cumplimiento de actividades NEX y el cumplimiento con los requisitos de gestión.

De todas formas, personal de la OP señala que han transitado “cuellos de botella” en el presente ciclo programático. Hubo rotación de recursos humanos y algunas contrapartes no tuvieron una persona para la parte de coordinación administrativa, lo cual implicó un mayor apoyo y acompañamiento por parte de la OP.

Respecto de la OP, su funcionamiento general y las capacidades técnicas del personal, se prácticamente unánime la respuesta en relación a su elevada calidad. Se la considera una OP de tamaño medio y no se espera su ampliación dado el contexto de reducción de fondos. La cooperación con LACRO es un insumo clave para la eficiencia de la OP.

#### Hallazgos a partir de entrevistas:

*“La OP, comparándola con otras OP de UNFPA, es una OP promedio. No se puede aspirar a más y con recursos que vienen bajando. Ahí el desafío es la movilización de recursos que implica buscar más personas para ejecutarlos ... Pero el equipo es promedio y suficiente para ejecutar los recursos del programa como los que tenía UNFPA en aquel momento. El*

*problema está con los recursos adicionales. El equipo técnico de Cuba fue el mejor equipo por el que yo pasé. ... Había mucha dificultad con el seguimiento y la evaluación porque estaba entrando el SYS y era una carga de trabajo adicional. Siempre en Cuba se hizo el esfuerzo de llevar el monitoreo de la manera más sistemática posible (monitoreo, no evaluación). Se hacían las visitas de campo, se veía el alcance de las metas, conforme a los acuerdos de las contrapartes” (Ex Profesional de UNFPA).*

*“La OP es una oficina bastante compacta. Es una OP muy receptiva, me encanta trabajar con ellos” “El personal tiene manejo político y el equipo de profesionales es muy sólido” (Entrevista UNFPA LACRO).*

*“Vicky Camacho tiene mucho autórítas en Cuba. Le reconocen su liderazgo en el tema, más allá de UNFPA. Porque Vicky tiene un reconocimiento en Cuba que viene mucho antes de ella estar en Cuba. Y yo creo que eso funcionó muy bien, para eso son las Oficinas Regionales, para ese tipo de autórítas o capacidades técnicas, de liderazgo técnico. Cuando esos planetas se juntan las cosas salen muy bien. Aquí hay que darle mérito a la Oficina Regional” (Ex Profesional de UNFPA).*

*“Siempre se quejan con los papeles, pero también van aprendiendo porque se van fortaleciendo sus capacidades en ese sentido. Nos ha costado varias capacitaciones, varios comités, pero es innegable que han aprendido y que ahora trabajan con un conocimiento más completo. Y sobre todo que hemos hecho entender que los procedimientos y las normas no se establecen para molestar, sino que tienen un objetivo y siempre hacemos hincapié en explicarlas porque se nos pide y para que nos sirva tener las cosas organizadas de esta manera. Nosotros tenemos un Manual que hemos generado desde el ciclo pasado, es un Manual como vivo porque constantemente tenemos que actualizarlo. En ese Manual están las normas nacionales y las normas financieras de UNFPA para que eso les sirva de guía para no atiborrarlos y que ellos encuentren seguir una línea que permita orientarles hacia dónde van los pasos. Al inicio de cada año convocamos a los AE junto con los Comités técnicos a esas reuniones de programa con la parte de operaciones de la OP y yo participo y recorremos todos los puntos y las novedades. En base a la experiencia de los años anteriores llevamos casos a discusión para que los AE vean los principales errores y las principales dificultades y les proponemos cambios. Invitamos al MINCEX y ellos participan y nos apoyan. Tratamos de que los PPT queden completos para que no existan vacíos en la interpretación. Los AE reciben bien el Manual y lo consultan. En 2013 confeccionamos el Manual” (Entrevista UNFPA OP).*

*“El acceso directo al GPS por los AE es un alivio al trabajo de la OP, porque el proceso se hace una sola vez y cuando se entra en el sistema que registra el historial. Los proyectos ahora hacen sus reportes de monitoreo dentro del GPS. Nosotros podemos ayudarlos a hacerlos porque hay una opción que es para los AE que tengan dificultades tecnológicas. En la OP hay dos laptop preparadas para que los AE concurran a la OP a trabajar. En otras ocasiones les mandamos el modelo de GPS en Word, los AE lo completan y lo subimos al sistema. Pero ahora están con la curva de aprendizaje” (Entrevista UNFPA OP).*

*“La OP es el puente entre Copenhague y la entidad importadora del Gobierno de Cuba. El Gobierno tiene que entregarle documentación a la OP de que se recibió y redistribuyen los anticonceptivos. Tenemos mucho trabajo porque los procesos se dilatan mucho. Hay que dedicarle tiempo, hay que llamar, buscar, reunirse. La logística es muy complicada ... El control administrativo es muy pesado” (Entrevista UNFPA OP).*

*“Y la compara es un problema serio por los retrasos, lo hace el Gobierno ... Es más, un tema de tiempos y retrasos y los tiempos que se toman las compras por el Gobierno de Cuba con un mecanismo centralizado. Es una burocracia enorme ... y para que se hicieran las extracciones de aduana de anticonceptivos lleva tiempo y esfuerzo y le lleva tiempo al equipo de la OP” (Entrevista ex UNFPA).*

*“Antes las contrapartes emitían su orden de pago en papel con todos sus documentos. Esto llegaba a la OP que revisaba la documentación de pagos y que todo estuviera correcto y hacía un registro de esa solicitud de pago como extra libro. Ese era un registro financiero para manejar en tiempo real la ejecución del PAT. Después se entraba toda la información para el pago. Ahora es una manera inteligente de deslindar responsabilidades. Las operaciones se registran a posterioridad de la actividad porque así paga UNFPA. Pero sabemos que hay actividades que están teniendo lugar y cuidamos que el AE no se sobregire porque todavía no está entrado en el GPS y esto se lleva en el extra libro. El extra libro permite ver lo que se va gastando en tiempo real. Es como una Oficina de finanzas que lleva el cash diario mientras que contabilidad siempre parte de lo que ya se ejecutó y se vaya a registrar” (Entrevista UNPFA OP).*

*“Para hacer la compra a Copenhague se hace un Plan de Compras y este año estamos trabajando mucho en fortalecer los mecanismos de planificación” (Entrevista UNPFA OP). “La OP ayuda en la recopilación de datos para la estimación de anticonceptivos, al identificar las publicaciones y las estadísticas ... En el caso de las emergencias, como hay que salir muy rápido, los especialistas del programa ayudan a identificar información (tantas embarazadas, tantos hospitales) ... Esta información es un apoyo” (Entrevista UNPFA OP).*

### **Estrategia de movilización de recursos.**

La reducción de fondos regulares reforzó la necesidad de una estrategia de movilización de recursos por parte de la Oficina, acompañada por el MINCEX, que ya estaba planteada en el CPAP 2014-2018 (párrafos 59 y 71).

Especialmente a partir de 2016 el Gobierno de Cuba y UNFPA ahondaron en la estrategia de movilización de recursos. Se cuenta con una “Plan de Alianzas y Movilización de Recursos 2014-2018”. Este documento establece “lo que debe ser” una estrategia de movilización de recursos (proactiva). Además, presenta un análisis de riesgo denominada “Análisis FODA para la estrategia de movilización de RR”, que evidencia oportunidades y amenazas. A esto se suman las “Fichas de Movilización de Recursos 2015-2018, un producto comunicacional que presenta una síntesis de las propuestas para ser presentadas ante donantes. Estas fichas contienen información del problema, los beneficiarios directos de la intervención propuesta, los montos, la duración y las contrapartes. Se acompañan de fotografías y su diagramación es atractiva. Son instrumentos para la presentación de propuestas de proyectos ante Japón, Suecia y Canadá.

En la puesta en marcha de esta estrategia, la OP y el MINCEX reconocen sinergias mutuas. Las contrapartes nacionales valoran la estrategia de movilización de recursos con UNFPA como “muy orgánica”, por las articulaciones nacionales que generan, y se reconoce el liderazgo de UNFPA respecto de otros cooperantes: “en el país fue la primera en movilización de recursos y cuenta con una cartera de movilización de recursos”.

El Plan de Acción CERF (*Central Emergency Response Fund*), de carácter interagencial, con un componente de UNFPA, permite movilizar recursos para emergencias y para la adquisición de equipamientos e insumos médicos para los servicios de salud afectados por esta.

### Hallazgos a partir de los Annual Reports 2014-2017:

- En 2014 la OP recibió fondos de ONU Mujeres para el trabajo con CENESEX en el PRONESS y en VBG con la FMC, y también del Gobierno de Holanda para el trabajo en CENESEX. En este mismo año, movilizó fondos de LACRO para el estudio de Aceptabilidad del condón femenino en Cuba (USD 10.000) y un taller de métodos anticonceptivos modernos y la participación de REPROLATINA (USD 5.000).

- En 2015 la movilización de recursos aumentó en más de un 50% respecto de 2014 (USD 208.000) (*Annual Report 2015*).
- En 2016 se presentaron seis propuestas de la Gestión Basada en Resultados presentadas ante los donantes: Italia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Rusia, Japón y Suiza. El total de recursos movilizados en ese año fue USD 224.012 (*Annual Report 2016*). Según el *Annual Report 2016*, la OP habría movilizado USD 224.012. Para ese año, se informan dos proyectos interagenciales UNFPA-PNUD con la cooperación suiza (COSUDE) implementados por el Centro de Estudios Demográficos (ONEI) por USD 44.207. En ese año se recibieron fondos por concepto de respuesta humanitaria al huracán Matthew USD 81.158 del Fondo de Emergencia de UNFPA y USD 101.012 del CERF -OCHA. El Gobierno holandés aportó para proyectos de CENESEX Educación Sexual y Salud Sexual y Derechos Humanos (USD 73.085). ONU Mujeres aportó para la Encuesta Nacional de Género de FMC USD 5.600. La OP colaboró con un PAT regional por USD 19.500.

La estrategia de movilización de recursos implica un trabajo director con las contrapartes y fortalece sus capacidades para generar proyectos. Con el CENESEX la OP logró fondos del gobierno de Holanda (en 2014) para el proyecto "Educación sexual, salud sexual y derechos humanos" y la contraparte destaca el acompañamiento de la OP en la captación de fondos. Con el gobierno de Santa Cruz del Norte, se fortalecieron las capacidades para movilizar recursos para el desarrollo territorial. Actualmente existen contactos con Canadá para prevención de embarazo adolescente.

Hallazgos a partir de entrevistas:

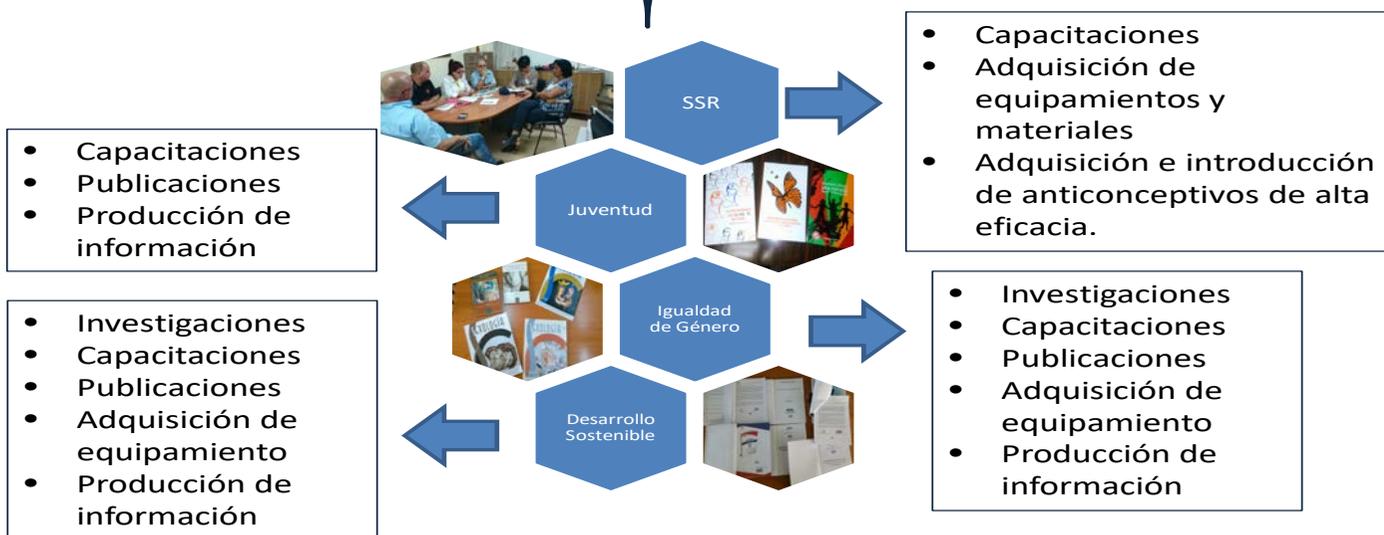
*"Con la reducción de recursos de 2016, la estrategia de comunicación pasó a ser una estrategia de movilización de recursos. Igual no se ha dejado de hacer lo otro ... "* (Entrevista UNFPA OP).

*"UNFPA siempre ha sido muy flexible y muy colaborador y nos acompaña desde el principio, incluso en la captación del recurso, como por ejemplo los fondos de Holanda y UNFPA apoyó"* (Entrevista CENESEX).

H.2.2. Los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de la Oficina de País en Cuba han promovido el logro de resultados. (Pasó a Sistema de Monitoreo y Evaluación).

## Logros de las intervenciones

Desarrollo de capacidades estatales ↔ Gestión del conocimiento ↔ Abogacía y diálogo político de alto nivel basado en evidencias ↔ Direct delivery



Enfoques: Derechos sexuales y reproductivos, Igualdad de Género, Respeto a la diversidad, Territorialidad e Intergeneracional

Nota metodológica:

Esta pregunta recurrió a la totalidad de las entrevistas. Por el listado completo véase el [Anexo II](#).

### **Fuentes documentales:**

. Folletería variada (“UNFPA en Cuba. Retos para el desarrollo”; “Visión 2030: Garantizando los derechos reproductivos”; “Nuestro compromiso para el logro de los ODS es ahora”).  
. Hojas informativas “Fichas Movilización de Recursos 2015-2018” (“Fortalecimiento de la capacidad de análisis sobre el proceso de envejecimiento en Cuba”; “JOVEN FUTURO: integración y protagonismo juvenil en el contexto cubano actual”; “Comunicación por la planificación familiar y la prevención del embarazo adolescente”; “Anticonceptivos apropiados para mujeres con alto riesgo reproductivo preconcepcional”; “Prevención y tratamiento de la emergencia obstétrica a través de técnicas modernas de capacitación”; “Estudio nacional sobre igualdad de género, un insumo clave para la toma de decisiones”).

UNFPA (2018). “Dinámica de población, territorio y desarrollo local en Cuba”.

“Carta de entendimiento entre el Centro de Estudios de Población y Desarrollo (CEPD) de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y el Fondo de Población de las Naciones Unidas para la ejecución de los Planes Anuales de Trabajo financiados por el UNFPA en virtud del Programa de País del UNFPA 2014-2018 para la República de Cuba”.

- “Más. Agenda 2016”.
- Documentos de los Comité Técnico de Producto.
- UNFPA 2017 (Oficina de País). *Análisis de Situación de País. Juventud Cubana*.

### *Annual Reports 2014-2017*

Hojas informativas de movilización de recursos:

- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos) “Prevención del embarazo adolescente en las cinco provincias del oriente cubano”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Incorporación del enfoque de derechos sexuales y reproductivos con mirada de género en el ejercicio de derecho”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Response to Hurricane Matthew in Cuba Action Plan”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Incidencia política y gestión del conocimiento para la promoción de la Educación Integral de la Sexualidad en Cuba”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Fortalecimiento de la Red de Oficinas de Centros Históricos y del Conservador para Integrar la dinámica de población en los planes de desarrollo sostenible de las Ciudades Patrimoniales de Cuba”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Improving Access to contraceptives for adolescents, youth and women with high pre-conception reproductive risk”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “Fortalecimiento de la capacidad de análisis sobre el proceso de envejecimiento demográfico en Cuba y de las condiciones para su atención integral”.
- UNFPA (Hoja informativa para movilización de recursos). “La toma de decisiones con perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres”.

PAT:

- PAT 2014. CUB08MPS. “Mejoramiento de las capacidades de los servicios de SSR y PF, con énfasis en adolescentes y jóvenes”.
- PAT 2015. CUB08MPS. “Mejoramiento de las capacidades de los servicios de SSR y PF, con énfasis en adolescentes y jóvenes”.
- PAT 2016. “Mejoramiento de las capacidades de los servicios de SSR y PF con énfasis en adolescentes y jóvenes”.
- PAT 2017. “Mejoramiento de las capacidades de los servicios de SSR y PF con énfasis en adolescentes y jóvenes”.
- PAT 2017. “Mejorar la disponibilidad de informaciones en temas de dinámica demográfica y potenciar su empleo en la implementación de las políticas de población”.
- PAT 2016. “Mejorar la disponibilidad de informaciones en temas de dinámica demográfica y potenciar su empleo en la implementación de las políticas de población”.
- PAT 2015. CUB08ONE. “Mejorar la disponibilidad de informaciones en temas de dinámica demográfica y potenciar su empleo en la implementación de las políticas de población”.

**Otros documentos y sitios de internet se citan como notas al pie de página en cada hipótesis específica de eficacia.**

**Síntesis de eficacia:**

- Dinámica de la población y sus interrelaciones.
  - Generación de datos demográficos para su incorporación en las políticas de población.
  - Análisis de interpretación de datos e introducción del enfoque de población en proyectos de descentralización y desarrollo local
  - A.T. para una mejor comunicación en torno a la dinámica demográfica, los desafíos del envejecimiento y las relaciones intergeneracionales.
  - Investigación, capacitación y divulgación científica sobre población juvenil.
- SSR y Educación Sexual.
- Apoyo a la implementación del Programa Nacional de Educación y Salud Sexual (PRONESS)
- Mejoramiento de las capacidades de los servicios de SSR y planificación familiar con énfasis en adolescentes y jóvenes.
- Educación de la sexualidad desde los enfoques de género, derecho y sociocultural
- Promoción del cuidado y del autocuidado de la salud sexual y el ejercicio de los derechos sexuales de la población.
- Igualdad entre los géneros y derechos reproductivos.
- Enfoque de género en políticas y programas
- Fortalecimiento de las capacidades territoriales para la incorporación del enfoque de DSR con mirada de género en el ejercicio de derecho.
- Participación de jóvenes en la prevención de la violencia de género.

H.3.a.1. La Oficina de País en Cuba ha contribuido con el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones estadísticas y académicas en la incorporación de la dinámica de la población, incluido el envejecimiento, y sus relaciones con la salud sexual y reproductiva y la igualdad entre los géneros en los programas de desarrollo.

- Número de tomadores de decisión y especialistas de las instituciones nacionales y territoriales capacitados para incorporar información sobre dinámicas de la población en los programas de desarrollo.
- Número de territorios que incorporan la dinámica de la población en sus planes de desarrollo.
- Existencia de especialistas y técnicos, apoyados por UNFPA, con destrezas y compromiso para integrar la dinámica de la población, la SSR, las cuestiones de género, generacionales y territoriales en las políticas públicas (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
- Evidencia de apoyo en materia poblacional, género, generacional y territorial a los principales grupos responsables por la elaboración de los programas de desarrollo del país (mediante análisis de asistencia técnica en estos asuntos, incluyendo provisión de información, fomento a la Cooperación Sur Sur, articulación con LACRO, contratación de consultorías, y búsqueda de complementariedades técnicas entre actores nacionales y de la cooperación en estos temas).
- Existencia de planes, programas y normativa que incorporan la dinámica poblacional, la SSR, la igualdad de género y generacional, y las dinámicas territoriales con apoyo del UNFPA (mediante el análisis de contenido de la presencia y relevancia de estos temas en los planes y programas prioritarios del país, junto con la identificación de menciones al UNFPA en estos planes y programas).
- Evidencia de procesos de gestión del conocimiento (producción de datos, diagnósticos e investigaciones y su difusión) que destacan los vínculos entre la dinámica poblacional y territorial, la SSR, y la igualdad de género y generacional, promovidos por el UNFPA (mediante el análisis de contenido de publicaciones con el apoyo de la Oficina de País que tratan los temas en forma simultánea o que hacen referencia a su interseccionalidad).
- Evidencia de la adopción del enfoque poblacional, de género y generacional en la respuesta a la emergencia humanitaria (mediante el análisis de existencia de prácticas de asistencia direccionadas hacia mujeres y jóvenes en estas situaciones).

<p>Planes de desarrollo territorial con la perspectiva de dinámica poblacional y decisores territoriales con esa perspectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planes de tres municipios que tuvieron asistencia técnica de UNFPA en 2018 <ul style="list-style-type: none"> <li>. El trabajo tiene alcance nacional mediante la participación del CEDEM.</li> </ul> </li> <li>. La estrategia de abogacía se acompañó de la generación de conocimiento y de desarrollo de capacidades, con Cooperación Sur / Sur y la participación de LACRO.</li> <li>. CEDEM, la Oficina del Historiador y el Gobierno de Santa Cruz son socios clave.</li> <li>. Este logro de planes territoriales con perspectiva poblacional también se refuerza con la cooperación interagencial con PNUD (PADIT y Agrocadenas) (Para coordinación interagencial).</li> <li>. El desarrollo territorial empalma con los intereses del gobierno pero también con el Consenso de Montevideo</li> <li>. Los decisores en el orden territorial hoy ya trabajan con sensibilidad en el tema (migraciones, tasas de fecundidad, envejecimiento).</li> <li>. “Acuerdos de gobierno” en los ámbitos territoriales en temas poblacionales, hechos por las Asambleas provinciales y con seguimiento regular.</li> <li>. Destacar abogacía y desarrollo de capacidades (capacitaciones) de UNFPA gracias a su alianza con el CEDEM (con llegada en 10 provincias).</li> <li>. Broker de conocimiento: <a href="https://cuba.unfpa.org/es/news/ciudades-conocer-la-poblacion-y-sus-dinamicas-es-clave">https://cuba.unfpa.org/es/news/ciudades-conocer-la-poblacion-y-sus-dinamicas-es-clave</a>.</li> </ul>	
<p>Conocimiento con datos actualizados en temas de política mediante la realización de tres encuestas: envejecimiento, migraciones e igualdad de género; y la producción de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La realización de las encuestas supuso el despliegue de estrategias de abogacía, generación de conocimiento y desarrollo de capacidades. En algunas fue relevante la Cooperación Sur (encuesta de género supuso una experta mexicana y el desarrollo de un piloto). (Atar el piloto de la encuesta de género con su sostenibilidad).</li> <li>. Las encuestas son temáticamente relevantes y también son importantes porque actualizaron los datos.</li> <li>. Las encuestas permitirán, además, derivan un conjunto de logros vinculados con la visibilización de temáticas (como la multidimensionalidad del envejecimiento, la violencia de género y las relaciones de género en un momento de cambio del país) mediante la abogacía “directa e indirecta” a partir de sus resultados y los estudios derivados de sus resultados.</li> </ul>	

Síntesis de hallazgos a partir de los Annual Reports 2014-2017:

Producto CPD “Fortalecidas las capacidades de las instituciones estadísticas y académicas para incorporar la dinámica de población, incluidos el envejecimiento, sus relaciones con la salud sexual y reproductiva y con la igualdad entre los géneros en los programas de desarrollo”.

Las estrategias establecidas en el CPAP son:

- Sensibilización y formación

Abogacía, apoyo técnico y suficiencia informativa para la comprensión de la dinámica población y su incorporación en planes y programas. Se apoyó la publicación de materiales para la diseminación de ideas relevantes, utilizando, por ejemplo, el Censo de Población 2012,

- Sensibilización (capacitación, abogacía y comunicación, reuniones técnicas, mesas de trabajo, y talleres) a decisores y especialistas, en niveles nacionales y subnacionales para incorporar las dinámicas poblacionales en las políticas.
- Apoyo en la generación de bases de datos y publicaciones, con énfasis en proyecciones poblacionales y diagnósticos regionales.
- Apoyo a las delegaciones nacionales para incorporarse a debates de agenda internacional (Agenda 2030).
- Fortalecimiento de capacidades a instituciones nacionales en la generación de estadísticas (Encuesta Nacional de Género 2016 y Encuesta Nacional de Migraciones 2017).
- Diálogo político y abogacía en temas de juventud (por ejemplo “Diálogos en Juventud”).
- Apoyo a la elaboración de informes en temas de juventud.
- Capacitación en temas de juventud en el marco de programa de posgrado (Centro Nacional de Estudios en Juventud).
- Trabajo con periodistas para la comunicación en temas de población.
- Generación de información específica sobre poblaciones afectadas por el huracán Mathews.
- Coordinación del evento internacional Dinámicas Poblacionales y Desarrollo Local realizado en La Habana en mayo de 2015.
- ¿Observatorio de monitoreo de dinámicas poblacionales en medios de comunicación?

El socio implementador es el Centro de Estudios de Población y Desarrollo (CEPD) de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

Se apunta a trabajar con los decisores y especialistas y con los gobiernos territoriales para la introducción en la planificación de las dinámicas poblacionales.

El producto tiene un Comité Técnico.

El envejecimiento poblacional tiene centralidad y también el tema migratorio (hay una nueva ley migratoria cerca de 2015).

Hay trabajos en juventud.

Hay apoyo a publicaciones, reuniones y algo de compra de equipos.

Algunos materiales impresos

- Monografía Color de Piel
- Monografía Envejecimiento
- Monografía Migraciones Internas
- Esperanza de Vida 2011-2013
- Proyecciones de Población 2015-2020

- Cuba: Proyecciones de la Población Económicamente Activa 2015-203
- Cuba: Proyecciones de Hogares 2015-2030
- Cuba: Proyecciones de la Población Urbana-Rural 2015-2050

Algunas reproducciones digitales:

- DVD con los 18 censos realizados entre 1774 y 2012
- DVD Aplicación REDATAM con resultados del Censo 2002 y 2012
- DVD con: i) Anuario Demográfico de Cuba 2014 y 2016; ii) Estudios y Datos sobre Población Cubana 2014; iii) Envejecimiento Demográfico por Territorio 2014; iv) Proyecciones de Población Cuba y provincias 2015-2050.
- Número de tomadores de decisión y especialistas de las instituciones nacionales y territoriales capacitados para incorporar información sobre dinámicas de la población en los programas de desarrollo.
  - Sensibilizados más de 2700 funcionarios de institucionales nacionales y del sistema de Naciones Unidas, periodistas, y especialistas, en cuestiones de población (CEPDE-ONEI).
  - Sensibilizados 320 decisores municipales en Santa Cruz del Norte.
  - Capacitados funcionarios de diversos sectores en 40 municipios de 10 provincias (CEDEM).

En una entrevista se reconoce que *“El UNFPA ha colaborado de manera activa y decidida en traer personas especialistas para participar en talleres y eventos nuestros... han venido personas de CELADE, Colombia y México y muchos expertos nuestros [...] nos han hecho ver cosas que no veíamos anteriormente [...] cómo elaborar una plan que tenga a la población como sujeto y objeto del desarrollo”* Director técnico de proyecto OHCH.

A partir del trabajo inicial del CEDEM, han sido sensibilizados con temas de población, funcionarios de 12 provincias y de manera más específica de 32 municipios. Se aprecia una progresión con respecto a los resultados del 2015 y 2016, cuando -según los Informes de Balance de la institución- laboraron en 7 y 11 provincias, y en 17 y 25 municipios respectivamente.

- Número de territorios que incorporan la dinámica de la población en sus planes de desarrollo.
  - 40 municipios de 10 provincias incorporan la dinámica de población en sus planes, en especial Placetas en V.C, Campechuela en Granma, San Miguel del Padrón en La Habana, Moa en Holguín (CEDEM).
  - Gobierno municipal de Santa Cruz incorpora dinámica de población en sus planes de desarrollo.

En el caso de CEDEM, los marcos legales que sustentan la experiencia dependen de cada territorio en el que se trabaja por tanto el contenido específico de cada territorio. Los elementos comunes que viabilizan y en los que se apoyan los proyectos de CEDEM a nivel local se pueden identificar como:

- Los planes de desarrollo integral de los municipios o provincias
- Instrumentos para la estrategia de gestión municipal y provincial

- Los Consejos de la Administración Municipal y Provincial que se apoya en la organización del financiamiento y autogestión donde se dedica el 1% para las estrategias de desarrollo a nivel territorial.
- Se incorpora la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
- Las carteras de proyectos existentes en las provincias y municipios
- Bancos de problemas levantados en los territorios unido a las solicitudes que se reciben por parte de los propios territorios.

Para el municipio Santa Cruz del Norte, los elementos normativos que sustentan la experiencia del proyecto "Sala para la Gestión del Conocimiento en Dinámica de la Población, Salud y Calidad de Vida" son:

- La Ley 1304, con la división político administrativa (1976)
- La creación de los Órganos Locales del Poder Popular en el año 1980
- La Ley 91 del 2000 que crea las áreas geográficas de los consejos populares que es donde se trabaja directamente para tener un mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores.
- La Ley 110 del 2010 que es la ley del experimento Artemisa y Mayabeque, que fundamenta la descentralización e incluye dos tópicos muy importantes: la planificación desde abajo y la separación de funciones entre la Asamblea Municipal del Poder Popular y la administración.

La Oficina del Historiador de la Ciudad, ha sustentado su experiencia en los siguientes mecanismos legales:

- La Ley No. 1, del Patrimonio Cultural, y No. 2, de los Monumentos Nacionales y Locales, ambas de 1977. Un año después el Centro Histórico fue reconocido como Monumento Nacional por la Resolución No. 3 de la Comisión Nacional del Monumentos.
- El **Decreto-ley 143 (1993)** "Sobre la Oficina del Historiador", que le otorga facultades especiales para impulsar el proyecto de rehabilitación en la ZPC. Fue modificado en 2011 (DL 283) para incluir nuevas competencias en relación con el Trabajo por Cuenta Propia.
- El Acuerdo 2951 (1995) del Consejo de Ministros declara el Centro Histórico como Zona de Alta Significación para el Turismo. Un año después, una Resolución Conjunta (MINTUR-MINJUS-INV-IPF-OHCH) estableció un Régimen Especial para trámites legales sobre la Vivienda en dicha zona.
- Norma que formaliza la constitución de la Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba (con 10 ciudades: La Habana, Trinidad, Camagüey, Cienfuegos, Santiago de Cuba, Baracoa, Bayamo, Sancti Spiritus, Remedios y Matanzas), bajo la coordinación de la OHCH.

A nivel internacional

- **Cartas Internacionales sobre el Patrimonio**, incluyendo la Convención sobre el Patrimonio Mundial de la UNESCO (1972). La Habana Vieja y su Sistema de Fortificaciones fue incluida en la Lista del Patrimonio Mundial en 1982.
- Redes internacionales, incluyendo la Organización de Ciudades Patrimonio Mundial (OCPM).

En cuanto a los planes de desarrollo, se potenciaron observatorios demográficos en los territorios. En 2016 el CEDEM en su informe anual exponía -refiriéndose a localidades de las provincias Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos, Holguín y Villa Clara: *"Las estrategias de desarrollo de municipios del país tienen incorporada las características demográficas de la población..."*.

- Existencia de especialistas y técnicos, apoyados por UNFPA, con destrezas y compromiso para integrar la dinámica de la población, la SSR, las cuestiones de género, generacionales y territoriales en las políticas públicas (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
  - Capacitados 17 especialistas en Curso nacional intensivo y más de 40 entre graduados y próximos a graduar en 3 ediciones de la Maestría en Estudios de Población (CEDEM).
  - Talleres de Educación en Población dirigidos a adolescentes y jóvenes estudiantes de nivel medio, medio superior y superior (ciencias Médicas) en el territorio oriental.
  - Capacitados periodistas y comunicadores sociales en temas de población y desarrollo (IIPJM)
  - 2 especialistas capacitados en cursos de CELADE.
  - 1 especialista capacitada en cuestiones de género (CEM)
- Evidencia de apoyo en materia poblacional, género, generacional y territorial a los principales grupos responsables por la elaboración de los programas de desarrollo del país (mediante análisis de asistencia técnica en estos asuntos, incluyendo provisión de información, fomento a la Cooperación Sur Sur, articulación con LACRO, contratación de consultorías, y búsqueda de complementariedades técnicas entre actores nacionales y de la cooperación en estos temas).
  - Responsables de programas de desarrollo en todos los municipios, disponen de información impresa y digital sobre la población a nivel nacional y local.(CEPDE)
  - Responsables de programas de desarrollo en municipios seleccionados disponen de caracterización sociodemográfica de su población (CEDEM, Sta Cruz)
- Existencia de planes, programas y normativa que incorporan la dinámica poblacional, la SSR, la igualdad de género y generacional, y las dinámicas territoriales con apoyo del UNFPA (mediante el análisis de contenido de la presencia y relevancia de estos temas en los planes y programas prioritarios del país, junto con la identificación de menciones al UNFPA en estos planes y programas).
  - Participación en Comisiones de Población a nivel municipal (Campechuela y Placetas, CEDEM).
  - Participación en la Comisión Gubernamental de Atención a la Dinámica Demográfica (CEPDE).
  - Participación en la Comisión de Población a nivel municipal en Santa Cruz del Norte.
- Evidencia de procesos de gestión del conocimiento (producción de datos, diagnósticos e investigaciones y su difusión) que destacan los vínculos entre la dinámica poblacional y territorial, la SSR, y la igualdad de género y generacional, promovidos por el UNFPA (mediante el análisis de contenido de publicaciones con el apoyo de la Oficina de País que tratan los temas en forma simultánea o que hacen referencia a su interseccionalidad).
  - 28 investigaciones del CEPDE derivadas del Censo de Población y Viviendas del 2012.
  - Más de 20 tesis de Maestría y 5 tesis de doctorado en cuestiones de población (CEDEM).
  - Publicaciones científicas y de divulgación científica en: Revista Novedades de Población del CEDEM y 4 libros especializados de esta institución y otros 4 en coordinación con el proyecto de Santa Cruz del Norte. Además, Anuarios (ONEI) y productos en versión digital (monografías y artículos) en [www.onei.cu](http://www.onei.cu)

- 4 estudiantes latinoamericanos graduados del Curso Nacional Intensivo
- Sinergias en la cooperación: UNFPA con PNUD (CEDDEM) y con Unión Europea (CEPDE).
- PRONESS en proceso de aprobación; modificaciones previstas a la Constitución y sus derivaciones.
- Evidencia de la adopción del enfoque poblacional, de género y generacional en la respuesta a la emergencia humanitaria (mediante el análisis de existencia de prácticas de asistencia direccionadas hacia mujeres y jóvenes en estas situaciones).
- Investigaciones del CEPDE-ONEI aportan información para toma decisiones ante sequía y huracán IRMA.

**Testimonios cualitativos adicionales seleccionados de las entrevistas:**

*“UNFPA aportó la mirada de población al ordenamiento territorial. Se puso también la igualdad entre lo urbano y lo rural. ... Los asentamientos rurales también son grupos vulnerados ... Los Lineamientos dan prioridad a lo territorial. Esto dio una oportunidad a la colaboración municipal para fortalecer las capacidades de los grupos gestores locales en colocar la dinámica poblacional en los planes de desarrollo territorial”* (Entrevistado AE Santa Cruz del Norte).

De acuerdo con un entrevistado AE de Santa Cruz del Norte: 25 municipios aprobaron una Estrategia de Desarrollo Local. El financiamiento de UNFPA permitió el levantamiento de información por parte de los trabajadores sociales (que son 27), distribuidos en las áreas geográficas de los Consejos Populares. Se elaboró un instrumento de recolección sociodemocrática y a partir de ahí se hizo un levantamiento en el primer año 2014. Se gestionó conocimiento y con esto se lograron soluciones intersectoriales en el territorio con la *“población como centro”*. Ligaron el tema de envejecimiento en vinculación con la Cátedra del Adulto Mayor y temas sociales como mujeres, niñez. *“Con los jóvenes tenemos una brecha”*. Santa Cruz del Norte es un gobierno municipal y es una experiencia importante porque la provincia ha sido seleccionada por el gobierno como parte de un proceso de experimentación de una nueva forma de ejercer el poder local.

De acuerdo con un entrevistado de la Oficina del Historiador de La Habana: Somos coordinadores nacionales de otras oficinas como la nuestra, en un total de 10 ciudades que son monumentos nacionales por su valor patrimonial y 5 de ellas están en el patrimonio mundial. Todas estamos trabajando en la elaboración de planes y proyectos y hemos identificado la práctica de cómo un plan local de desarrollo participativo con dinámica poblacional incorporada puede ser transferido y trabajado por otras ciudades. *“Es elaborar un plan que tenga a la población como objeto y sujeto del plan”*. *“Que la población sea transversal en un plan y que sirva para tomar decisiones”*. *“UNFPA es innovador por el enfoque de población que tiene que ver con las cargas del cuidado, envejecimientos, los jóvenes”*. Se pasó de lo demográfico a la dinámica de población. *“Como somos un proyecto local, hay temas que tienen que ver con los grupos en desventaja y este es un tema complejo que tenemos que trabajar”*.

H.3.a.2. La Oficina de País en Cuba ha contribuido con la mejora de la capacidad de los servicios de salud nacionales y locales para la atención en SSR, incluidos los servicios de planificación familiar y salud materna, con énfasis en adolescentes y jóvenes.

- Número de servicios comunitarios de salud apoyados por el UNFPA que utilizan protocolos actualizados en materia de salud sexual y reproductiva.
- Número de profesionales de la salud que han recibido formación sobre los riesgos reproductivos y cuidado obstétricos de emergencia.
- Número de servicios comunitarios de planificación familiar apoyados por el UNFPA que ofrecen al menos tres métodos anticonceptivos.
- Evidencia de apoyo a institucionales nacionales para la planificación familiar y el cuidado obstétrico de calidad, especialmente entre adolescente y jóvenes, por parte del UNFPA (mediante el análisis de existencia de instrumentos de gestión, insumos, protocolos de actuación, sistemas de información específicos).
- Evidencia de provisión de insumos anticonceptivos por los servicios de salud (cadena logística funcionando) con apoyo del UNFPA (mediante el análisis de datos respecto al grado de abastecimiento de anticonceptivos, de adecuación y tiempos y oportunidad de respuesta entre actores de la cadena, y el análisis de las prácticas de compra de insumos anticonceptivos a cargo de la Oficina de País).
- Existencia de servicios de salud con enfoque de género, generacional y territorial, apoyados por el UNFPA (mediante el análisis cualitativo del lenguaje del personal de estos servicios, del contenido de la folletería y protocolos de atención de estos servicios, del análisis cualitativo de las percepciones de los beneficiarios últimos del grado de trato digno y respetuoso recibido en estos servicios).
- Existencia de planes y programas de prevención y atención del embarazo en la adolescencia, con enfoque de género y territorial, desarrollados con apoyo del UNFPA (mediante el análisis de la existencia en cantidad y calidad de estos planes y programas y de su difusión territorial).
- Existencia de atención a la emergencia humanitaria con módulos de SSR-MISP – (*Minimum Initial Service Package*), con enfoques de género, generacional y territorial, promovidos por el UNFPA (mediante el análisis de la distribución del paquete mínimo en los dos huracanes del país).

**Cuadro de síntesis:**

Logro	Información relevante
Fortalecimiento de servicios de PF	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrenamiento del personal de salud en PF y en anticonceptivos modernos, con énfasis en adolescentes y mujeres con riesgo preconcepcional y en servicios de post aborto y obstétricos.</li> <li>. Actualización y publicación de la Guía en anticonceptivos modernos</li> <li>. Provisión de plegables de anticonceptivos para servicios comunitarios</li> <li>. Ampliación de la cobertura de anticonceptivos en los municipios</li> </ul>
Introducción de Estándares para la atención de calidad en adolescentes en SSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se realizaron pilotos y se proyecta una escala nacional para 2019. Ya están comenzado a implementar los estándares en 3 municipios.</li> <li>. Se adoptaron y adaptaron 8 estándares para Cuba.</li> <li>. <i>“Estos estándares nos van a ayudar enormemente a brindar una atención de calidad”</i>.</li> <li>. Se comenzó con un piloto en la provincia de Cienfuegos y con una encuesta a adolescentes y padres.</li> <li>. Hubo cooperación con Chile.</li> <li>. Tres municipios en actual implementación: 1)Granma es la provincia de mayor embarazo adolescente, y el municipio Buey Arriba tiene las tasas más elevadas del país; 2) La Habana es la provincia con tasas menores, pero San Miguel del Padrón es uno de los municipios con comportamiento diferente a la media provincial, además con elevada incidencia de ITS y VIH; Cienfuegos está en el centro del país, fue la provincia donde se realizó el piloto y con eso se incluye una provincia de cada una de las 3 regiones.</li> <li>. Esta intervención es un ejemplo de cadena: abogacía (UNFPA presentó la información sobre los estándares), desarrollo de capacidades (adiestramiento de personal, manuales, sistema de M&amp;E), para instalar una estandarización de servicios.</li> <li>. (Recuperar en sostenibilidad que fue un piloto que escaló).</li> </ul>
Ampliación de la tipología de anticonceptivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ampliación de la canasta anticonceptiva disponible en el país, en particular anticonceptivos de larga duración y alta eficacia como los implantes dérmicos que son demandas por adolescentes. La estrategia es de <i>service delivery</i> y UNFPA los compra porque el MINSAP los considera prioridad y complementarios a lo que el país tiene.</li> <li>. Reprolatina capacitó a replicadores en los implantes dérmicos, en el marco de la cooperación con LACRO.</li> <li>. Los implantes son una prioridad del gobierno para mujeres adolescentes y las mujeres de alto riesgo preconcepcional.</li> <li>. En el nivel global se inscribe en la iniciativa <i>“She decides”</i>.</li> <li>. Se apuntó a consolidar la presencia de al menos tres anticonceptivos modernos en los servicios</li> </ul>
Fortalecimiento de estrategias para la reducción de la emergencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desde 2016 con el PAMI-MINSAP se trabaja apoyando la adopción del Código Rojo (protocolo de la OMS).</li> <li>. UNFPA (OP y LACRO) apoyaron el trabajo en emergencia obstétrica, o Código Rojo, una prioridad del gobierno en la reducción de la mortalidad materna directa al momento del parto, por razones hemorrágicas, con la colaboración de la Universidad de Antioquía.</li> <li>. Es un tema de prioridad gubernamental: <i>“El gobierno se dio cuenta que estaba topeado”</i>.</li> </ul>

El Programa de País 2014-2018 propició avances en salud materna y salud sexual y reproductiva, incluida la planificación familiar, a fin de fortalecer las potencialidades y acciones del Sistema Nacional de Salud (SNS)<sup>77</sup>, en un sentido y alcance más amplios. En este sentido, trabajó en pos de mejorar las capacidades para la prestación de servicios con calidad, sobre todo en el primer nivel de atención (expresión comunitaria). No obstante, persisten desafíos con relación a: la visibilización y estrategias para el abordaje de las diferentes expresiones de la violencia basada en género, como la sexual y la violencia obstétrica.

- Número de Programas Nacionales de Educación y Salud Sexual (PRONESS) actualizados e implementados con el apoyo de UNFPA.

El Programa Nacional de Educación y Salud Sexual -instrumento rector para la implementación de la política cubana de educación y salud sexual, el cual constituye un sistema de acciones coordinado por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) y organizaciones de la sociedad civil, según consta en documentos del CENESEX- fue perfeccionado en el orden teórico y metodológico durante el presente ciclo de cooperación.

El perfeccionamiento metodológico del PRONESS se expresa asimismo en su presentación y aprobación en el Consejo de Ciencias Sociales del CITMA, según consta en el acta del Comité Técnico del 2017. Sin embargo, aún se trabaja en deslindar contenidos de política y programa, con sus correspondientes subgrupos, e indicadores de monitoreo y evaluación. En tal sentido, se reconoce por varias especialistas y por la directora del CENESEX, el UNFPA a la consecución de la derivación hacia política:

*“Y es aquí cuando el UNFPA nos dice si nos centramos solo en un programa, nos estamos quedando por detrás... se debe mirar de una manera más global, y esa es la sombrilla de la EIS”* Especialista del CENESEX.

*“El UNFPA es la agencia que más nos ha apoyado [...] En el PRONESS hay políticas, programas y proyectos, y entender eso no llevó a más tareas”.* Directora del CENESEX.

No obstante, su proceso de perfeccionamiento, se mantiene su ejecución<sup>78</sup>, se identifican componentes<sup>79</sup>, y programas específicos -Programa de Educación de la Sexualidad con enfoque de género y derechos sexuales en el Sistema Nacional de Educación, según Resolución Ministerial: 139/2011 del MINED y Programa Cubano de Salud Sexual (PROCUSS). De acuerdo con la información recopilada, este proceso ha desencadenado acciones de abogacía en dos sentidos: primero y más extendido, lo relacionado con recabar verificación jurídica y legitimación social de la EIS basada en derechos, y segundo, la propia legitimación de una política capaz de aunar programas, planes y estrategias y proyectos surgidos a tal efecto.

En el primer sentido se cuentan innumerables intervenciones del CENESEX:

- Coordinación intersectorial, con énfasis en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el MINED, el Ministerio de Cultura (MINCULT), el Ministerio de Justicia (MINJUS), el Ministerio del Interior (MININT), y en el propio MINSAP, entidad de pertenencia del CENESEX. Como resultado se han efectuado talleres metodológicos para la elaboración de agendas de trabajo y talleres de sensibilización a:
  - o Trabajadores Sociales vinculados con la gestión de empleo de las personas transexuales.

---

<sup>77</sup> EL SNS es un sistema único, integral e integrado, por niveles de atención, basado en la estrategia de la Atención Primaria de Salud (APS), con cobertura y acceso universales (gratuito)

<sup>78</sup> La educación sexual en la sociedad cubana actual da continuidad a las acciones iniciadas en 1972 con la creación del Grupo Nacional de Trabajo de Educación Sexual (GNTEs).

<sup>79</sup> Política-jurídica, Educación, Salud, Local-comunitaria, y Cultura-comunicación.

- Artistas, realizadores y promotores culturales asociados a la elaboración y difusión de mensajes de alto alcance y recepción.
  - Operadores de justicia
  - Personal de salud
  - Personal docente, mediante talleres en provincias específicas –Pinar del Río y La Habana- e intervención en el Seminario Nacional de preparación del curso escolar con el fin de presentar el PRONESS, lo cual fue replicado en los encuentros territoriales.
- Coordinación y capacitación de las acciones previas a:
    - Jornadas Cubanas contra la Homofobia y la Transfobia,
    - Jornadas de Maternidad y Paternidad: Iguales en derechos y responsabilidades,
    - Jornadas de celebración por el Día Mundial de Salud Sexual.
    - Participación en la Jornada por la no violencia contra la mujer.
  - Talleres de sensibilización con grupos de mayores requerimientos como mujeres ingresadas en Hogares Maternos, de conjunto con la FMC.
  - Número de departamentos municipales y equipos técnicos de los mismos que han recibido apoyo del UNFPA en la ejecución del programa nacional para prevenir las infecciones de transmisión sexual y el HIV.
  - Evidencia de actualización de la gestión curricular para la educación integral de la sexualidad con enfoque de género y derechos (mediante el análisis de la existencia de guías, manuales, protocolos de trabajo y de su contenido temático), con apoyo de UNFPA.
    - El Programa de Educación de la Sexualidad con enfoque de género y derechos sexuales, concerniente al Sistema Nacional de Educación, según Resolución Ministerial 139/2011 del MINED, ha mostrado avances metodológicos evidentes en la práctica educativa. Las entrevistas a la directora del proyecto, al equipo coordinador en una provincia y las actas de comités técnicos subrayan su implementación en 16 escuelas pedagógicas a lo largo del país, las cuales reciben orientaciones generales trazadoras, que luego son adaptadas por las correspondientes instituciones.
    - Publicación de varios libros y folletos, dirigidos a la preparación de los docentes para abordar adecuadamente los temas contemplados en la EIS en sus asignaturas o actividades frente al estudiante.
  - Existencia de personal docente, técnicos y promotores capacitados en educación integral de la sexualidad y prevención de ETS-VIH-SIDA con enfoque de género y generacional, con apoyo de UNFPA (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
    - Inclusión del tema EIS en los Seminarios Nacionales de preparación de los cursos docentes, donde participan decisores nacionales y provinciales, quienes han recibido informaciones actualizadas en voz de expertos, o a través de audiovisuales veraces, allanando su sensibilización y compromiso con el tema. Tales seminarios se replican en cada provincia y municipio, con el objetivo de acercar la preparación a todos los territorios y escuelas.
    - Talleres específicos de capacitación a decisores y personal docente con el apoyo del CEM, CESJ, ONEI, quienes aportan informaciones sustantivas sobre género, adolescentes y jóvenes, y perfil sociodemográfico de los territorios, en función de perfilar las proyecciones de EIS a nivel territorial.

La visita de terreno a la Escuela Pedagógica Manuel “Ascunce Domenech”, enclavada en Santa Clara, provincia Villa Clara, mostró la implicación del equipo coordinador del proyecto a nivel provincial, unido al dispositivo del propio centro educativo en la ampliación y profundización de la EIS. En voz de los coordinadores y profesores:

*“El proyecto ha sido una fortaleza para cumplir la resolución 139”*

*“Hay necesidad de comprensión por parte de la familia para que su hija se forme integralmente”*

*“Ya usted habla de EIS y no hay ese tabú...”*

En la EIS según el diseño del MINED, las acciones del proyecto deben transitar por cuatro direcciones, las cuales han tenido su expresión en el centro visitado:

- Preparación permanente de los docentes: La dirección nacional del proyecto ha realizado talleres de sensibilización, donde han participado los principales ejecutores del proyecto. Además, han recibido bibliografía asequible a su nivel de preparación, útil para la preparación individual o en los departamentos.
- Trabajo por las vías curriculares: Se trabaja por transversalizar los temas derechos, respeto a la diversidad, orientación y preferencia sexual, y la no VBG. Los profesores han elaborado juegos didácticos para introducir y debatir el tema, por ejemplo, acrósticos con palabras clave. En el caso de la asignatura Español y Literatura, se ha aprovechado la selección textual, para incluir un texto -de autor de la región- para contribuir desprejuiciar a los estudiantes con respecto a la homosexualidad. De acuerdo con el criterio del joven profesor:

*“El proyecto nos ha hecho formar parte del reino de este mundo”*

La preparación curricular hace que los estudiantes de 1° a 4° año reciban preparación en el tema y durante sus prácticas docentes<sup>80</sup>, la depositan o comparten en otros contextos, lo que incluye colegas, estudiantes, familiares docentes, personal de salud pública a nivel local, entre otros.

- Trabajo por las vías no curriculares: Se expresa en la realización de concursos, ferias, en las que la EIS, pasa a formar parte de los temas previstos para desencadenar mayor participación. La presencia la coordinación nacional del proyecto y de la OP en una de las ferias, avala el éxito de este mecanismo en la EIS de dicha institución. En los concursos uno de los temas más recurridos es el embarazo en la adolescencia y el llamado a la No Violencia.

El diagnóstico realizado en un momento inicial arrojó el consumo de música TRAP, lo que generó un proceso de investigación por parte del personal docente para actualizarse en el tema y luego, el debate con los estudiantes conduciendo a la decodificación de las letras representativas del TRAP. De ese modo se expresa la articulación del trabajo curricular y extracurricular.

- Preparación a las familias: En esta dirección de trabajo desempeña un papel fundamental las Escuelas de Formación Familiar, en las que se representan escenas de la vida cotidiana, que desencadenan el análisis por parte de los adolescentes y sus familias.

A partir del diagnóstico inicial realizado en la escuela pedagógica, se pudo establecer que los principales impactos se hallan en:

- La disminución del número de embarazos entre las estudiantes y la reducción de su incidencia en el abandono escolar.
- El incremento del respeto en las relaciones de pareja entre los estudiantes.

---

<sup>80</sup> Período de ejercicio docente realizado en cada año de la carrera en escuelas primarias, cuyo objetivo es preparar paulatinamente al profesor en ciernes para su futuro desempeño.

- El respeto general a la diversidad, y la reducción del acoso.
- La disminución de estudiantes rechazados por sus familias debido a su preferencia sexual.
- Disminución de las ITS entre los estudiantes.
- Mayor acercamiento entre la escuela y las familias.

En voz de los profesores, su labor se puede describir de la siguiente manera:

*“Es la escuela como polea conductora hacia la comunidad y la familia”*

*“Tenemos el reto de ver como el currículo puede impactar sin imponer un punto de vista”*

*“Es la transformación de los propios profesores...el colectivo toma conciencia de la necesidad que tenemos de trabajar estas líneas”*

*“El proyecto ha contribuido de construir una idea global”*

- Evidencia de la participación de organizaciones sociales y de adolescentes y jóvenes para la formulación, implementación y seguimiento de iniciativas de educación integral de la sexualidad, promovida por UNFPA (mediante el análisis de existencia de instancias para incorporar las voces de estos grupos, ya sean formales o informales y la sistematización de las opiniones vertidas en esta por parte de la Oficina de País).

Se ha legitimado la existencia y funcionamiento de redes y espacios de encuentro de diferentes sectores de la sociedad. A juicio de coordinadores del proyecto y de jóvenes beneficiarios *“Se fortalecieron redes interesadas en derechos: Red de mujeres lesbianas, red de personas trans, red de jóvenes LGBTI y red de jóvenes por la salud y los derechos sexuales.”*

Esta última se reconoce como *“Resultado de la Estrategia educativa y comunicacional dentro de la Campaña por el respeto a la libre y responsable orientación sexual e identidad de género, impulsada por el Centro Nacional de Educación Sexual”* compuesta por promotores y actividades, ubicados en todo el país y que tiene como objetivo *“Contribuir a la sensibilización, educación y empoderamiento de la juventud como agente de cambio en los procesos de transformación social, asociados a la salud y al ejercicio responsable de los derechos sexuales”*

Se declara además como *“Un grupo inclusivo pues, para ser integrante, solo es suficiente haber pasado uno de los talleres de formación, ser joven y sentirse como tal, además de ser responsable y estar comprometido con los objetivos que defendemos... Rechazamos cualquier rasgo que segregue, discrimine o lacere, aparte, clasifique o excluya a las personas... Además, somos un espacio de participación, crecimiento teórico y personal, dialógico, de replicación de conocimiento y experiencias, de acción en espacios y contextos sociales donde confluye la juventud cubana.”*

En particular en los primeros años de este ciclo del programa, esta red tuvo un intenso trabajo, realizó talleres de coordinación de la red y de formación en metodologías de la educación popular para facilitar la participación de sus integrantes.

También se conoció de las acciones del CESJ en torno a la campaña *“Es tiempo de ser tú”* dirigida al respeto de los derechos sexuales y reproductivos en adolescentes.

### Es posible ordenar las actividades por modo de participación de la cooperación de UNFPA en el país:

- *Contribuciones y logros de política de alto nivel basado en evidencia*

En cuanto a la *abogacía y el diálogo político basado en evidencias*, serán reconstruidas para este informe, aquellas contenidas en los documentos revisados (Programa Estratégico del UNFPA, Plan de Acción Programa País-CPAP, Documentos de los Comités Técnicos y Planes de trabajo, Annual Reports) así como en los datos cualitativos construidos a partir del trabajo de campo en el terreno.

Algo a destacar del caso cubano es que existe un elevado nivel técnico de los y las profesionales en el país, y una amplia visión estratégica de sus instituciones y gobierno, consolidada en la existencia de un grupo importante de políticas y programas sociales con suficiente robustez, basados en los principios humanistas que caracterizan al modelo político económico. Dicho esto, es comprensible que, la abogacía y diálogo político de la oficina del UNFPA en el país, encuentren oídos muy receptivos. De ahí que en opinión de este equipo consideramos se han concentrado mucho más en la concertación de intereses en función de una agenda de trabajo común, y la facilitación de procesos de actualización teórica-metodológica e intercambio internacional, incluidas las vías para acceder a recursos que, en condiciones de bloqueo económico y comercial, resultan vitales para el mantenimiento de indicadores poblacionales en el país y la generación de datos actualizados, con vista a establecer políticas que articulen con la transformación de sus brechas.

Por ejemplo en los informes de los Comité Técnicos, con la participación de las contrapartes nacionales y representantes del MINCEX cubano y de su Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI), se enuncian como objetivos: a) establecer las orientaciones programáticas para el período de ejecución 2014-2018; b) negociar técnicamente, construir marcos teóricos y conceptos comunes c) la construcción de una agenda de alianza para abordar los compromisos no atendidos a los largo del período de implementación; d) la definición de nuevas brechas, desafíos y oportunidades para ser atendidos de acuerdo con los contenidos del Programa País y e) consensuar indicadores y perfeccionarlos sobre la base de las evaluaciones y el monitoreo sistemático, para crear capacidades en este sentido, que permitan clarificar qué debe modificarse sobre cada objetivo planificado.

Ha de resaltarse que uno de los acuerdos tomados en el Comité Técnico celebrado en 2015 fue decidir que estos encuentros cumplieran también, la función de reunión tripartita, dado que se trata de un único plan de trabajo para cada producto, de ahí la importancia que este equipo de evaluación le otorgó a sus informes para la dimensión abogacía y diálogo político.

Un logro en cuanto a abogacía y diálogo político, fue el acompañamiento a las autoridades cubanas por parte de la oficina de país con el apoyo de LACRO, a partir de que el Grupo Interagencial para la Estimación de la Mortalidad Materna de las Naciones Unidas, calificó a Cuba en el año 2013 entre los países de buena información, pero sin investigaciones sobre defunciones de mujeres en edad fértil documentadas para este grupo, con lo que se corrigieron los datos de origen por un factor de ajuste de 1.5. Al respecto Cuba respondió con argumentos sobre la robustez y consistencia de las estadísticas cubanas y se llevó a cabo una investigación con carácter nacional, que logró identificar la magnitud más razonable para el ajuste de la tasa, utilizando la metodología de los estudios RAMOS (Reproductive Age Mortality Survey).<sup>81</sup>

Otro importante aporte de la Oficina de País fue contribuir al posicionamiento en la agenda del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), como contraparte estatal fundamental para estos temas, cuestiones sobre la necesidad de hacer más amigables los servicios de planificación familiar especialmente para población adolescente y joven, con criterios de elegibilidad para proveer consejería y anticoncepción. Este fue el primer eslabón de una cadena de productos, a la cual nos estaremos refiriendo en lo sucesivo. Así, se observan en las matrices de

monitoreo y evaluación las metas y logros referidos directamente a la introducción de *Protocolos actualizados sobre SSR* en los servicios ubicados en el primer nivel de atención y la cantidad de equipos de salud capacitados para el empleo de estos.

Un ejemplo de los discursos ofrecidos por las personas pertenecientes a las contrapartes nacionales, asociadas a la ejecución del programa país, nos habla al respecto:

*“...el UNFPA se ha ido adecuando a las circunstancias y las problemáticas...ya en esta última etapa hemos recibido la influencia para trabajar la SSR desde un enfoque integral, no vista la planificación familiar y la anticoncepción como un elemento central...la priorización de la adolescencia y la juventud que ha sido muy importante para la prestación de servicios con calidad...nos ha permitido ver la planificación familiar desde una mirada más amplia...con un respeto al género y a la diversidad sexual... no solo dirigida a la pareja” (E6 asociado a la ejecución)*

Hace parte de la abogacía realizada por UNFPA en la arena de la SSR, la sensibilización para con su contraparte nacional (MINSAP) sobre los estándares internacionales para la atención de la SSR de adolescentes y jóvenes, lo cual fue el inicio de una cadena de efectos, como se verá en lo sucesivo.

En otro orden, la Oficina de País colaboró con diversas instituciones estatales pertenecientes a diferentes ministerios del país, para el desarrollo de estrategias o propuestas que mediante la abogacía, permita la movilización de recursos, con la finalidad de generar evidencias científicas actualizadas para el abordaje del embarazo adolescente dadas sus tasas sostenidas e incrementadas en algunos territorios del país. Un ejemplo de ello lo constituye por ejemplo el *Proyecto para la prevención del embarazo adolescente*, cuya propuesta inicial concluyó en enero de 2018.

También en el sentido de la abogacía con sus contrapartes y del diálogo político con el gobierno cubano, el UNFPA ha incidido en la cultura relativa al Monitoreo y Evaluación para la verificación de los efectos programados y el soporte que estos brindan para el desarrollo ulterior de políticas y programas sociales. Un ejemplo de ello fue lograr la incorporación del monitoreo y evaluación del Programa Nacional de Educación en Salud Sexual (PRONESS), y su tránsito paulatino hacia una Política de Educación Integral de la Sexualidad.

La labor de abogacía que realiza el CENESEX en el contexto cubano en cuanto al respeto y contemplación en políticas y programas, de la diversidad sexual, vinculada al trabajo e incidencia con otros sectores, incluso con las áreas de asistencia médica dentro del propio MINSAP, también ha sido apoyada por el UNFPA en este período. Lo anterior puede verificarse en el comentario que se cita a continuación y en la nota informativa que se ofrece a pie de página<sup>82</sup>.

*“...el hecho de que CENESEX haya sido capaz de transitar de un Programa de Educación y Salud Sexual a una política de Educación Integral de la Sexualidad, no solo tiene su fundamento en la evidencia científica y del trabajo de la propia institución, sino que es también debido a ese diálogo que hemos sido capaces de tener con la colaboración de la agencias de cooperación internacional, en el que nos van diciendo: el mundo ya se va moviendo por acá, quizás...nos estamos quedando por detrás y mirarlo de una manera más*

---

<sup>81</sup> Juventud Rebelde. Edición digital del 26 de noviembre de 2015 [citado 2017 Sept 21]. Disponible en: [www.juventudrebelde.cu](http://www.juventudrebelde.cu).

<sup>82</sup> <http://www.cubainformacion.tv/index.php/genero/79979-por-una-educacion-integral-de-la-sexualidad>.

*global. Eso por un lado y por otro yo veo la incidencia del trabajo del UNFPA en las políticas del país, en los procesos de sensibilización para tratar los temas de la diversidad sexual, los derechos humanos, de los derechos sexuales...” (E1, Beneficiaria intermedia)*

Otro aporte de la oficina país fue la incidencia que alcanzó en el proceso de consenso sobre la oportunidad que representa en el país, la existencia del Programa Nacional de Educación y Salud Sexual como plataforma intersectorial, en el marco de la cual se abordan la mayoría de los temas contemplados en el programa de país. Esto fue identificado por UNFPA- Cuba, como espacio para propiciar y utilizar las alianzas que existen, fortalecer algunas y crear nuevas sinergias entre instituciones y organizaciones nacionales. Por ejemplo, en el año 2015 se hizo abogacía política para la aprobación de PRONESS (Programa Nacional de Educación y Salud Sexual de Cuba) con los Ministerios de Educación y de Cultura.

Además, se realizaron labores vinculadas a la abogacía e incidencia con vistas a la visualización y eliminación de barreras legales para adolescentes y jóvenes. Así en 2016, se distribuyó el documento *“Diagnóstico de barreras legales para servicios de salud sexual y reproductiva de adolescentes”* entre instituciones relevantes. Con este documento la UNJC, armó dos talleres para su validación y ajuste.

- *Contribuciones y logros en el desarrollo de capacidades estatales*

Dadas las dos alineaciones que tuvo que realizar el programa país al plan estratégico del UNFPA, se evidencia en actas de los comités técnicos revisadas (ejemplos años 2015 y 2017), acuerdos tomados junto a las contrapartes nacionales que buscan reformular indicadores de los productos para la provisión de los servicios en materia SSR, así como incidir en la articulación necesaria entre las diferentes instituciones asociadas a la ejecución, con el fin de integrar los esfuerzos.<sup>83</sup> Lo anterior refuerza capacidades institucionales y del sector de la salud para adoptar visiones y objetivos concertados desde la abogacía y el diálogo.

Una de las capacidades institucionales mejoradas en el período, ha sido la calidad de la prestación de servicios especializados de SSR a nivel comunitario, con un enfoque más amplio e integral. Los productos asociados a ello se han alcanzado a partir de la cadena de efectos mencionada anteriormente, a partir de la abogacía y el diálogo político. Dicha incidencia fue continuada con la gestión de conocimientos, como se verá en lo sucesivo.

Para el cuarto año de la ejecución del Programa País, los servicios de Planificación Familiar y los servicios del Primer Nivel de Atención contaban con protocolos actualizados en SSR<sup>84</sup>; los servicios comunitarios de Planificación Familiar fueron fortalecidos con tres métodos modernos, los cual los dota de hasta cinco métodos anticonceptivos disponibles: DIUs, dos tipos de hormonales inyectables, cuatro tipos de hormonales orales, implantes, condones y anticoncepción de emergencia.

---

<sup>83</sup> **Acuerdo 2 del Comité Técnico del año 2015:** Reformular los indicadores de productos 1, 3, enfocándolos hacia los servicios especializados, de manera que permitan un reporte más ajustado de metas alcanzadas en el año. **Prioridad 1 para el período 2017- 2018 reconocida en el Informe del Comité Técnico del año 2017:** Por la naturaleza de los temas incluidos en el programa, se enfatizó en la necesidad de abordajes intersectoriales. Esto significa la programación de iniciativas que vinculen varias contrapartes que trabajan una misma temática.

<sup>84</sup> Ver evidencia gráfica del Manual de procedimientos para la atención a la salud sexual y reproductiva de las mujeres. Editorial Ciencias Médicas. (ECIMED- UNFPA)

*“...el proyecto ha permitido que... los 182 servicios municipales de planificación familiar cuenten con anticonceptivos de larga duración y alta eficacia y que su personal se encuentre capacitado al respecto...”(E3 Asociado a la Ejecución)*

Los nuevos tipos de anticonceptivos (implantes y anticonceptivos de emergencia) fueron introducidos gracias a la cooperación del UNFPA tanto en la movilización de recursos para su compra como para su traslado hasta el país. Los implantes fueron ubicados en servicios del segundo nivel debido a su limitada disponibilidad aún.

Todo ello propició ampliar la tipología anticonceptiva en el país y la disponibilidad de estos, lo cual permitió aumentar las capacidades de los servicios de salud en función de la elegibilidad de métodos anticonceptivos de alta eficacia, sobre todo por la población adolescente y juvenil, según las necesidades de estos grupos de especial interés.

Se imprimieron y distribuyeron plegables sobre anticonceptivos para su uso en los servicios de atención de planificación familiar y por los equipos de salud en el primer nivel de atención.<sup>85</sup>

Las contribuciones de la agenda programática del UNFPA vinculadas al MINSAP como contraparte, vistas en la provisión de servicios de SSR con mayor calidad y calidez, apuntan a la disminución paulatina del embarazo adolescente, de los embarazos no deseados y no planificados, así como de los abortos inducidos en el país, cuestión que favorece a mediano y largo plazo la salud sexual a nivel poblacional y que significa una meta entronizada con las prioridades del gobierno y del sector en cuestión. Ejemplos concretos de ello ha sido la prestación de servicios de planificación familiar a nivel comunitario, con énfasis en las mujeres y en las parejas; adolescentes mujeres y hombres, con enfoque de derechos sexuales y reproductivos, en el marco de la diversidad sexual. Ello contribuyó a reducir desde el año 2015 hasta el año 2017, el número total de abortos inducidos y la tasa global de abortos inducidos<sup>86</sup>, lo que favorecerá la preservación de la capacidad fértil de la población.

*“...con una buena anticoncepción y con un concepto muy nuevo de que cada cual elija el anticonceptivo y nosotros poder mostrarle toda la gama de anticonceptivos de la que disponemos, estamos trabajando esto específicamente con los adolescentes porque justamente...depende de la capacidad del nivel de decisión... con enfoque de género, con total libertad, sin comprometerlos con patrones antiguos...” (E6 Asociado a la Ejecución)*

Un ejemplo concreto en cuanto a los logros a partir de la cadena de efectos que ha tenido las actividades del UNFA en Cuba, vinculadas al fortalecimiento de los servicios de salud sexual y reproductiva dirigidos especialmente a adolescentes, es que en el año 2017 finalizó el proceso de adaptación al contexto cubano de estándares internacionales elaborados y recomendados por OPS/OMS, por parte del MINSAP como contraparte nacional. Dicho proceso continuó con la implementación de los estándares adaptados en la provincia Cienfuegos, escogida para los fines de pilotaje. Se inició su implementación en tres municipios durante el 2018 para su consecuente ampliación al resto del país de manera paulatina, previendo

---

<sup>85</sup> Ver evidencias gráficas

<sup>86</sup> Año 2015: 30.0; Año 2016: 28,5; Año 2017: (x 1000 mujeres entre 12- 49 años)

finalizar con el 100% en 2024. Ha destacarse que tanto en el proceso de adaptación como en el de monitoreo y evaluación del pilotaje, se ha tenido en cuenta la participación de adolescentes, mediante la realización de talleres con su participación.<sup>87</sup>

Otros sectores también han recibido la contribución del UNFPA para el fortalecimiento de sus capacidades de actuación con relación a amplificar las actividades de promoción de la SSR y la prevención de sus problemas de salud, y en este sentido se produjo un plegable para comunicadores sociales y periodistas.<sup>88</sup>

El arribo al *I Consenso Nacional de Enfermedades Renales y Sexualidad*, apoyado por UNFPA a partir del trabajo con SOCUMES, organización esta que hace parte de la sociedad civil cubana vinculada a los temas de salud sexual y reproductiva, quedó evidenciado con la impresión de varios libros para beneficio de los y las profesionales de esta área, y es otro ejemplo de los logros alcanzados durante este ciclo de cooperación.<sup>89</sup>

Ha de destacarse en este ciclo de cooperación, la adquisición de simuladores y el fortalecimiento de los servicios de emergencia obstétrica, desde la proporción de protocolos de actuación más actualizados. Así, actualmente se cuenta con guías actualizadas a partir de estándares de calidad para las afecciones obstétricas más frecuentes.<sup>90</sup> No puede dejar de mencionarse en este mismo sentido, el nivel alcanzado en las actividades de fortalecimiento de las capacidades del sistema de salud en cuanto al manejo del riesgo obstétrico en general y en particular de las principales causas de muerte materna en el país, específicamente la hemorragia obstétrica (“Estrategia Código Rojo”). Si bien esta necesidad había sido identificada ya por los organismos cubanos, buscar las vías para la provisión de experiencias, colaboraciones e insumos a partir de buenas prácticas basada en la mejor evidencia, dentro y fuera de Cuba, alcanzó tal resonancia gracias a la cooperación de la Oficina País.

Estas contribuciones han servido para elevar la calidad de los servicios de ginecología y obstetricia en el país y consecuentemente la seguridad de las mujeres durante el proceso embarazo- parto y puerperio. Ha iniciado la reducción de la mortalidad materna, en 5 muertes menos en 2017 con relación al año anterior (de una razón de 41 a 38,3 por 1000 nacidos vivos).

En cuanto a las contribuciones de este ciclo, aquellas asociadas a la emergencia humanitaria durante y tras el paso por el país de dos huracanes de gran envergadura, fueron las siguientes: a) adquisición de kits de SSR o de emergencia (kits para la prevención de ITS- VIH, kits de parto, kits de cesáreas, kits de anticonceptivos); b) adquisición de kits de higiene o de dignidad, que fueron entregados a mujeres embarazadas y puérperas en condiciones de vulnerabilidad asociada a la emergencia; c) acompañamiento a los directivos del MINSAP y gobiernos locales, con la visita de funcionarios de la oficina país, a los territorios afectados.

---

<sup>87</sup> Ver documentos de consulta: “Estándares para Cuba” y “Metodología para la ampliación a escala de los estándares de calidad y cobertura para servicios de salud, con énfasis en SSR, dirigidos a adolescentes.”

<sup>88</sup> Ver evidencia gráfica del Plegable: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Publicar sobre planificación familiar, elaborado por la Cátedra de Periodismo y Demografía del Instituto Internacional de Periodismo, con el apoyo técnico del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM), de la Universidad de La Habana

<sup>89</sup> Ver evidencia gráfica sobre el Libro “Salud, Malestares y problemas sexuales. Textos y contextos”. Volumen IV. (SOCUMES- UNFPA)

<sup>90</sup> Ver evidencia gráfica del libro “Guías de actuación en las afecciones obstétricas frecuentes”. Editorial Ciencias Médicas. Las Habana, 2017 (MINSAP- UNFPA)

Estas acciones sirvieron para fortalecer las capacidades sectoriales e intersectoriales para la evitación, en situaciones de emergencia humanitaria, de afectaciones a la salud sexual y reproductiva, como por ejemplo la ocurrencia de embarazos no planificados y deseados. A la vez, fortalecieron las capacidades de los servicios de partos para hacer de estos eventos más seguros y humanizados con la consecuente reducción de los riesgos de morbi- mortalidad materna, en situaciones de emergencia humanitaria, como lo significan dos huracanes.

*“...se recibió en la institución una ayuda provenientes de estos fondos donde se recibieron insumos médicos de utilidad...anticonceptivos, inyectables, kit de aseo que se les entregaron a las embarazadas que tuvieron fecha de parto cercana a los días del ciclón y hasta el mes de diciembre...posteriormente se recibió la visita de monitoreo de los donantes...se entrevistaron a pacientes y acompañantes que fueron testigo de esta donación...los kits de planificación familiar permitieron que nuestras puérperas salieran de la institución con algún método anticonceptivo que es lo que tenemos previsto en nuestro programa de planificación familiar aquí en la institución” (E13 Beneficiario Intermediario)*

Las contribuciones del UNFPA en el período evaluado, con relación a los desarrollos necesarios vinculados al PRONESS, con el objetivo de perfeccionarlo con vistas a una estrategia política, desglosada en Programas y Proyectos concretos, han propiciado la definición de indicadores para su monitoreo y evaluación y el fortalecimiento de las actividades y acciones de sus grupos de trabajo, en especial el grupo político jurídico, del que emergieron recomendaciones para la próxima reforma constitucional. Algo similar ha ocurrido para el grupo de violencia, el que ha recibido apoyo para develar evidencias sobre las expresiones de violencia de género en el país y sus abordajes.

Las contribuciones del UNFPA al CENESEX se han visto expresadas también en las jornadas educativas y en las campañas comunicacionales con relación a la maternidad y paternidad responsables, las últimas más centradas en las pautas de crianzas y la importancia de la autonomía; la identificaciones de prioridades para las labores de capacitación y sensibilización a realizar desde el PRONESS y el desarrollo de investigaciones y espacios de análisis de problemáticas asociadas a la SSR de la población cubana y grupos metas. Por ejemplo, con la colaboración de LACRO se organizó el 7mo Congreso Cubano en Educación Sexual, Orientación y Terapia Sexual.

Las jornadas educativas han sido trabajadas en coordinación con otras instituciones u organismos asociados a la ejecución, como el sector de la salud y la FMC, lo cual también ha sido potenciado por la colaboración del UNFPA. No obstante, como uno de los insumos aportados por el Annual Report de 2016, se señala la necesidad de incorporar más actores para trabajar con adolescentes y la Educación Integral de la Sexualidad, tales como el MINSAP, el Ministerio de Educación y la Policía, denotando que es insuficiente aún el enfoque intersectorial.

En el 2015, Cuba recibió el reconocimiento de la OMS como primer país del mundo en obtener la certificación de la eliminación de la transmisión materno-infantil del virus de la inmunodeficiencia humana y de la sífilis congénita, tras un riguroso proceso de revisión y de rendición de cuentas.<sup>91</sup> Aun cuando el proceso fue liderado por OPS, UNFPA acompañó mediante la compra de condones, y contribuyó también el fortalecimiento de la Planificación Familiar y la Educación Integral de la Sexualidad, habiendo apoyado además, un estudio piloto con la finalidad de conocer la aceptabilidad del condón femenino. Aunque esta fue una actividad del ciclo anterior, se extendió hasta 2014, con el trabajo con promotores de VIH y dados los recortes de fondos, en el primer realineamiento el gobierno decidió priorizar el trabajo vinculado a VIH/sida con OPS.

- *Contribuciones y logros en el desarrollo de Gestión del conocimiento:*

---

<sup>91</sup> [https://www.paho.org/salud-en-las-americas-017/?page\\_t es=informes%20de%20pais/cuba&lang=es](https://www.paho.org/salud-en-las-americas-017/?page_t es=informes%20de%20pais/cuba&lang=es).

Inaugura este recuento, la contribución en cuanto a capacitaciones y sensibilizaciones realizadas, con el apoyo de expertos internacionales sobre la elegibilidad de métodos anticonceptivos más acordes con las necesidades actuales de la adolescencia y la juventud cubanas, con un enfoque de respecto a los derechos sexuales y reproductivos en el marco del reconocimiento cada vez mayor en el país, de las diversidades en cuanto a identidades sexuales y de género, así como las orientaciones sexuales no heteronormativas.

Los logros se han evidenciado en la ejecución de actividades de capacitación sobre SRR en general y sobre planificación familiar en particular, con los equipos de salud de los servicios de planificación familiar y de los equipos básicos de salud con los que cuenta el país, en la red de consultorios y policlínicos ubicados en el primer nivel de atención del Sistema Nacional de Salud.

Estos profesionales de la salud capacitados se encuentran en mejores condiciones y poseen mayores capacidades para manejar la planificación familiar y el riesgo preconcepcional y cuentan con información actualizada sobre métodos anticonceptivos, sobre los criterios de elegibilidad, los derechos sexuales y reproductivos y el enfoque de género, para la prestación de servicios de planificación familiar. Lo anterior redundó en que los servicios de planificación familiar en el país sean cada vez más amigables con una mayor tipología y que se ofrezca una atención de mayor calidad.

*“...el proyecto ha permitido que ...más de 8000 equipos básicos de salud de los 10 000 con los que cuenta el país hayan sido capacitados...” (E3. Asociado a la Ejecución)*

Para el caso particular de los estándares de calidad introducidos para la prestación de servicios de SSR enfocados a la adolescencia, más acordes con sus necesidades y problemáticas, ha de mencionarse la participación de una profesional cubana en el taller regional apoyado por LACRO- UNFPA, con el fin de capacitarse en función de la adaptación de los estándares propuestos por OPS/OMS, lo que permitió su replicación a partir de la realización en Cuba de varios talleres de capacitación, aún en desarrollo.

Otra contribución importante, durante el ciclo que se evalúa, fue la capacitación de profesionales de la salud sobre el manejo integral y multi-enfoque del riesgo reproductivo, con información actualizada, que también implicó participación de expertos internacionales. Se entrenaron profesionales cubanos fuera de Cuba con relación a la prevención y evitación de la muerte materna, lo que se replicó después al interior del país. Específicamente el entrenamiento con la participación de expertos internacionales en Cuba, en cuanto a la metodología “Código Rojo” permitió instalar habilidades en los equipos de salud coadyuvada con la adquisición de tecnología. La evidencia acerca de los contenidos de dichas capacitaciones puede ser consultada en las presentaciones compartidas por expertos internacionales y la agenda de los talleres realizados.<sup>92</sup>

Todo ello ha permitido que existan profesionales con saberes y habilidades actualizadas que hacen parte del fortalecimiento de los estándares de calidad en los servicios y de la cultura de derechos que amplía los enfoques sanitarios para la elevación de la seguridad de los partos. Esto también aplica al afecto que tuvo las capacitaciones efectuadas sobre el empleo de

---

<sup>92</sup> Evidencias sobre Agenda del Taller de formación de capacitadores en la prevención y tratamiento de la hemorragia obstétrica: Código Rojo y 4 presentaciones en diapositivas.

los kits para situaciones de emergencia humanitaria, ya que la adquisición de kits para afrontar situaciones de emergencia humanitaria derivó a su vez en la capacitación de los equipos de salud al respecto.

*“...pudimos enviar a dos especialistas nuestros... a un curso regional sobre Código Rojo, ahí fue donde conocimos la experiencia de la Universidad de Antioquia y de su relación con la Oficina Regional del UNFPA...se comprendió la necesidad de que nuestro país tuviera acceso a este método de entrenamiento novedoso con el uso de simuladores...y creamos un centro de capacitación. El primer curso contó con el apoyo de la Oficina regional y de los fondos del proyecto, lo que permitió traer a dos expertos de la Universidad de Antioquia y la participación de dos facilitadores por provincias del país. Se formaron 20 facilitadores, uno por cada provincia y algunos compañeros del Ministerio, y a partir de ahí se ha reproducido...hasta finales del 2017 se había beneficiado 250 especialista en obstetricia.” (E3. Asociado a la Ejecución)*

Una de las prioridades del país justamente es la educación con calidad y de alto rigor, de toda su población, especialmente de la infancia, adolescencia y juventud, a lo que ha contribuido el perfeccionamiento del PRONESS con el apoyo del UNFPA en concordancia con la resolución 132 del año 2011 expresada en el Programa Curricular de Educación Sexual del Ministerio de Educación ya existente desde entonces.<sup>93</sup>

Lo anterior ha tenido carácter intersectorial a partir de la formación y sensibilización de recursos humanos pertenecientes a diferentes sectores, entre ellos directivos de diferentes Organismos de la Administración del Estado, personal docente de escuelas pedagógicas y hogares maternos. Esto sintoniza con las transformaciones necesarias para superar debilidades que aún persisten para algunos de los indicadores de salud sexual y reproductiva y que deben ser vistas a su vez en algunas brechas expresadas en la educación sexual de la sexualidad en el país.

El CENESEX se ha visto beneficiado en cuanto a sus oportunidades para la capacitación relativa a todas sus figuras docentes, incluida la Maestría en Sexualidad y Sociedad, sobre todo en cuanto a la disponibilidad de materiales didácticos, los encuentros de las cátedras en las escuelas de medicina y las capacitaciones provinciales. Este alcance territorial ha sido reconocido como posible, gracias a la contribución del UNFPA.

*“...para nosotros UNFPA es muy importante y la vía de la colaboración para poder hacer más...para que lo que hagamos tenga mayor impacto y más alcance. Eso es fundamental.” (E26 Beneficiaria Intermediaria)*

En el contexto del envejecimiento de la población cubana, el *I Consenso Nacional de Enfermedades Renales y Sexualidad* ha logrado clarificar las evidencias y aportar información generadora de capacidades en los profesionales dedicados a la SSR, sobre un grupo de trastornos y enfermedades no transmisibles que afectan la sexualidad y el bienestar de las personas. A su vez, ha contribuido a la sensibilización de decisores y la consecución de acciones necesarias con vistas al tratamiento y prevención oportunas de este tipo de situaciones de salud.

Algo que ha significado un logro común a partir de las contribuciones del UNFPA en Cuba y que ha implicado a la mayoría de las contrapartes nacionales, es el desarrollo de disímiles tipos de publicaciones con fines divulgativos, así como para la capacitación y sensibilización de decisores, académicos, investigadores de las áreas relacionadas con los temas de interés

---

<sup>93</sup> Ver evidencia gráfica sobre resolución 132/2011

y actores sociales en general. En cuanto a esto, existen plegables informativos, materiales didácticos y promocionales, manuales, guías, libros y revistas. La mayoría de estas publicaciones, tal y como lo expresan varias de las personas entrevistadas, “habrían sido prácticamente imposible ...sin la colaboración del UNFPA”. Ejemplo: Revista Sexología y Sociedad<sup>94</sup>

Otros extractos de entrevistas: (ilustrativos para el informe):

*“Capacitamos a un equipo importante en Cuba para responder a un manejo ‘state of the art’ en hemorragia. Hace un año en el diálogo con el Gobierno se vio la necesidad de fortalecer las competencias obstétricas de enfermeras materno – infantil en Cuba. Hemos hecho un intercambio con Chile y hemos capacitado a un grupo de enfermeras que fue a la Universidad de Chile a la Escuela de Parteras y estuvieron allí por dos semanas en competencias obstétricas que tenga que ver con un control prenatal, atención de parto y posparto, identificación de complicaciones. Este grupo de regreso a Cuba ha comenzado a capacitar a las enfermeras en esta línea de trabajo”* (Entrevista UNPFA LACRO).

*“Los estándares armaron una línea de base con entrevistas que recogen lo que pensaban los adolescentes. En los servicios están los clubes donde se arman los espacios de reflexión conjunta y de entrega de información, de discusión de temas para adolescentes en SSR”* (entrevista UNFPA LACRO).

*“El embarazo adolescente es una falla ‘del sistema de protección social. La abogacía de UNFPA colaboró a mostrar que el embarazo adolescente no es solamente una problemática de salud pública, sino una problemática intersectorial e interinstitucional”* (Entrevista Consultor UNFPA).

#### **Información síntesis de los ANNUAL REPORTS 2014-2017**

Cuba tiene limitaciones para el acceso a los proveedores internacionales de anticonceptivos modernos, por lo cual el apoyo de UNFPA es central en este aspecto. Este apoyo ha contado con LACRO también.

El principal socio de este producto es el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Los apoyos han sido los siguientes:

- Apoyo (talleres, reuniones e intercambios) para potenciar la implementación de la Estrategia de SSR y la prevención de riesgos, incluyendo herramientas de monitoreo y evaluación, actualización de protocolos y sensibilización al personal de salud. El objetivo es la mejora de la calidad (más que el acceso) a los servicios. Esto supuso talleres metodológicos de validación de las guías en SSR y la impresión de los materiales.
- En 2016 se dio apoyo al Código Rojo. En 2016, el país adoptó la estrategia del Código Rojo, basada en un protocolo para la prevención y tratamiento de la hemorragia obstétrica avalado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), y capacitó a un primer grupo de ginecobstetras y personal de enfermería, que luego replica esa formación a lo largo

---

<sup>94</sup> Ver evidencia de la Revista Sexología y Sociedad, de la Editorial del CENESEX.

de todo el país. La iniciativa comenzó en 2016, con el entrenamiento en el país de 16 profesionales de la salud por parte de especialistas de la Universidad de Antioquia, Colombia, quienes idearon este proyecto y lo comparten con otros países. En el marco de un acuerdo de asistencia técnica apoyado por el UNFPA, los expertos colombianos formaron especialistas cubanos como instructores en la estrategia de la simulación de la hemorragia obstétrica y su repuesta eficaz y articulada, para el entrenamiento sistemático de personal médico. La intención es revisar todas las intervenciones para reducir la hemorragia obstétrica, pero además capacitar en la metodología educativa para formar a los proveedores de salud en el manejo de la hemorragia obstétrica, a través de simulación, explicó a fines de 2017 la doctora Alma Virginia Camacho, Asesora Técnica regional en Salud sexual y Reproductiva del UNFPA, de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, durante una visita de seguimiento al proyecto. “Esta experiencia busca mejorar el acceso a la salud sexual y reproductiva con calidad, y es parte de las nuevas acciones que desarrolla el Programa de Atención Materno Infantil en Cuba para evitar las muertes maternas” aseveró, por su parte, Rafael Cuestas, Coordinador Internacional de Programa de la oficina del Fondo de Población en Cuba. La iniciativa forma parte del plan de trabajo del Programa de Cooperación entre la oficina del UNFPA en Cuba y el Programa de Atención Materno Infantil (PAMI) del MINSAP y recibe apoyo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (LACRO) del Fondo de Población. Entre los apoyos, según dijo a Granma Piloto Padrón, fueron donados por el UNFPA cuatro maniqués para el entrenamiento docente, los cuales están ubicados en las provincias de La Habana, Camagüey y Santiago de Cuba, y próximamente en Cienfuegos, en aulas que se han convertido en laboratorios de simulación para el tratamiento de la hemorragia. “Hasta la fecha se han capacitado más de 500 especialistas de Ginecología y Obstetricia de todo el país. Este entrenamiento se efectúa aplicando las guías para la atención del shock hemorrágico actualizadas según la evidencia científica”, mencionó. Asimismo, esta nueva modalidad se incorpora como rutina al abordar las complicaciones hemorrágicas, principalmente en el posparto. “Se han reducido desde el pasado año los ingresos en las unidades de atención grave por causas de hemorragias en púerperas. A ello también ha contribuido de una manera decisiva la reducción del indicador de cesárea primitiva a un 17,4 por ciento, lo cual ha sido posible mediante la actualización y estandarización de los protocolos de actuación y el apego a los mismos por nuestros profesionales”, destacó<sup>95</sup>.

- Apoyo para la adquisición de anticonceptivos modernos e incorporación de al menos tres anticonceptivos modernos en centros de planificación familiar. Se busca aumentar la disponibilidad y el uso de métodos anticonceptivos.
- Apoyo a la mejora de la calidad de los servicios de salud materna.
- Apoyo al personal de salud para que esté formado en riesgos reproductivos (pre-concepcional) y atención obstétrica de emergencia.
- Apoyo al MINSAP para fortalecer las consejerías de planificación familiar, con énfasis en adolescentes y jóvenes mediante.
  - i) Entrenamiento de personal de salud en planificación familiar en anticonceptivos modernos;
  - ii) Actualización y publicación de la guía en anticonceptivos modernos (elaborada en 2014 por UNFPA)
- En 2015 se elaboraron e imprimieron tres protocolos en SSR para ser distribuidos en servicios comunitarios SSR (no están claros los nombres de los protocolos: Maternal household handbook; atención a grupos minoritarios; anticonceptivos modernos).
- En 2015 se capacitó a personal de salud en: i) anticonceptivos modernos para adolescentes, ii) unidades obstétricas de emergencia y iii) servicios post aborto, iii) métodos anticonceptivos modernos (con personal de provincias)
- En 2015, junto con LACRO, se llevó a cabo la investigación “Búsqueda intencionada de muertes maternas” y se hizo un estudio sobre condón femenino.
- En 2015 hubo capacitación a personal de salud relacionado con el parto para el fortalecimiento de cuidados obstétricos y la mejora de la calidad de servicios obstétricos de emergencia. Se adquirieron simuladores.

<sup>95</sup> <http://cuba.unfpa.org/es/news/c%C3%B3digo-rojo-por-partos-seguros>.

- Se imprimieron plegables de anticonceptivos para servicios comunitarios.
- Se hizo un estudio sobre las determinantes sociales de SSR.
- Se publicaron folletos sobre SSR de mujeres y adolescentes.

**Recuadro.** Libros apoyados por la OP.

Beatriz Torres Rodríguez/Ada Caridad Alfonso Rodríguez/ Neida Méndez Gómez (Compiladoras). "Salud, malestares y problemas sexuales. Textos y contextos" Volumen III. La Habana. CENESEX. 2014

Beatriz Torres Rodríguez/Ada Caridad Alfonso Rodríguez/ Carlos G. Gutiérrez Gutiérrez (Compiladores). "Salud, malestares y problemas sexuales. Textos y contextos. I Consenso de Enfermedades Renales y Sexualidad" Volumen IV. La Habana. CENESEX. 2015

Beatriz Torres Rodríguez/Ada Caridad Alfonso Rodríguez (Compiladoras)/ Neida Méndez Gómez/ Daysi Navarro Despaigne (Coordinadoras). "Salud, malestares y problemas sexuales. Textos y contextos. Diabetes mellitus y salud sexual" Volumen V. La Habana. CENESEX. 2016

Beatriz Torres Rodríguez/Ada Caridad Alfonso Rodríguez (Compiladoras)/ Neida Méndez Gómez/ Daysi Navarro Despaigne (Coordinadoras). "Salud, malestares y problemas sexuales. Textos y contextos. I Consenso Cubano de Diabetes Mellitus y Salud Sexual" Volumen VI. La Habana. CENESEX. 2016

Colectivo de autores. Manual de procedimientos para la atención a la salud sexual y reproductiva de las mujeres. La Habana, Editorial Ciencias Médicas. 2015.

Colectivo de autores. Guías de actuación en las afecciones obstétricas frecuentes. La Habana, Editorial Ciencias Médicas. 2017

**Recuadro.** *Service Delivery* en emergencia humanitaria.

Huracán Matthew	Huracán Irma
Kits de SSR = 24	Beneficiarios directos de Kits: 5.895 personas
Kits de higiene = 1000	Total de beneficiarios directos: 11.595
Total de médicos capacitados en uso Kits = 47	Kits de SSR = 37 Kits
	Kits de higiene (para embarazadas y puérperas) = 1.900
	Total de médicos capacitados en uso de Kits SSR = 100

Fuente: elaborado a partir de (UNFPA Cuba 2018), (UNFPA Cuba 2017a).

**EMERGENCIA: kits de higiene y de salud sexual y reproductiva**, compuestos por instrumental, material desechable y medicamentos que permiten llevar a cabo cesáreas y otras intervenciones quirúrgicas obstétricas y la reanimación de madres y bebés en caso de complicaciones de parto.

La OP cuenta con un *plan de acción*: "[Respuesta a emergencias Huracán Irma. Plan de Acción](#)", actualizado a abril de 2018. Presenta al huracán, uno de los más grandes formados en el Océano Atlántico, que golpeó a Cuba por más de 72 horas y afectó cerca del 90% del país, entre el viernes 8 y el domingo 10 de septiembre de 2017. Junto con OPS, UNFPA priorizó

tres tipos de acciones: i) la provisión de equipamiento y suministros esenciales para apoyar la rehabilitación de las funciones de las unidades de salud identificadas en las áreas afectadas por el huracán; ii) la reducción de la morbilidad neonatal y materna, garantizando la capacidad de funcionamiento básico de servicios de salud; iii) el refuerzo a las actividades de prevención, tratamiento y protección a grupos vulnerables incluyendo a las personas viviendo con VIH. El documento informa que más de 980 instituciones de salud, entre ellas 71 hospitales y 122 policlínicos presentaron daños importantes en los municipios costeros norte del país; aunque el sistema de salud del país garantizó los servicios durante todo el tiempo.

Datos:

Monto = 607.372 USD, 97% ejecutados o comprometidos para el cierre de abril 2018

96.730 personas beneficiadas (básicamente adolescentes, mujeres en edad reproductiva, embarazadas y personas con BIH)

3.200 Kits de higiene (*Dignity tests*) adquiridos con fondos propios y del CERF y distribuidos para garantizar las necesidades de higiene de mujeres embarazadas que tuvieron sus partos entre septiembre y diciembre de 2017.

296 kits de SSR adquiridos con fondos propios y del CERF y distribuidos en instituciones de salud

16.500 ampuladas de anticonceptivos inyectables

500 proveedores de salud capacitados en el uso de los kits de SSR

Impresión de materiales de apoyo para el uso de los kits y para las capacitaciones

“Confirmado el gran impacto del material quirúrgico para partos, cesáreas y atención a complicaciones del aborto de los Kits de SSR 6, 8 y 11, distribuidos en hospitales”.

Algunos gineco obstetras tuvieron acceso por primera vez al material, según un testimonio presentado en el documento “Algunas de las pinzas, muy específicas, solo las habíamos visto en libros o en misiones en el extranjero”.

En términos de equipamiento obstétrico para hospitales, el documento señala que con fondos movilizados del Gobierno de Canadá (USD 116.822), se compraron 10 Cardiotocógrafos (CTG), 300 Doppler y 30 bombas de infusión, con sus accesorios, además de 400 implantes JAdelle, de anticoncepción de larga duración.

Interesa señalar que el documento establece que: i) se hizo un monitoreo (vista) a terreno para ver el estado de algunos hospitales y los registros del uso de los kits, encontrando todo debidamente documentado; ii) hay “Lecciones aprendidas” y se señalan dos: (a) la necesidad de articular mejor las relaciones con al EMED, EMCOMED y ENSUME para viabilizar la distribución de la ayuda de emergencia, donde urge el mecanismo de *fast track* para la extracción y distribución; (b) sería útil reposicionar recursos de emergencia pues Cuba está en medio del corredor de los ciclones tropicales y la situación puede repetirse cada pocos años.

H.3.a.3. La Oficina de País en Cuba ha contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones de salud y educación y de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la implementación de los programas nacionales de educación y salud sexual y de prevención de infecciones de transmisión sexual y del VIH, incorporando enfoques basados en género y derechos.

- Número de Programas Nacionales de Educación y Salud Sexual (PRONESS) actualizados e implementados con el apoyo de UNFPA.
- Número de municipios que han incorporado en todas sus escuelas el programa de educación de la sexualidad.
- Número de departamentos municipales y equipos técnicos de los mismos que han recibido apoyo del UNFPA en la ejecución del programa nacional para prevenir las infecciones de transmisión sexual y el HIV.
- Evidencia de actualización de la gestión curricular para la educación integral de la sexualidad con enfoque de género y derechos (mediante el análisis de la existencia de guías, manuales, protocolos de trabajo y de su contenido temático), con apoyo de UNFPA.

- Existencia de personal docente, técnicos y promotores capacitados en educación integral de la sexualidad y prevención de ETS-VIH-SIDA con enfoque de género y generacional, con apoyo de UNFPA (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
- Evidencia de la participación de organizaciones sociales y de adolescentes y jóvenes para la formulación, implementación y seguimiento de iniciativas de educación integral de la sexualidad, promovida por UNFPA (mediante el análisis de existencia de instancias para incorporar las voces de estos grupos, ya sean formales o informales y la sistematización de las opiniones vertidas en esta por parte de la Oficina de País).
- Fortalecimiento de la formación de promotores en sexualidad, salud sexual y derechos humanos en Cuba, mediante la realización de un Diplomado Nacional a Distancia desarrollado por el CENSEX (con fondos movilizados por el Gobierno de Holanda).

**Cuadro de síntesis:**

<p>EIS formulada como política intersectorial: PRONESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En el PRONESS, la EIS está formulada como política y está para su aprobación por la Asamblea del Poder Popular</li> <li>. Su carácter intersectorial implica un diseño de 7 componentes, con un componente de violencia de género y un módulo de M&amp;E.</li> <li>. Su formulación la lideró CENSEX y una de sus integrantes está en la Asamblea (puede haberse rezagado la aprobación por otras prioridades vinculadas con los procesos de reforma y los dos huracanes).</li> <li>. Este logro implicó abogacía y generación de conocimiento y convocó en el entorno de 30 instituciones para un trabajo conjunto.</li> <li>. En el PRONESS <i>“se colocó el enfoque de la agenda del UNFPA”</i>; <i>“Las manos del UNFPA están ahí totalmente”</i>.</li> </ul> <p><a href="http://www.mujeres.co.cu/art.php?NzA3">http://www.mujeres.co.cu/art.php?NzA3</a></p>	
<p>Modificación de la educación sexual en las escuelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Abogacía con el Ministerio de Educación para la modificación de la resolución de 2011 y la incorporación de la transversalización de género en la EIS: <a href="http://www.trabajadores.cu/20180627/cuba-perfecciona-educacion-integral-de-la-sexualidad-en-programas-escolares/">http://www.trabajadores.cu/20180627/cuba-perfecciona-educacion-integral-de-la-sexualidad-en-programas-escolares/</a> (en junio de 2018 que reemplaza resolución de 2011).</li> </ul>	
<p>Llegada territorial de la educación sexual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se trabajó con el Programa de Educación Sexual en 16 municipios (<u>el trabajo en torno a este programa no me queda nada claro</u>).</li> <li>. Capacitaciones de actualización a personal docente en educación sexual, con el Ministerio de Educación (Pinar del Río, La Habana, etc.)</li> </ul>	
<p>Promoción de la relevancia de la EIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompañamiento de actividades de difusión de CENESEX y de investigación: <a href="http://promociondeeventos.sld.cu/sexologiacuba/">http://promociondeeventos.sld.cu/sexologiacuba/</a>; mediante publicaciones y jornadas de educación sexual en comunidades, apoyo a spots de TV, apoyó Jornada contra la Homofobia, apoyo a la publicación <i>“Revista Sexología y Sociedad”</i>,</li> <li>. Apoyo a la Red de Educadores de ESI y, al apoyar a CENESEX, colaboró indirectamente con la creación de una Red de Comunicadores sobre Sexualidad. <a href="http://www.ipscuba.net/genero/nace-en-cuba-red-de-comunicadores-sobre-sexualidad/">http://www.ipscuba.net/genero/nace-en-cuba-red-de-comunicadores-sobre-sexualidad/</a></li> <li>. En los temas de abogacía puede mencionarse: diversidad sexual en particular erradicación de homofobia; diálogo para la incorporación de las personas trans; DSR y DD LGBTI. La puesta en la agenda pública de estos temas, al acompañar a CENSEX, han dado insumos para las reformas institucionales en ciernes. Ha sido influencia de UNFPA <i>“el reconocimiento de derechos”</i> con influencia legislativa.</li> </ul>	
<p>Promoción de la participación de los jóvenes y difusión de sus derechos; posicionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Posicionamiento de nuevas ideas en la agenda pública que apuntan a la participación de los jóvenes, el respeto a los DSR y las diversidades sexuales (en menor medida). <i>“Costó mucho trabajo poner el tema de juventud con el Gobierno”</i>; <i>“una gran victoria”</i>.</li> <li>. Este posicionamiento de ideas y enfoques colaboró con posicionar temas tales como el embarazo adolescente como una falla del sistema de protección social (una problemática intersectorial e interinstitucional), la salud sexual y reproductiva como un Derecho y no solamente como una cuestión sanitaria. Este posicionamiento además se acompañó de publicaciones (<u>dos libros publicados</u>).</li> </ul>	

- Número de Programas Nacionales de Educación y Salud Sexual (PRONESS) actualizados e implementados con el apoyo de UNFPA.

El Programa Nacional de Educación y Salud Sexual -instrumento rector para la implementación de la política cubana de educación y salud sexual, el cual constituye un sistema de acciones coordinado por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) y organizaciones de la sociedad civil, según consta en documentos del CENESEX- fue perfeccionado en el orden teórico y metodológico durante el presente ciclo de cooperación.

El perfeccionamiento metodológico del PRONESS se expresa asimismo en su presentación y aprobación en el Consejo de Ciencias Sociales del CITMA, según consta en el acta del Comité Técnico del 2017. Sin embargo, aún se trabaja en deslindar contenidos de política y programa, con sus correspondientes subgrupos, e indicadores de monitoreo y evaluación. En tal sentido, se reconoce por varias especialistas y por la directora del CENESEX, el UNFPA a la consecución de la derivación hacia política:

*“Y es aquí cuando el UNFPA nos dice si nos centramos solo en un programa, nos estamos quedando por detrás... se debe mirar de una manera más global, y esa es la sombrilla de la EIS”* Especialista del CENESEX.

*“El UNFPA es la agencia que más nos ha apoyado [...] En el PRONESS hay políticas, programas y proyectos, y entender eso no llevó a más tareas”.* Directora del CENESEX.

No obstante, su proceso de perfeccionamiento, se mantiene su ejecución<sup>96</sup>, se identifican componentes<sup>97</sup>, y programas específicos -Programa de Educación de la Sexualidad con enfoque de género y derechos sexuales en el Sistema Nacional de Educación, según Resolución Ministerial: 139/2011 del MINED y Programa Cubano de Salud Sexual (PROCUSS). De acuerdo con la información recopilada, este proceso ha desencadenado acciones de abogacía en dos sentidos: primero y más extendido, lo relacionado con recabar verificación jurídica y legitimación social de la EIS basada en derechos, y segundo, la propia legitimación de una política capaz de aunar programas, planes y estrategias y proyectos surgidos a tal efecto.

En el primer sentido se cuentan innumerables intervenciones del CENESEX:

- Coordinación intersectorial, con énfasis en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el MINED, el Ministerio de Cultura (MINCULT), el Ministerio de Justicia (MINJUS), el Ministerio del Interior (MININT), y en el propio MINSAP, entidad de pertenencia del CENESEX. Como resultado se han efectuado talleres metodológicos para la elaboración de agendas de trabajo y talleres de sensibilización a:
  - o Trabajadores Sociales vinculados con la gestión de empleo de las personas transexuales.
  - o Artistas, realizadores y promotores culturales asociados a la elaboración y difusión de mensajes de alto alcance y recepción.
  - o Operadores de justicia
  - o Personal de salud
  - o Personal docente, mediante talleres en provincias específicas –Pinar del Río y La Habana- e intervención en el Seminario Nacional de preparación del curso escolar con el fin de presentar el PRONESS, lo cual fue replicado en los encuentros territoriales.

---

<sup>96</sup> La educación sexual en la sociedad cubana actual da continuidad a las acciones iniciadas en 1972 con la creación del Grupo Nacional de Trabajo de Educación Sexual (GNTES).

<sup>97</sup> Política-jurídica, Educación, Salud, Local-comunitaria, y Cultura-comunicación.

- Coordinación y capacitación de las acciones previas a:
  - o Jornadas Cubanas contra la Homofobia y la Transfobia,
  - o Jornadas de Maternidad y Paternidad: Iguales en derechos y responsabilidades,
  - o Jornadas de celebración por el Día Mundial de Salud Sexual.
  - o Participación en la Jornada por la no violencia contra la mujer.
  
- Talleres de sensibilización con grupos de mayores requerimientos como mujeres ingresadas en Hogares Maternos, de conjunto con la FMC.
- Número de departamentos municipales y equipos técnicos de los mismos que han recibido apoyo del UNFPA en la ejecución del programa nacional para prevenir las infecciones de transmisión sexual y el HIV.
  
- Evidencia de actualización de la gestión curricular para la educación integral de la sexualidad con enfoque de género y derechos (mediante el análisis de la existencia de guías, manuales, protocolos de trabajo y de su contenido temático), con apoyo de UNFPA.
  - El Programa de Educación de la Sexualidad con enfoque de género y derechos sexuales, concerniente al Sistema Nacional de Educación, según Resolución Ministerial 139/2011 del MINED, ha mostrado avances metodológicos evidentes en la práctica educativa. Las entrevistas a la directora del proyecto, al equipo coordinador en una provincia y las actas de comités técnicos subrayan su implementación en 16 escuelas pedagógicas a lo largo del país, las cuales reciben orientaciones generales trazadoras, que luego son adaptadas por las correspondientes instituciones.
  - Publicación de varios libros y folletos, dirigidos a la preparación de los docentes para abordar adecuadamente los temas contemplados en la EIS en sus asignaturas o actividades frente al estudiante.
  
- Existencia de personal docente, técnicos y promotores capacitados en educación integral de la sexualidad y prevención de ETS-VIH-SIDA con enfoque de género y generacional, con apoyo de UNFPA (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
  - Inclusión del tema EIS en los Seminarios Nacionales de preparación de los cursos docentes, donde participan decisores nacionales y provinciales, quienes han recibido informaciones actualizadas en voz de expertos, o a través de audiovisuales veraces, allanando su sensibilización y compromiso con el tema. Tales seminarios se replican en cada provincia y municipio, con el objetivo de acercar la preparación a todos los territorios y escuelas.
  - Talleres específicos de capacitación a decisores y personal docente con el apoyo del CEM, CESJ, ONEI, quienes aportan informaciones sustantivas sobre género, adolescentes y jóvenes, y perfil sociodemográfico de los territorios, en función de perfilar las proyecciones de EIS a nivel territorial.

La visita de terreno a la Escuela Pedagógica Manuel “Ascunce Domenech”, enclavada en Santa Clara, provincia Villa Clara, mostró la implicación del equipo coordinador del proyecto a nivel provincial, unido al dispositivo del propio centro educativo en la ampliación y profundización de la EIS. En voz de los coordinadores y profesores:

*“El proyecto ha sido una fortaleza para cumplir la resolución 139”*

*“Hay necesidad de comprensión por parte de la familia para que su hija se forme integralmente”*

*“Ya usted habla de EIS y no hay ese tabú...”*

En la EIS según el diseño del MINED, las acciones del proyecto deben transitar por cuatro direcciones, las cuales han tenido su expresión en el centro visitado:

- Preparación permanente de los docentes: La dirección nacional del proyecto ha realizado talleres de sensibilización, donde han participado los principales ejecutores del proyecto. Además, han recibido bibliografía asequible a su nivel de preparación, útil para la preparación individual o en los departamentos.
- Trabajo por las vías curriculares: Se trabaja por transversalizar los temas derechos, respeto a la diversidad, orientación y preferencia sexual, y la no VBG. Los profesores han elaborado juegos didácticos para introducir y debatir el tema, por ejemplo, acrósticos con palabras clave. En el caso de la asignatura Español y Literatura, se ha aprovechado la selección textual, para incluir un texto -de autor de la región- para contribuir desprejuiciar a los estudiantes con respecto a la homosexualidad. De acuerdo con el criterio del joven profesor:

*“El proyecto nos ha hecho formar parte del reino de este mundo”*

La preparación curricular hace que los estudiantes de 1° a 4° año reciban preparación en el tema y durante sus prácticas docentes<sup>98</sup>, la depositan o comparten en otros contextos, lo que incluye colegas, estudiantes, familiares docentes, personal de salud pública a nivel local, entre otros.

- Trabajo por las vías no curriculares: Se expresa en la realización de concursos, ferias, en las que la EIS, pasa a formar parte de los temas previstos para desencadenar mayor participación. La presencia la coordinación nacional del proyecto y de la OP en una de las ferias, avala el éxito de este mecanismo en la EIS de dicha institución. En los concursos uno de los temas más recurridos es el embarazo en la adolescencia y el llamado a la No Violencia.

El diagnóstico realizado en un momento inicial arrojó el consumo de música TRAP, lo que generó un proceso de investigación por parte del personal docente para actualizarse en el tema y luego, el debate con los estudiantes conduciendo a la decodificación de las letras representativas del TRAP. De ese modo se expresa la articulación del trabajo curricular y extracurricular.

- Preparación a las familias: En esta dirección de trabajo desempeña un papel fundamental las Escuelas de Formación Familiar, en las que se representan escenas de la vida cotidiana, que desencadenan el análisis por parte de los adolescentes y sus familias.

A partir del diagnóstico inicial realizado en la escuela pedagógica, se pudo establecer que los principales impactos se hallan en:

- La disminución del número de embarazos entre las estudiantes y la reducción de su incidencia en el abandono escolar.
- El incremento del respeto en las relaciones de pareja entre los estudiantes.
- El respeto general a la diversidad, y la reducción del acoso.
- La disminución de estudiantes rechazados por sus familias debido a su preferencia sexual.
- Disminución de las ITS entre los estudiantes.
- Mayor acercamiento entre la escuela y las familias.

---

<sup>98</sup> Período de ejercicio docente realizado en cada año de la carrera en escuelas primarias, cuyo objetivo es preparar paulatinamente al profesor en ciernes para su futuro desempeño.

En voz de los profesores, su labor se puede describir de la siguiente manera:

*“Es la escuela como polea conductora hacia la comunidad y la familia”.*

*“Tenemos el reto de ver como el currículo puede impactar sin imponer un punto de vista”.*

*“Es la transformación de los propios profesores...el colectivo toma conciencia de la necesidad que tenemos de trabajar estas líneas”.*

*“El proyecto ha contribuido de construir una idea global”.*

- Evidencia de la participación de organizaciones sociales y de adolescentes y jóvenes para la formulación, implementación y seguimiento de iniciativas de educación integral de la sexualidad, promovida por UNFPA (mediante el análisis de existencia de instancias para incorporar las voces de estos grupos, ya sean formales o informales y la sistematización de las opiniones vertidas en esta por parte de la Oficina de País).

Se ha legitimado la existencia y funcionamiento de redes y espacios de encuentro de diferentes sectores de la sociedad. A juicio de coordinadores del proyecto y de jóvenes beneficiarios *“Se fortalecieron redes interesadas en derechos: Red de mujeres lesbianas, red de personas trans, red de jóvenes LGBTI y red de jóvenes por la salud y los derechos sexuales.”*

Esta última se reconoce como *“Resultado de la Estrategia educativa y comunicacional dentro de la Campaña por el respeto a la libre y responsable orientación sexual e identidad de género, impulsada por el Centro Nacional de Educación Sexual”* compuesta por promotores y actividades, ubicados en todo el país y que tiene como objetivo *“Contribuir a la sensibilización, educación y empoderamiento de la juventud como agente de cambio en los procesos de transformación social, asociados a la salud y al ejercicio responsable de los derechos sexuales”*

Se declara además como *“Un grupo inclusivo pues, para ser integrante, solo es suficiente haber pasado uno de los talleres de formación, ser joven y sentirse como tal, además de ser responsable y estar comprometido con los objetivos que defendemos... Rechazamos cualquier rasgo que segregue, discrimine o lacere, aparte, clasifique o excluya a las personas... Además, somos un espacio de participación, crecimiento teórico y personal, dialógico, de replicación de conocimiento y experiencias, de acción en espacios y contextos sociales donde confluye la juventud cubana.”*

En particular en los primeros años de este ciclo del programa, esta red tuvo un intenso trabajo, realizó talleres de coordinación de la red y de formación en metodologías de la educación popular para facilitar la participación de sus integrantes.

También se conoció de las acciones del CESJ en torno a la campaña “Es tiempo de ser tú” dirigida al respeto de los derechos sexuales y reproductivos en adolescentes.

#### Hallazgos adicionales de entrevistas cualitativas:

La asesora de LACRO destaca la EIS en Cuba: *“Cuba ha sido el medio ambiente político para EIS óptimo y favorable”*. Cuba abrió su país para que el diálogo político entre los países sobre EIS. Este es un tema *“caliente”* en la región con fuerzas opositoras, sobre todo por el tema de la diversidad y las relaciones igualitarias, todo el tema de prevención de VBG y de derechos. *“Como UNFPA tenemos que mantener el diálogo político con los países y un esfuerzo ha sido mantener el diálogo cada dos años y Cuba y CENESEX, en el marco de su Congreso nacional e internacional, abre un espacio para mantener el diálogo político y cada vez que nos juntamos lo hacemos en Cuba”* (Entrevista UNFPA LACRO).

El PRONESS aparece como un gran logro de este período por su enfoque integrador con 7 subcomponentes. Se trata de una propuesta que está en la Asamblea para su aprobación. Su elaboración implicó la participación de 30 instituciones. *“Colocó el enfoque de la agenda del UNFPA”, en la opinión un consultor de UNFPA, “las manos del UNFPA están ahí totalmente”* quien agregó que el Gobierno de Cuba acompaña la Agenda de UNFPA, por lo cual no ha sido problemático colocar la EIS.

En el octavo ciclo programático se creó “MAS, Taller Creativo de Jóvenes”. Según un profesional anteriormente vinculado con la OP: *“Nosotros hicimos un esfuerzo de crear un grupo de jóvenes bajo el paraguas de NNUU, de UNFPA ... era un grupo de estudiantes de Comunicación de la Universidad de La Habana ... Quedaron redes y ese capital social para la OP ... Esto es importante ... Fue un esfuerzo que contó en su momento con la colaboración y el amparo de la Coordinadora Residente del momento ... Está la Agenda 2016 que en la carátula está el grupo de jóvenes ... Llegamos a invitar a los colegas del MINCEX a las reuniones con los jóvenes. Ahí CENESEX también participaba y la FMC también participó con sus líderes jóvenes generando confianza ... Lástima que hubo que cortarlo por la situación presupuestal”* (Entrevista profesional ex UNFPA).

El Equipo Evaluador entrevistó a tres jóvenes vinculados con las actividades de UNFPA quienes reconocen el aporte de esta cooperación en darles visibilidad y difundir DDSSRR.

- Un primer joven entrevistado vinculado con CENSEX hasta 2015, en la Red de Jóvenes, señaló que el apoyo de UNFPA permitió que *“la red fuera más allá de la Habana”*. Se trabaja con los jóvenes fomentando los DDSSRR que no se aborda desde otras instituciones. En el Día Mundial de Educación Sexual se armaron espacios recreativos y socialización. Este joven fue al Consenso de Montevideo y al Foro Global de Juventud en Indonesia. La red de juventud de CENSEX no es una ONG sino que es una red adscripta al CENSEX pero con llegada territorial y autonomía. La organicidad de la estructura de la red la dio el apoyo de UNFPA. Considera que Cuba tiene como desafío continuar trabajando en juventud y fortalecer la parte de los “derechos” y de “participación ciudadana” y de sus “proyectos de vida”. *“UNFPA ha venido a rescatar un grupo poblacional que no es que haya quedado afeura sino que UNFPA le ha dado otro matiz”*.
- Un segundo joven está en el Grupo Súmate a una vida sin violencia. Trabajan en difusión y con redes comunitarias, *“activismo social”*. *“Ha sido una alianza estratégica que hemos hecho con el UNFPA en todos temas de conocimiento”*. *“He visto mucho avance, no se lo debemos dejar solo a las organizaciones y a las instituciones y al gobierno, sino como ciudadanos, como individuos debemos tener un nivel de compromiso y hacer cosas por la sociedad porque la sociedad somos todos”*.

#### Hallazgos de información documental:

La siguiente es una síntesis de los *Annual Reports* 2014-2017

Este producto tiene dos estrategias: i) fortalecimiento programático y ii) abogacía.

- Se apoyó la implementación del Plan Estratégico Nacional para la prevención y el control de las ITS-VIH/SIDA mediante acciones dirigidas a jóvenes, adolescentes y familias de los municipios.
- Se buscó que los medios de comunicación incorporaran acciones en el tema para jóvenes y adolescentes, buscando reforzar el uso de anticonceptivos en adolescentes.

#### Juventud en general. Abogacía.

- En 2014 se apoyó una reunión regional de jóvenes coordinadores en prevención de VIH. Esto resultó en la capacitación de 25 promotores de SSR.
- Se hizo el taller “Diálogo en Juventud” con más de 90 expertos y decisores, así como jóvenes líderes.

- Se creó una red de investigadores en juventudes.
- Se armó una red de jóvenes por DSR.
- Se hizo abogacía aprovechando días conmemorativos.
- UNFPA hace abogacía para que los jóvenes sean incorporados en los planes y programas de SSR.
- Se trabajó mucho con periodistas.

Barreras legales para adolescentes y jóvenes. Abogacía.

- Se hizo abogacía.
- En 2016. Se distribuyó el documento “Diagnóstico de barreras legales para servicios de salud sexual y reproductiva de adolescentes” entre instituciones relevantes. Con este documento la justicia armó dos talleres para su validación y ajuste.
- En 2015 se hicieron dos reuniones técnicas en materia de barreras legales para adolescentes.

Estrategia Nacional de Educación y Salud sexual (PRONESS). Fortalecimiento programático y abogacía.

- Hay un componente significativo de fortalecimiento del programa. Se colaboró con el diseño de un marco de monitoreo y evaluación de PRONESS con apoyo de LACRO.
- Se elaboró un protocolo para el componente de servicios de SSR de PRONESS.
- Se apoyó a CENSEX con publicaciones en masculinidades y educación sexual.
- Se desarrolló un curso nacional, a partir de la movilización de recursos.
- “Como resultado de estas intervenciones, los especialistas entrenados implementaron intervenciones en educación sexual y de la salud en niveles subnacionales” (Annual Report 2016: 5).
- Se señala la necesidad de incorporar más actores para trabajar con adolescentes y la ESI, tales como el MINSAP, el Ministerio de Educación y la Policía (Annual Report 2016). Falta un enfoque más intersectorial.
- UNFPA armó el Grupo Nacional de Adolescentes que es un espacio de diálogo intersectorial para promover servicios SSR para adolescentes.
- Se movilizaron recursos de gobierno y de Holanda para apoyar el trabajo de UNFPA en CONSEX.
- En 2015 se trabajó con los medios de comunicación en embarazo adolescente, prevención de abortos, ESI y derechos. Se incluyó a los jóvenes en estas actividades. (¿Fotografía?).
- Se apoyaron publicaciones en maternidad y paternidad responsable.
- Con LACRO se armó el 7 Congreso Cubano en Educación Sexual, Orientación y Terapia Sexual.
- En 2015 se hizo abogacía política para la aprobación de PRONESS (Programa Nacional de Educación y Salud Sexual de Cuba) con los Ministerios de Educación y de Cultura.

***Otra documentación relevada muestra la relevancia otorgada a DDSSRR y Juventud:***

Según Hoja informativa “Comunicación por la planificación familiar y la prevención del embarazo adolescente”: *“En Cuba, a pesar de la voluntad política y las acciones sectoriales desarrolladas, la baja participación juvenil en los procesos de planificación familiar y prevención del embarazo adolescente sigue constituyendo un desafío, y también un obstáculo, para el desarrollo y la integración de los y las jóvenes en la sociedad. Investigaciones realizadas por el Centro de Estudios de la Juventud (CESJ), confirman la carencia de información sobre estos temas, entendiendo esa carencia en el contexto de su calidad y no precisamente de su cantidad. O sea, existe información, pero ella no está logrando alcanzar a los*

*públicos destinatarios. Ante las nuevas transformaciones tecnológicas, de consumo cultural juvenil y de articulación social, se necesitan respuestas más integrales y sistémicas, y por tanto, canales de comunicación más efectivos con los públicos jóvenes preferiblemente estructurados desde la comunicación de pares”.*

H.3.a.4. La Oficina de País ha contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas y programas que incorporen la igualdad de género y la prevención de la violencia basada en género (VBG).

- Número de cátedras de la mujer en universidades pedagógicas y de ciencias médicas que han recibido apoyo para ejecutar planes de acción, en el nivel institucional y comunitario, en materia de igualdad de los géneros y VBG.
  - Número de tomadores de decisión (parlamentarios, autoridades nacionales y locales y dirigentes de la sociedad civil) que han recibido formación para aplicar políticas y ejecutar programas sobre igualdad de género y prevenir y abordar la VBG.
  - Número de jóvenes, dirigentes de la opinión pública y periodistas capacitados para promover la igualdad de género y poner fin a la violencia contra la mujer.
  - Existencia de planes, programas y políticas nacionales y territoriales para la prevención y atención a la VBG con enfoque integral (social, legal, psicológica y médica), apoyados por UNFPA (mediante el análisis de la existencia en cantidad y calidad de estos planes y programas y de su difusión territorial).
  - Existencia de líderes institucionales con competencias para la incorporación de la VBG en planes y programas, apoyados por UNFPA (mediante análisis cualitativo de sus saberes, ejemplos de desempeño en instancias concretas y percepción de las dificultades que ellos encuentran en su trabajo cotidiano).
  - Existencia de instrumentos de gestión (protocolos de actuación, sistemas de registro y seguimiento a la VBG y campañas de promoción comunitaria) para prevenir la violencia contra mujeres y niñas, promovidos por UNFPA.
  - Evidencia del desarrollo de competencias entre los profesionales en servicios de salud, educativos y jurídicos para la prevención de la VBG, apoyados por UNFPA.
  - Evidencia de la inclusión de hombres jóvenes, en particular líderes de opinión y comunicadores, en las iniciativas de promoción de la igualdad de género y la prevención de la VBG, con el apoyo de UNFPA (mediante el análisis de la existencia de prácticas de *outreach* para estas poblaciones y de los talleres e intercambios mantenidos con estas).
- Existencia de planes de atención a la emergencia humanitaria que incorporen la problemática de la VBG; con apoyo de UNFPA (análisis de su existencia y de la calidad de la incorporación de los enfoques señalados).

**Cuadro de síntesis:**

<p>Promoción de transformaciones culturales en las relaciones de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Posicionamiento de nuevas ideas en la agenda pública que apuntan a la remoción de estereotipos de género, el fomento a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.</li> <li>. Visualización de la violencia basada en género en diferentes ámbitos (como la violencia obstétrica, la violencia interpersonal, la homofobia y la transfobia, la violencia sexual en condiciones de emergencia humanitaria), con contrapartes como la FMC y las Cátedras de Género, el CENESEX pero también actores del MINSAP, el CEDEM. (Se dice que UNFPA puso el tema en “<i>blanco y negro</i>”).</li> <li>. La estrategia de abogacía llevó a trabajar con los periodistas y se hicieron dos talleres sobre VBG con 50 participantes por las provincias (2014). Se hizo abogacía con la justicia para incorporar VBG y DD sexuales en sus prácticas.</li> </ul>
<p>VBG quedó posicionada en la política de EIS (PRONESS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El logro tuvo por detrás trabajo de abogacía y de gestión de conocimiento: la incorporación de la VBG en el PRONESS implicó tres reuniones intersectoriales, un seminario nacional con 50 investigadores en el tema, una publicación en VBG con audiovisuales.</li> </ul>
<p>No se logró instalar Ruta crítica de atención a la VBG pero ....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se avanzó en un proyecto piloto intersectorial en una municipalidad seleccionadas (¿Cuál?) junto con LACRO</li> <li>. Se decidió seguir un camino sectorial en la Ruta crítica para luego escalar hacia lo intersectorial.</li> <li>. Hay dos libros en VBG publicado por CenSEX con apoyo del UNFPA (¿títulos de las publicaciones?).</li> <li>. Se trabajó con el Poder Judicial: <a href="http://cuba.unfpa.org/es/noticias/juristas-contra-la-violencia-de-g%C3%A9nero">http://cuba.unfpa.org/es/noticias/juristas-contra-la-violencia-de-g%C3%A9nero</a>, en el marco del proyecto género y derechos.</li> </ul>
<p>Igualdad de género y VBG puesta en la agenda y en la toma de decisiones y en la actualización de planes y programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mediante el apoyo a las Cátedras (vía FMC) se ha logrado sensibilizar a los decisiones territoriales en igualdad de género y VBG, un tema destacado por las contrapartes porque permite influir en las políticas en diferentes niveles.</li> <li>. La FMC pudo actualizar el Plan de Acción de Cuba de seguimiento a Beijing: <a href="https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf">https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf</a>, allí se mencionan acciones apoyadas por UNFPA.</li> <li>. El apoyo técnico a la FMC hace que se coopere en forma indirecta en la elaboración de la política de género del país, y la FMC ha estado presente en los debates de la Asamblea y del Partido Comunista.</li> </ul>
<p>Posicionamiento de otras temáticas de igualdad de género,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sistema de cuidado y mujeres cuidadoras en el contexto de envejecimiento poblacional.</li> <li>. En algunos territorios (Las Villas) se avanzó en incorporar la VBG en la formación de profesionales de salud a través de capacitaciones de las Cátedras de la Mujer mediante la elaboración de una Guía Psicoeducativa.</li> <li>. Apoyo a la investigación y jornadas universitarias llevaron a visualizar diferentes dimensiones de la desigualdad de género, como los estereotipos.</li> </ul>

## SÍNTESIS DE LOS ANNUAL REPORTS 2014-2017

Es generación de conocimiento (encuesta) y abogacía. Se trabaja con LACRO en un piloto multisectorial en una municipalidad. Hay colaboración con ONU Mujeres.

*Son dos estrategias. Generación de conocimiento (encuesta) y abogacía.*

- Se apoyó el desarrollo de mecanismos comunitarios para registrar casos de mujeres que sufrieron VBG. Esto llevó a la mejora de los registros y a personal más sensibilizado para atender la VBG.
- Con ONU Mujeres se diseñó una encuesta nacional de igualdad de género con un módulo en VBG: 30 profesionales de ONEI y FMCU recibieron capacitación de ONU Mujeres y el cuestionario fue validado por la FMCU.
- En PRONESS se incorporó un módulo de VBG: i) se hicieron tres reuniones intersectoriales, ii) se hizo un seminario nacional de investigadores en VBG (con 90 profesionales y académicos), iii) se hizo una publicación en VBG con audiovisuales.
- Se trabajó con la Justicia en VBG y en DD sexuales para su incorporación en la práctica judicial.
- Se hicieron dos talleres con periodistas para el tratamiento de la VBG y participaron 60 personas de las provincias.
- Desafíos: mayor penetración territorial y trabajo con la justicia y la salud.
- Lección: fue positivo el trabajo con universidades pedagógicas.
  
- Se hizo un pre-test de la Encuesta Nacional de Igualdad de Género. Se hicieron tres talleres para debatir los resultados metodológicos.
- Se trabajó con ONU Mujeres en la encuesta.
- Se hicieron talleres con 46 periodistas de todas las provincias.
- Hubo varias reuniones: i) sexualidad y diabetes (con la impresión de un manual y su distribución), ii) reuniones con la Justicia, iii) congreso internacional “Mujeres, género y derechos”.
- Abogacía para visibilizar los derechos sexuales, la igualdad de género y la prevención de VBG.
- Proyecto piloto con LACRO en VBG en una municipalidad seleccionada para promover un enfoque intersectorial.
  
- Se hizo la Encuesta y se dio apoyo durante todo el proceso.
- La crisis humanitaria llevó a distribuir kits higiénicos entre mujeres gestantes.
- Desafíos: mayor incorporación de VBG en los programas subnacionales, mayor monitoreo y evaluación para ver el impacto de las actividades en VBG.

### **Narrativa de síntesis de hallazgos:**

La OP promovió la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, también en sintonía con el ODS 5 de la Agenda 2030 cuyas metas establecen la eliminación de toda forma de violencia y práctica nociva contra las mujeres. A tales efectos primó una estrategia de abogacía y diálogo político junto con la gestión de conocimiento, acompañando a instituciones estratégicas en materia de igualdad de género en el país.

En primer lugar, el Programa de País 2014-2018 apoyó intervenciones dirigidas a cambiar normas culturales, con vistas a la remoción de estereotipos de género, el fomento a la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas. En concreto, la OP ayudó a visualizar diferentes expresiones de la VBG, como la violencia obstétrica, la violencia interpersonal en la pareja y la familia, la homofobia y la transfobia en el ámbito escolar, y la VBG, una prioridad del Plan Estratégico 2018-2021 (Párrafo 32). Una ventaja de la abogacía fue la selección de contrapartes con llegada territorial como la FMC y el CEM en particular, las Cátedras de Género de las Universidades Pedagógicas, el CENESEX, el SOCUMES y el CEDEM, instituciones que realizaron campañas de sensibilización y capacitaciones.

En vistas de que la transformación de los estereotipos supone cambios en los mensajes culturales, la OP se apoyó, también, en la Campaña Únete del Secretario General (sobre este punto, véase Coordinación Interagencial) y en el trabajo con periodistas y comunicadores sociales. Respecto de esto último, se realizaron talleres sobre VBG en diferentes provincias y se generaron publicaciones y audiovisuales. Asimismo, dado que el Plan Estratégico 2018-2021 que insta a trabajar con los mecanismos de defensa de derechos humanos de las mujeres (Párrafo 31), la OP acompañó a la justicia para incorporar la VBG y los DSR en sus prácticas en el marco del proyecto “Género y Derechos”, en articulación con la Unión de Juristas de Cuba.

En segundo lugar, la OP influyó en las políticas y programas de género del país mediante la abogacía, en sintonía con el Plan Estratégico 2018-2021 (Párrafo 30) que mandata la creación de entornos de política y entornos legislativos favorables a la eliminación de normas de género discriminatorias. Gracias al acompañamiento técnico al CEM/FMC, UNFPA colaboró en el actual proceso de elaboración de una política de género para el país. Mediante la “abogacía indirecta”, la OP ha influenciado otras políticas, ya que la FMC y el CENESEX; por ejemplo, han estado presentes en los debates de la Asamblea Nacional y del Partido Comunista en la elaboración de los Lineamientos de la Política Económica y Social y, más recientemente, el debate respecto de la reforma constitucional. Con el acompañamiento al CEM/FMC, UNFPA colaboró con la actualización del Plan de Acción de Cuba de Seguimiento a Beijing. La OP abogó por la generación de esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales para el abordaje de la VBG y esta incidencia colocó el tema “en blanco y negro” como módulo de VBG en el PRONESS. Esta abogacía implicó, entre tres otras acciones, reuniones sectoriales y un seminario nacional con especialistas.

En tercer lugar, en términos de logros en materia de estructuras estatales e instrumentos de gestión, como coletazo del período anterior, en los primeros meses de ejecución del presente ciclo programático terminaron de sistematizarse los libros de registros de casos de violencia de género en las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia de la FMC (*Annual Report* 2014). Pero un desafío pendiente es la consolidación de la Propuesta para la Respuesta integral e Integrada a la Violencia de Género. Si bien no logró adoptarse una estrategia integral, se implementará con un enfoque sectorial con el MINSAP, para luego escalar progresivamente hacia lo intersectorial. De todas maneras, las intervenciones territoriales de UNFPA muestran enfoques integrales, ya que en la escala subnacional (provincial y municipal) parecería más fácil transversalizar la perspectiva de género en las acciones de desarrollo local.

Finalmente, la OP mediante la estrategia de gestión de conocimiento apoyó la realización de la Encuesta Nacional de Igualdad de Género. La asistencia fue promovida por LACRO que facilitó una experta mexicana, la realización de un pre test, talleres metodológicos y el lanzamiento y culminación de la encuesta cuyos resultados preliminares serán difundidos en

breve. La encuesta, administrada hacia fines de 2016 de manera conjunta entre el CEM/FMC y el CEPDE/ONEI, ofrece información útil respecto del uso del tiempo, las concepciones de la población sobre la igualdad de género, los cuidados, las relaciones de pareja y familiares y la violencia contra la mujer. Además, la contribución económica del UNFPA facilitó la realización de investigaciones costosas para el país, pero necesarias.

En suma, una de las contribuciones realizadas por el UNFPA en el período que se evalúa, ha sido la promoción de transformaciones culturales en cuanto las relaciones de género, y en este sentido ha acompañado al CENESEX y al Centro de Estudios de la Mujer (CEM), fundamentalmente, en los procesos para la concertación de las agendas públicas, con vistas a la remoción de estereotipos de género, el fomento a la igualdad de género, y el mayor y sostenible empoderamiento de las mujeres y las niñas. De manera tal que esto ha conducido a la existencia de cadenas de efectos que por demás han sido multisectoriales e interinstitucionales.

Por ejemplo, el apoyo técnico ofrecido por CEM a la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), hace que UNFPA coopere de forma indirecta, en la elaboración de la política de género del país, ya que la FMC ha estado presente en los debates de la Asamblea Nacional y del Partido Comunista en la elaboración de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

Paralelamente, el trabajo de CENESEX ha recibido apoyo del UNFPA para la ampliación del alcance territorial de sus actividades, por la salud sexual y reproductiva de grupos específicos, y la transversalización de los temas vinculados a la diversidad sexual, en el entorno de la cultura de respeto por las diversidades sexuales y de género. Esto sobre todo se ha realizado a partir de las campañas y jornadas de sensibilización, educación y difusión: a) Jornada de Lucha contra la homofobia y la transfobia, b) Jornada Maternidad y Paternidad responsable: c) Jornada por el día mundial de la salud sexual; d) jornada por la no violencia de género.<sup>99</sup>

El CEM trabaja a través de una red de cátedras de la mujer diseminadas por diferentes universidades del país, a las que provee asistencia técnica sobre todo para la inserción del enfoque de género en la curricula universitaria y participa en el perfeccionamiento de la Resolución Ministerial 132 del año 2011 expresada en el Programa Curricular de Educación Sexual del Ministerio de Educación, hacia una Política de Educación Integral de la Sexualidad con enfoque de género y derechos.

*“...un elemento esencial en el que hemos trabajado es en apoyar la inserción del enfoque de género en la Educación Superior... el centro atiende desde el punto de vista metodológico las Cátedras de la Mujer de las Universidades y el UNFPA nos ha apoyado en poderles brindar materiales de consulta, en poder reunirlos a todas cada dos o tres años, en poder monitorear el trabajo que realizan...han comenzado a introducirlo algunas carreras como asignatura opcional, otras como parte de sus planes y programas de estudio. También no ha quedado en las docencias, sino también en la investigaciones y en la extensión universitaria que realizan las cátedras” (E1 Asociado a la Ejecución)*

A su vez, el CEM, el CENESEX y SOCUMES, realizan capacitaciones y sensibilizaciones a tomadores de decisión en diferentes ámbitos y sectores nacionales (organizaciones de la sociedad civil, ministerios y organismos de la administración central del Estado).

*“...en las capacitaciones que realizan las cátedras, los materiales y las publicaciones que elaboramos con UNFPA son utilizados...o sensibilizaciones con tomadores de decisiones...” (E1 Asociado a la Ejecución).*

---

<sup>99</sup> <http://www.juventudrebelde.cu/suplementos/sexo-sentido/2018-05-04/me-incluyo>; <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/12/01/desarrollan-jornada-por-la-no-violencia-hacia-las-mujeres-en-cuba/#.W1oYVdJKjIU>

En cuanto al apoyo que ha ofrecido UNFPA para la realización de investigaciones que resultan sumamente costosas para el país, pero que se requieren desde sus propias prioridades académicas y sociales, se encuentra el apoyo para el diseño, el levantamiento, procesamiento y análisis de la información de la 1ra Encuesta Nacional sobre Igualdad de Género (2016-2017), cuyo Informe Resumen acaba de ver la luz en 2018 y sus resultados muy pronto estarán disponibles, gracias también al apoyo del UNFPA para su publicación. En dicha encuesta, gracias a la abogacía apoyada por UNFPA, se logró ubicar un módulo referido a la VBG.

El avance de la mujer en el país, en el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos, y el empoderamiento sostenido de mujeres y niñas, ha sido trabajado desde numerosos espacios de socialización y capacitación, con gran influencia por parte de las Cátedras de la Mujer que son apoyadas y conducidas técnicamente por el CEM, con el acompañamiento de UNFPA. A través de estas acciones, vía la FMC, se ha logrado sensibilizar a las decisiones territoriales en igualdad de género y VBG, un tema destacado por las contrapartes porque permite influir en las políticas en diferentes niveles.

Por ejemplo, en Villa Clara se avanzó en incorporar la VBG en la formación de profesionales de salud a través de capacitaciones de las Cátedras de la Mujer mediante la elaboración de una Guía Psicoeducativa, y el apoyo de dichas cátedras a la investigación y jornadas universitarias llevaron a visualizar diferentes dimensiones de la desigualdad de género, como los estereotipos instalados en el imaginario y práctica social.

Las cátedras ubicadas en las Universidades son aliadas estratégicas del UNFPA, a través de Centro de Estudios de la Mujer como contraparte directa y organismo articulador entre estas y la OP. Con ellas se logra incidir con mayor efectividad sobre la población joven en los diferentes territorios del país, en los estudiantes, y de ahí la importancia que le otorga el CEM a los insumos materiales y técnicos, así como al apoyo para la realización de actividades, con los que ha contado gracias a la cooperación con UNFPA.

Por otra parte, la Oficina País con el acompañamiento de LACRO, abogó por la generación de esfuerzos inter- institucionales e intersectoriales para el abordaje de la problemática de la violencia basada en género, con la finalidad de incidir en su visibilización en las agendas respectivas. Al decir de varias personas entrevistadas, esta incidencia hizo que se colocara este tema “en blanco y negro” dentro de la estrategia del PRONESS.

*“...me gustaría comentar que además del apoyo financiero, en el caso particular del UNFPA yo creo que es necesario mencionar su acompañamiento, también desde el punto de vista técnico...hay un fuerte componente técnico que es capaz de movilizar desde aquí desde su oficina de país pero también desde su oficina regional... ha sido importante la presencia de las personas de OP y el seguimiento que después le ha dado a las publicaciones” (E4 Asociado a la Ejecución).*

Lo anterior si bien partió de actividades de abogacía y diálogo a partir de la realización de reuniones intersectoriales y con organismos no gubernamentales como el Centro Oscar Arnulfo Romero, Redes de jóvenes y de grupos LGBTI, se continuó con actividades apoyadas por UNFPA para la gestión de conocimientos. Estas actividades de abogacía e incidencia alcanzaron al sector de la justicia para incorporar VBG y derechos sexuales en sus prácticas. La estrategia llevó a capacitar también a los periodistas y comunicadores sociales, para lo cual se realizaron en 2014 talleres sobre VBG por diferentes provincias del país; un seminario nacional con investigadores vinculados al tema y la generación de publicaciones y audiovisuales.

La abogacía y diálogo aportó a su vez a la concertación de estrategias para la movilización de recursos con vistas a generar investigaciones que permitieran el abordaje de las diferentes expresiones de violencia de género. Todo lo anterior ha conllevado el apoyo y acompañamiento de UNFPA para la consecución de las actividades de capacitación que permitan instalar mejores oportunidades para el avance de este tema en el país.

Lo anterior produjo una *Propuesta para la Respuesta integral e Integrada a la Violencia de Género en Cuba*, insertada en el PRONESS con liderazgo del CENESEX, que culminó en noviembre de 2017<sup>100</sup> y que continuará desarrollándose metodológicamente. En cuanto a esto, se ha decidido seguir un camino sectorial inicial vinculado al MINSAP, para luego escalar progresivamente hacia lo intersectorial.

El reconocimiento de la Violencia Basada en Género (VBG) en diferentes ámbitos y según sus diferentes expresiones (violencia obstétrica, la violencia interpersonal en la pareja y las familias; la homofobia y la transfobia en el ámbito escolar y familiar y la violencia sexual en condiciones de emergencia humanitaria), por parte de contrapartes como la FMC, a partir de la influencia de CENESEX, SOCUMES y del CEM con sus Cátedras de Género en las diferentes Universidades del país, pero también con actores del MINSAP y del CEDEM, es un logro que ha sido apoyado por el UNFPA a partir de la sinergia con LACRO, y ha fortalecido las capacidades institucionales y estatales para abordar las brechas asociadas.

Con el apoyo y acompañamiento técnico de UNFPA, se logró que la FMC pudiera actualizar el Plan de Acción de Cuba de seguimiento a Beijing<sup>101</sup>.

Otro ejemplo concreto de estas capacidades institucionales fortalecidas ha sido el haber conquistado la sistematización de los libros de registros de casos de violencia de género en las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia de la FMC, que fueron el primer insumo con que contó el CEM y la FMC para tener una noción del comportamiento de este asunto en Cuba, al no existir estadísticas al respecto.

Para el caso de los libros de registro ocurrió otra cadena de efectos, pues a partir de los primeros análisis que se hicieran de los datos recogidos en las diferentes provincias, a partir de dichos registros, el UNFPA apoyó el perfeccionamiento de dichos libros y las capacitaciones de todas las funcionarias del FMC en cuanto al llenado y manejo de los datos de registro.

El UNFA ha colaborado con sus contrapartes nacionales para la movilización de expertos internacionales y hacer posible su participación actividades en Cuba, que han permitido la capacitación y socialización de experiencias, así como la movilización de expertos cubanos dentro de la región para realizar capacitaciones y participar en cónclaves de intercambio académico.

En sentido general, UNFPA ha apoyado la realización de reuniones de investigaciones sobre temas cruciales relativos a la Igualdad de Género y la prevención y atención de la

---

<sup>100</sup> Documentos de Consulta “*Propuesta para la Respuesta integral e Integrada a la Violencia de Género en Cuba.*”

<sup>101</sup> [https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe\\_Cuba\\_Beijing\\_20.pdf](https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf)

#### H.3.b.1. El Programa de País tiene resultados no esperados positivos.

- Evidencia de logros no previstos (en género, SSR, educación sexual y dinámicas poblacionales) en la programación formal que contribuyen con el avance de la agenda CIPD en Cuba, mediante el análisis cualitativo de la respuesta a actores nacionales y especialistas de la Oficina de País, así como del relevamiento de opiniones de los logros de UNFPA a beneficiarios intermedios.
  - Alianzas entre AEs y aporte de la UNJC a las proyecciones y acciones con enfoque de derechos.
  - Articulación con PADIT (Plataforma articulada para el desarrollo integral territorial)
- Articulación y movilización de fondos desde Holanda (CENESEX), PNUD (CEDEM).

#### Indicadores OEE comunes a la pregunta 3.a.

- Evidencia del funcionamiento de Comités de Monitoreo entre la Oficina de País y asociados y contrapartes que permitan dar seguimiento y evaluar el avance en los resultados esperados, tomando en cuenta su regularidad de funcionamiento, oportunidad de reunión y temáticas de trabajo abordadas.
  - Referencias de AEs acerca de sesiones de monitoreo & evaluación al menos semestralmente, que incluyen visitas de terreno. Ejemplo Escuela Pedagógica de Villa Clara, Hospital de Yaguajay, Asamblea Municipal de Santa Cruz del Norte.
  - Valoración de las acciones de M&E como una oportunidad.
- Evidencia de colaboración con contrapartes y asociados para dejar capacidades nacionales en seguimiento y evaluación, mediante el trabajo específicos en el armado de un sistema de indicadores medible, con líneas de base y medios de verificación.
  - Referencia de los AEs acerca del acompañamiento, asesoramiento y apoyo del personal de la Oficina de País, con énfasis en el desempeño técnico de: Marisol Alfonso, Rolando García, Jesús Robles y Rafael Cuesta.
- Evidencia del uso de la Cooperación Sur / Sur en las intervenciones, mediante la promoción de alianzas con actores regionales y otros países de la región.
  - Referencia de AEs acerca de cooperación en el ámbito docente de postgrado con República Dominicana y Haití (CENESEX).
  - Capacitados en Curso intensivo en población 4 especialistas de AL.
  - Colaboración con Universidad de Externado, Colombia (Santa Cruz del Norte).
- Evidencia del aprovechamiento de los especialistas regionales para resolver cuellos de botella o ampliar ideas de intervención y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas respecto de los productos y los efectos programáticos, mediante el análisis de la frecuencia de estos intercambios y los resultados concretos en función de las necesidades del país.
  - Expertos regionales han participado en Talleres y Congresos Internacionales para ofrecer conferencias magistrales e intervenciones especiales que sistematizan sus experiencias en otras naciones.

- *Evidencia de instituciones locales con capacidades para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de planes y programas, con apoyo del UNFPA (mediante el análisis de prácticas de trabajo para dejar sistemas de indicadores instalados y personal capacitado para su manejo).*
- *Referencias de Aes (CEDEM) acerca de las capacidades instaladas en Campechuela y Placetas para gestionar información e incorporarla a la formulación de políticas de dslllo local.*
- *Decisores de Sta Cruz con capacidades instaladas para diseñar proyectos, incorporar temas de población a las políticas y monitorear su planificación y ejecución (Microacueductos rurales)*

#### **PE4. ¿En qué medida el UNFPA ha contribuido a generar condiciones propicias para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la durabilidad de los efectos, una vez culminada las intervenciones?**

Nota metodológica:

Las fuentes de información de esta pregunta son las mismas que las consignadas para eficacia.

H.4.1. El Programa de País para Cuba ha contribuido a la sostenibilidad de las intervenciones principalmente mediante dos mecanismos: a) alianzas estrechas con los actores nacionales y de larga duración, y b) el fomento de logros de carácter institucionalizado.

- Evidencia de logros de carácter institucionalizado, incorporados en estructuras estatales y/o programas con personal y presupuesto propio (como por ejemplo sistemas de información, nuevas normativas, presupuesto regular comprometido a ciertas temáticas, nuevas estructuras organizacionales creadas).
- Evidencia de alianzas que hacen perdurables los logros (con socios nacionales y cooperación internacional que comprometan recursos humanos, técnicos o fondos).
- Existencia de “estrategias de salida” sistemáticamente implementadas, con fechas acordadas y comunicadas oportunamente a las contrapartes y procesos paulatinos de reducción de fondos.
- *Evidencia de consideración de la sostenibilidad en la toma de decisiones programáticas y el diseño de las intervenciones con los asociados, (mediante el análisis del contenido de los acuerdos a fin de identificar cómo los actores nacionales se comprometen con la continuidad de las intervenciones ya sea con recursos humanos, difusión, o presupuesto).*
- *Existencia de mecanismos de gestión para determinar escenarios de riesgo que afecten los logros de UNFPA una vez culminadas las intervenciones (mediante el análisis de la existencia de sistemas de información, procedimientos, prácticas organizacionales de evaluación, entre otras).*

#### **Síntesis de ideas principales:**

- Altamente positiva: “de diseño” en vinculación con la modalidad de trabajo del Gobierno
- Condiciones de funcionamiento de las políticas públicas garantiza replicabilidad de lo hecho.
- No hay actores conservadores que amenacen los logros en la temática de la Agenda Cairo.

El Programa de País para Cuba ha contribuido a la sostenibilidad de las intervenciones principalmente mediante las alianzas estrechas con los actores nacionales y de larga duración, y el apoyo a intervenciones de carácter institucionalizado. Las alianzas con las contrapartes institucionales facilitan la sostenibilidad desde el trazado inicial de las acciones, favoreciendo además la apropiación de las contrapartes y el protagonismo de los actores locales desde el diseño.

La sostenibilidad de los logros se vincula con la resiliencia frente a los riesgos y a la continuidad de los beneficios de las intervenciones una vez finalizado el apoyo. Puesto que el Programa de País 2014-2018 aún está en ejecución (por su extensión hasta 2019), el presente análisis apunta a la sostenibilidad potencial.

La sostenibilidad es una de las fortalezas de la intervención de UNFPA en Cuba puesto que existen factores favorables para el aseguramiento de la continuidad de los logros. En primer lugar, la sostenibilidad de las intervenciones está en los orígenes de la propia planificación de actividades con las contrapartes del gobierno, por lo que su continuidad no implica un reto significativo, más allá de experiencias puntuales. Toda intervención programática es acordada con el gobierno y la planificación se realiza en forma mancomunada y detallada, y muchas acciones son solicitadas por las contrapartes gubernamentales. Por ello una porción significativa de los logros son de carácter institucionalizado, es decir, quedan incorporados a las estructuras de gestión estatal, a los equipos técnicos, y a las herramientas de gestión (manuales, guías de acción) y equipamiento (computadoras para ONEI, simuladores de Código Rojo). En el caso de las capacitaciones, es común que los ministerios las repliquen y continúen fortaleciendo a los profesionales de salud y educación más allá del apoyo del UNFPA.

La “estrategia de salida” está implícita en la planificación porque supone una proyección de las actividades en función de necesidades identificadas y su culminación el logro al momento de la culminación del ciclo. Por ello, más propiamente, debería llamarse “estrategia de cierre” y esto se alcanza en forma ordenada por la práctica de reunión regular para la revisión de los compromisos iniciales.

En segundo lugar, el gobierno de Cuba está comprometido con la Agenda CIPD y no hay grupos conservadores con influencia en la jerarquía de la institucionalidad pública que, en la región, socavan algunos logros (como ejemplifica la EIS y la ampliación de los servicios de planificación familiar). UNFPA trabaja con socios institucionales de larga trayectoria y con liderazgos con relativa estabilidad. A ello se agrega el hecho de que el gobierno cubano prioriza en su presupuesto las políticas sociales básicas de carácter universal (salud y educación), en las cuales se inscriben las intervenciones programáticas de UNFPA. El presupuesto asignado a la salud pública y la asistencia social es un 20,3% del total del gasto corriente y un 12% del Producto Bruto Interno (Gobierno de Cuba, 2018).

En tercer lugar, en las opiniones recabadas de la OP y de los socios, en el hecho de que Cuba tenga escasas fuentes de financiación externa, lleva al país a utilizar los apoyos de la cooperación disponible en forma estratégica y sin redundancias o fugas de oportunidad. En este punto, es importante recordar que Cuba no recibe fondos ni del Banco Mundial ni del Banco Interamericano de Desarrollo, tradicionales fuentes de financiamiento en el resto de la región.

La sostenibilidad implica que las contrapartes nacionales desarrollen capacidades para reproducir los logros y mantenerlos en el tiempo. Estas capacidades se fortalecieron con las capacitaciones, los talleres y la sensibilización, destacado por las contrapartes, en tanto los actores entrenados y sensibilizados replican en otros ámbitos las destrezas y aprendizajes impartidos con el apoyo de UNFPA. En particular, en el ámbito de los temas de SSR, las contrapartes destacaron las habilidades adquiridas para la elaboración de proyectos y programas y el trabajo con indicadores y líneas de base, a efectos de poder conocer el progreso hecho con las actividades. Se ha producido un fortalecimiento de las capacidades de los profesionales en el armado de proyectos y programas. Esto también se observó en EIS. La sostenibilidad se da por el fortalecimiento de capacidades de las contrapartes, en particular el equipamiento, pero muy especialmente las habilidades de armar proyectos y gestionar con la lógica de indicadores para el seguimiento de las acciones. En esta misma dirección, el trabajo de la OP con indicadores y metas en función del monitoreo y la evaluación ha sido un elemento que apunta a la sostenibilidad. Esta lógica de trabajo, de contar con líneas de base para verificar

progreso y evaluar situaciones, “ya eso está instalado”, “no se arma un proyecto sin línea de base”. “Estas son capacidades que, aunque no tenga la colaboración, ya tengo la capacidad instalada”. La lógica de trabajo de UNFPA, con su centro en la evidencia y en la construcción de indicadores que permitan la medición de los progresos, son capacidades que quedaron instaladas “en la vida profesional”, según las opiniones recogidas, tanto en las instituciones como “en las personas” y esto no se restringe a un proyecto específico, sino que es una herramienta de más amplio uso.

El contexto económico y tecnológico más que amenazar la sostenibilidad, llevaría a fugas de sostenibilidad, es decir, algunas intervenciones que se sostienen podrían hacerlo de forma más fácil y con un mayor horizonte de largo plazo sin el bloqueo y con mejor conectividad. Un ejemplo de ello hubiera sido el uso de un sistema informático integrado para el seguimiento del almacenamiento y distribución de insumos anticonceptivos en los servicios de planificación familiar, aspecto planteado en el actual ciclo programático pero que no progresó.

De todas maneras, la sostenibilidad vista como un proceso y no meramente como un punto de llegada, implica que las capacidades instaladas para mantener los logros y los valores elevados de los indicadores de bienestar de Cuba requiere continuidad del apoyo para actualizar y ajustar las capacidades en vistas de los cambios en curso en el país. En síntesis, si bien existe un piso básico de sostenibilidad garantizada por el compromiso gubernamental de la agenda, el funcionamiento de las políticas públicas y las prácticas de planificación de la OP, también debe considerarse la sostenibilidad dinámica de los logros en vistas de un contexto que está experimentado transformaciones.

Para todos los resultados y productos, la cooperación del UNFPA en Cuba cuenta con alianzas estatales, encabezadas por las que establece con el propio MINCEX- DOEI como contraparte de gobierno del más alto nivel. Hacen parte de los AEs diversas instituciones estatales, que se encuentran representadas en varios casos, por sus directivos.

Ejemplos de profesionales directivos asociados a la ejecución del **Resultado 1**.

- Manuel Vázquez: Subdirector del CENESEX
- Roberto Álvarez Fumero: Jefe de la Dirección Nacional de Atención Materno Infantil.

Ejemplos de profesionales directivos asociados a la ejecución del **Resultado 3**

- Manuel Vázquez: Subdirector del CENESEX
- Mayda Álvarez: Directora del CEM

Otros profesionales asociados a la ejecución del programa país, si bien no ocupan cargos directivos dentro de sus instituciones, han sostenido una larga trayectoria vinculada a los temas afines con los productos comprometidos y forman parte de las juntas directivas de organizaciones no gubernamentales vinculadas al Consejo Nacional de Sociedades Científicas en el país, instancia con reconocimiento pleno por la Academia de Ciencias de Cuba. Tales son los casos de:

- Beatrintratz Torres: Presidenta de SOCUMES
- Ada Caridad Alfonso: Vicepresidenta de SOCUMES
- Miguel Sosa: Presidente de SOCUDEP

Las instituciones y personas vinculadas a la ejecución han mantenido colaboración con UNFPA desde hace mucho tiempo, incluso algunos de ellos han participado en la ejecución de ciclos programáticos anteriores. Se encuentran comprometidos con el programa de país, pues a su vez lo están con los objetivos de los lineamientos económicos y sociales del PCC y la Revolución, para con los que el Programa País del UNFPA muestra pertinencia, que a la vez se traducen en las misiones de sus instituciones.

El equipo evaluador ha tenido acceso a las actas de los Comités Técnicos efectuados en los años 2015, 2016 y 2017, donde participan los Asociados a la Ejecución y el MINCEX- DOEI, en las que se reflejan los acuerdos tomados, algunos de los cuales argumentan el ajuste de algunos indicadores. También se han revisado las matrices de monitoreo, donde se establecen los indicadores a evaluar para cada producto, su línea base y los logros según años. Dichas matrices se encuentran firmadas por los representantes de las instituciones asociadas a la ejecución.

La mayoría de los productos que tributan a una mayor sostenibilidad de los efectos previstos en el programa país, tienen que ver con la instalación de capacidades: a) capacitaciones y sensibilizaciones, b) ubicación pertinente de concepciones y temas actualizados en áreas clave como la educación y los servicios de salud c) la adquisición de insumos de larga durabilidad y multipropósitos d) las publicaciones e) las metodologías de monitoreo y evaluación.

Ejemplos de discursos recolectados durante el trabajo de campo:

*“...la capacitación de docentes en temas de género, SSR, la no discriminación y los temas de violencia de género, tiene una repercusión a largo plazo, al igual que la inserción de estos temas en los planes de estudio...se han sensibilizados tomadores de decisiones de los organismos de la administración central del Estado, se han capacitado las activistas y dirigentes de la FCM de todo el país, a instituciones de la sociedad civil y de los ministerios del país...se han trabajado estrategias de género y puedo citar la del MINED...un perfeccionamiento del Programa de Educación de la Sexualidad y de Derechos y todo ese perfeccionamiento ha sido apoyado por el UNFPA...fíjate si hay una influencia en la política...” (E1 AEs)*

*“...sobre el monitoreo y la evaluación...yo creo que ha sido interesante porque casi siempre cuando a uno le hablan de evaluación uno piensa en algo tremebundo... y yo pienso que el sistema, la forma en que el UNFPA, primero hace la preparación de sus socios...las fechas en que selecciona y también nos llama la atención sobre cómo están los fondos todavía, qué disponibilidad hay, la manera que en permite en los directores de proyectos hagan sus intervenciones y socialicen por dónde van los asuntos, lo que permite aprender lo que está haciendo el otro...debo mencionarlo como una excelente práctica...siempre ha sido con un carácter de ayuda, de análisis...cómo uno pudiera documentar mejor, mostrar mejor las evidencias del trabajo y como rendir también una mejor información...” (E4, AEs)*

*“Yo estaba pensando también en términos de alcance, de impacto y también de calidad...si bien los conocimientos están...pueden no tener la misma calidad si no se tiene un apoyo en el sentido financiero pero también en el sentido técnico, que nos permita alinearnos con cómo se está moviendo el mundo...yo misma, me recién gradué y vine para acá, y muchas veces ha sido el espacio de colaboración internacional el que ha hablado de esas habilidades que uno va desarrollando y que sin dudas son habilidades instaladas que estén o no estén en colaboración internacional...ha permitido que CENESEX no sea la Habana” (E1 beneficiaria Intermedia)*

*“El UNFPA nos ha hecho pensar en las líneas de base para cualquier cosa...te desarrolla las habilidades...ser beneficiario en cualquiera de sus modalidades te da la posibilidad de aprender, porque te está pidiendo una evaluación con indicadores, te está pidiendo que tu sepas en qué estás avanzando constantemente...ya eso está instalado y se está instalando en las personas que llegan...Muchos vienen ya desde hace muchos años con esas capacidades que ayudan a los que se incorporan...pero cuando no tienes la cooperación, no*

*siempre puedes tener el alcance de lo que te propones, porque hay recursos que no están...por todos los problemas que tenemos desde el punto de vista económico...pero las capacidades técnicas han quedado instaladas y han sido muy bien aprovechadas...lo que queda sirve para la vida, para la institución, no solo para el proyecto asociado a UNFA...también lo que instala en términos de equipamiento hace sostenibles los procesos que comenzaste en un momento determinado” (E2, Beneficiaria Intermedia)*  
*“...el tema de socialización de resultados, cosa que quizás no hubiésemos podido lograr sin el apoyo del UNFPA” (E3 Beneficiaria Intermedia)*

**PE5. ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias, fondos y programas del SNU en el país, particularmente para generar sinergias y evitar duplicación de tareas?**

H.5.1. La Oficina de País en Cuba ha contribuido al funcionamiento de los mecanismos de coordinación Interagencial del SNU en Cuba mediante la colaboración temática y en la adopción de los nuevos procedimientos del Sistema de las Naciones Unidas.

#### Nota metodológica:

En esta pregunta se privilegiaron las entrevistas a personal del SNU y el mini cuestionario administrado en línea. Las fuentes documentales fueron menos abundantes que en las otras preguntas, pero de todas formas se trabajó con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en Cuba UNDAF 2014-2018, con documentación interna del SNU, y con abundante información de internet proveniente del sitio de la OCR en Cuba: <http://onu.org.cu/>.

#### Síntesis narrativa:

No hay UNA ONU porque el gobierno de Cuba consideró que el país todavía no está preparado. “En Cuba los procesos son lentos”. Violencia de género no está en el UNDAF 2014-2018. UNFPA es una agencia reconocida por su colaboración y buena disposición hacia el SNU, en especial en temas de género y VBG, juventudes y atención a la emergencia humanitaria. En ausencia de ONU Mujeres en el país, UNFPA absorbe la agenda de empoderamiento de las mujeres, en gran medida porque sus contrapartes son los actores relevantes para movilizar la temática en Cuba. Los especialistas de la OP son ponderados positivamente en el trabajo interagencial, tanto por su especialización como disposición a colaborar y complementarse. En el marco del trabajo interagencial se logró erradicar la transmisión vertical del VIH/Sida.

En Cuba no se han adoptado los mecanismos *DaO* por lo cual hay una menor presencia de los mecanismos interagenciales propios de este modelo organizativo, si bien en estos momentos se aspira a profundizar el uso de los Procedimientos Operativos Estándares (*SOP*). De todas formas, es posible señalar la participación de UNFPA en grupos interagenciales y en varias iniciativas conjuntas. La Oficina de UNFPA en Cuba ha colaborado con: i) la elaboración del UNDAF 2014-2018 y el nuevo UNDAF, ii) los grupos interagenciales y del UNDAF, iii) la emergencia humanitaria y iv) la Campaña Únete del Secretario de Naciones Unidas.

En primer lugar, UNFPA está ponderada positivamente por el resto de las agencias, fondos y programas del SNU en CUBA por sus aportes al UNDAF y a los grupos de trabajo interagenciales. La ponderación positiva se explica por el aporte temático derivado del mandato de UNFPA, y también por las personas especialistas de la OP. En dinámicas poblacionales, juventud y género, con énfasis en VBG, el papel de UNFPA es valorado. Se destacó la “sinergia” entre UNFPA y otras agencias y se señala, además, el valor de sus especialistas y la interacción “fluye”.

En dinámicas poblacionales, en primer lugar, unánimemente se reconoce que UNFPA es líder en la materia y lo colocó en el UNDAF 2014-2018, en el área de cooperación “Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales”, enunciando nítidamente los desafíos relacionados con la demografía del país. Se valora, además, la estrategia de comunicación de UNFPA para transmitir estos temas, su trabajo con los periodistas y sus productos comunicacionales. En segundo lugar, se reconoce que UNFPA es la única entidad del SNU con una agenda específica en juventud, un asunto relevante de la dinámica poblacional y del ejercicio de derechos. UNFPA lideró un Grupo Interagencial en Juventud (2014-2015), aunque no era una temática del UNDAF 2014-2018. Pero este grupo se discontinuó en el marco de la redefinición de los grupos de trabajo interagenciales.

UNFPA continuó aportando en juventud al SNU mediante su trabajo en EIS y en comunicación. Respecto de la dinámica poblacional, pero en función de la necesidad de datos, se valora el aporte de UNFPA en la provisión de datos desagregados, particularmente por sexo.

En ausencia de ONU Mujeres en Cuba, buena parte de la agenda de género es tomada por UNFPA. Las contribuciones interagenciales de UNFPA en género se valoran en relación con VBG ya que si bien el UNDAF 2014-2018 incorporó el enfoque de igualdad de género y empoderamiento, no explicitó acciones en violencia. En vistas de que VBG es de creciente interés en el país y del propio SNU por la Campaña Únete, UNFPA ocupa un lugar estratégico en la labor interagencial al mantener el tema visible. Actores del SNU expresaron que, dados los socios nacionales de UNFPA, la OP estaría posicionada para trabajar igualdad de género y, de esta manera, aprovechar la actual coyuntura de mayor interés nacional en VBG. La OP posicionó el trabajo en VBG para el próximo UNDAF, cuya agenda será debatida en el Comité Directivo con el Gobierno de Cuba.

La OP integra el Grupo Interagencial de Género (GIG) que de hecho lideró hasta 2016 (*Annual Report* 2016). El GIG es un “grupo pequeño pero un buen grupo” con las siete agencias residentes en Cuba (UNFPA, UNESCO, UNICEF, FAO, OPS, PMA, PNUD). El GIG es un grupo dinámico, que se reúne en forma regular y tiene “prestigio”. Las acciones del plan del GIG han contado con recursos financieros aportados por UNFPA. En el marco del GIG, UNFPA colaboró activamente con la evaluación interagencial de la emergencia humanitaria (para el huracán Irma) desde una perspectiva de género, produciendo el informe “Género en la Respuesta del Sistema de las Naciones Unidas en Cuba ante el Huracán Irma”, con la metodología del SNU *Gender Standby Capacity Project (GenCap)* y el *ISAC Gender Marker*. El documento contiene recomendaciones para fortalecer la respuesta humanitaria y se insta a que las partes involucradas realicen el curso en línea de UNFPA “Gestión de la violencia de género (VG) en emergencias”<sup>102</sup>.

En el marco de la actividad interagencial, la OP con el acompañamiento de LACRO, realizó, en 2015 un taller sobre la necesidad de construir una ruta crítica para la respuesta a la VBG que se orientó a instituciones del sector jurídico (Fiscalía, bufetes colectivos, ministerio de justicia, tribunal, Asamblea nacional).

En la Campaña Únete, la OP contribuyó con el Pilar 1 (“Alto a la Impunidad”), en la generación de datos y trabajo institucional<sup>103</sup>. En la Campaña ÚNETE (pero también en las restantes acciones interagenciales de género), el aporte de UNFPA ha sido significativo en materia de comunicación, gracias a la presencia de una persona especializada en la Oficina de País. Sin embargo, la Campaña Únete debe continuar afincándose entre los actores nacionales (a pesar de sus logros comunicacionales), por lo que el aporte de UNFPA en VBG en el SNU cobra relevancia en función de un mayor enraizamiento de la Campaña.

Con OPS existe una mayor densidad de acción conjunta. Se trabajó en la Encuesta de Envejecimiento y en la Encuesta Nacional de Género -- donde también participó PNUD y UNICEF. Una vez preparados los informes finales con recomendaciones, ambas agencias proyectan talleres conjuntos en el segundo semestre de 2018. Asimismo, se evidencian actividades conjuntas en materia de mortalidad materna y en embarazo adolescente puesto que hay enfoques complementarios. En 2014, en parte como resultado del ciclo programático anterior pero empalmado con el octavo ciclo programático, las acciones en VIH/Sida (principalmente mediante la compra de condones) favoreció la eliminación vertical de esta enfermedad en el país, con el liderazgo de OPS, un acompañamiento interagencial cuyo logro llevó a que el país fuera el primero en el mundo en erradicar esta vía de transmisión (validado por la OMS en 2015)<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> <https://extranet.unfpa.org/Apps/GBVinEmergencies/index.html#spanish-version>.

<sup>103</sup> <http://onu.org.cu/subsection/no-violencia/unete-en-cuba>.

<sup>104</sup> <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/mtct-hiv-cuba/es/>.

Con OPS también se trabajó conjuntamente en la emergencia humanitaria, donde estuvieron presentes otras agencias, fondos y programas del SNU, como OCHA, PNUD, PMA, UNICEF, FAO y la OCR dentro del Plan de Acción de Naciones Unidas. La atención a la emergencia posicionó a UNFPA como entidad que provee información demográfica precisa sobre las zonas afectadas (UNFPA Cuba 2017b). En la respuesta al Huracán Irma, el Plan de Acción (elaborado con el Gobierno de Cuba) comprendió 33 municipios de las siete provincias más afectadas (Camagüey, Ciego de Ávila, Sancti Spíritus, Villa Clara, Matanzas, Mayabeque y La Habana). OPS y UNFPA, junto con el MINCEX, realizaron una visita a las regiones afectadas para verificar el trabajo del MINSAP y el uso de los insumos provistos.

Con PNUD se realizaron intervenciones vinculadas con el desarrollo y la planificación territorial, desde el enfoque poblacional. El Programa Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral de los Territorios (PADIT) es una articulación multiactoral para el desarrollo local, donde el protagonismo lo tienen los gobiernos territoriales y el Ministerio de Economía, con fondos de la cooperación suiza. UNFPA forma parte del PADIT y aportó la mirada poblacional, así como también la incorporación de actores relevantes como el CEDEM de la Universidad de La Habana. En el marco del PADIT también se introdujo la perspectiva de género y, en algunos municipios, la problemática de VBG. Por otra parte, UNFPA colabora con PNUD en el desarrollo de agro cadenas productivas, puesto que algunas limitaciones en la esfera productiva ocurren por la estructura poblacional, incorporando una mirada demográfica en los procesos económicos.

UNFPA lidera el Grupo de M&E del SNU, de reciente creación.

Finalmente, a pesar de los contactos desarrollados por la estrategia de movilización de recursos, existen escasas actividades con actores de cooperación no SNU en el país. Con la cooperación suiza (COSUDE), por ejemplo, se han puesto en marcha acciones puntuales para apoyar algún evento, pero no hay evidencia de relaciones sistemáticas con otros cooperantes. Tampoco parecerían darse condiciones para estos vínculos. Por ejemplo, no se identificó una Mesa de Trabajo de la Cooperación en Género que sí existe en otros países y reúne a los donantes.

#### **Notas de entrevistas:**

##### Notas Grupo Género:

- UNFPA participa en el trabajo interagencial mediante su participación en el GIG (que llegó a liderar) y en la Campaña Únete del SNU en Cuba. Sus aportes son calificados y se citó el trabajo en la Encuesta de Igualdad de Género. *“UNFPA tiene el personal capacitado para el tema de género y es super clave para el grupo”*. El PNUD tiene un Oficial de Género. Pero ONU Mujeres no está en Cuba.
- Colaboró con la Campaña Únete, en especial con el pilar 1, en la generación de datos y trabajo institucional.
- En dinámica poblacional el aporte de UNFPA ha sido sustancial, quien también trabajó cómo se recibe y transmite esa información (mediante la labor con el periodismo).
- UNFPA colaboró con la construcción de la Ruta Crítica y Modelo de Atención integral a las víctimas de violencia.
- En materia de género se destacó la alianza con CENESEX.
- UNFPA trabaja todos los productos comunicativos.
- UNFPA en su tema tiene contrapartes fuertes y está bien posicionada para trabajar igualdad de género.

- El GIG es un “grupo pequeño pero un buen grupo” con 7 agencias residentes en Cuba (UNFPA, UNESCO, UNICEF, FAO, OPS, PMA, PNUD).
- Se hizo evaluación de la emergencia desde una perspectiva de género. Destacar esto.
- Desde la OC se está haciendo una actividad interagencial para las mujeres afrodescendientes.
- Los *Lineamientos* ahora hablan de no discriminación y están visualizando intersecciones que antes no veían (al menos declarativamente). “Existe mucha resistencia en Cuba”. El tema raza comenzó a moverse.

#### Notas de PNUD:

- UNFPA tiene Valor añadido por su mandato y especialización y por la integración de la dimensión de población en los temas estratégicos del país y el desarrollo social territorial.
- Otro aporte es el trabajo específico de género y UNFPA colideró el GIG. Se destaca por dinamizar el tema de género.
- Tuvieron acciones en conjunto como la elaboración de una propuesta para el Trust FUND.
- Hay Joint Programs pero no en el tema de género: i) descentralización en el marco de una convocatoria de los ODM para las cooperativas; ii) respuesta a la anemia; iii) respuesta a la sequía.
- Tienen acciones conjuntas con UNFPA en el PADIT donde UNFPA aporta a lo socio-demográfico. PADIT: desarrollo local desde la mirada territorial. Implica el liderazgo de los gobiernos territoriales y papel del Ministerio de Economía. UNFPA forma parte de la plataforma y el CEDEM está ahí a través de UNFPA. <http://onu.org.cu/onuproject/180>. Entra género por ODS 5 pero no solamente. Hay TG y está planteado con acciones específicas a partir del desarrollo del territorio. Se puso el tema de violencia para la mujer en algunos de los municipios donde se trabaja con PADIT. La plataforma permite articular actores.
- El proyecto agrocadenas también tiene alianza con UNFPA y se introduce visión poblacional.
- No hay una Mesa Interagencial de Género en la Cooperación en el país.
- El GIG es solamente con el SNU.
- La igualdad de género todavía es un tema a movilizar, existe sobrecarga de la mujer; está todo el tema de cuidados ahora en la infancia y a adultos mayores, estos últimos tienen una menor protección que los niños. Esta es un área clave (y sale en uso del tiempo las brechas de género con la Encuesta de Género con UNFPA, PNUD y UNICEF). Hay 10 horas de diferencia de trabajo entre los géneros.
- Falta un mayor desarrollo de datos estadísticos por género desagregados.
- También hay brechas en el ejercicio de liderazgos entre mujeres y hombres.
- Violencia sigue siendo un problema por muy poca que haya. No hay una Ruta Crítica Integrada, que estén en común todos los protocolos de atención. Esto sigue siendo un enorme desafío.
- “Hay más apertura en el enfoque de género” pero falta dedicarle tiempo y recursos. Se logran cosas, pero es difícil, se requiere de una constancia.
- La FMC no tiene toda la capacidad y no puede estar en todos los proyectos. No tiene capacidad técnica ni numérica ni dinámica para sentarse a la mesa de un tema de desarrollo. También son pocas las mujeres de la FMC. Con la FMC están todas las mujeres porque llegan al territorio (de base) y son mujeres voluntarias que dependen mucho del lugar específico por lo que también dependen de un acompañamiento para que logren la apropiación y tengan habilidades.

- El desafío es insertar género en el resto de la agenda de desarrollo y se requieren recursos para eso.
- La UJC no tiene una rama de mujeres. El sector agricultura tiene un Comité de Género con una estrategia. El Parlamento tiene la Comisión Nacional de igualdad que incluye mujeres y niños.
- Campaña Únete logró posicionarse en Cuba con el 25 de noviembre, pero depende del financiamiento y esto matiza el impacto. Se ha logrado aliar a la Campaña muchas personas líderes de opinión, desde la FMC, Mariela Castro.
- No estoy tan clara que el SNU y fuera del SNU que género tenga un presupuesto propio para las actividades. El grupo que más funciona de los interagenciales es el GIG, “más hacía cosas como grupo”. Pero el presupuesto de las agencias para género es magro. Esto fortalecería las alianzas y tendría más impacto. En el indicador presupuesto de género el SNU está mal y “no es menor”.
- Ha habido evaluaciones del funcionamiento del GIG.
- Nunca se ha tenido un *Joint Program* en género.
- Precisamos recursos para las sistematizaciones en género. El gran desafío es colocar género en el UNDAF. El GIG precisa mayor respaldo.
- “El GIG tiene prestigio porque ve que trabaja y nos juntamos”. Precisamos mayor respaldo y las agencias no tienen recursos para género. Con recursos el impacto es mayor. El GIG tiene liderazgo, crece en personas, y tiene prestigio. Trabajamos y nos juntamos. Hasta podría servir en el monitoreo con una herramienta interagencial (a cuántas personas estoy llegando, con qué herramienta estoy llegando).

#### Notas de OPS:

- Con UNFPA se trabaja en: i) el programa materno infantil (PAMI) con interés en la reducción de riesgo reproductivo pre concepcional y reducción de la razón de mortalidad materna por hemorragia; ii) atención a la emergencia y el desastre; iii) envejecimiento (cátedra de adulto mayor).
- La relación con UNFPA se caracterizó en términos positivo: “magnífica la relación”, “fluye”, “con UNFPA se trabaja muy bien”.
- En Cuba para mantener los buenos indicadores sociales es necesario continuar fortaleciendo capacidades: i) apoyar en tecnologías, ii) apoyar en capacitación en uso de tecnologías y en procesos de trabajo para que se mejore el desempeño de los recursos humanos.
- OPS reconoce *buenas prácticas* de cooperación interagencial con UNFPA: i) las visitas conjuntas en terreno a los lugares materno infantil y salones de parto; ii) la comunicación y complementariedad entre las agencias; iii) el trabajo con el simulador de control hemorrágico de embarazo en el aula del Hospital González Coro.
- En el SNU se viene trabajando en el M&E mediante la planificación; existe trabajo en lograr indicadores y una buena alineación con las prioridades del Gobierno.
- Las prioridades para el país para los próximos años son: dinámica poblacionales cruzada con envejecimiento en forma transversal; continuar el programa materno-infantil; seguridad alimentaria; desarrollo local; medio ambiente; género y desarrollo social.
- Habló de que se evidenció violencia al momento del parto.

#### UNFPA sobre interagencialidad:

- Nunca pudieron desarrollar actividades conjuntas con UNICEF.
- Con OPS: i) trabajaron en la encuesta de envejecimiento y UNFPA apoya esta línea, ii)

- “Con OPS han trabajado bien y se complementan”.

Procesamiento del cuestionario en línea.

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Restricciones impiden interagencialidad</b>	<b>Interagencialidad a pesar de restricciones</b>	<b>Interagencialidad escaso interés</b>	<b>Capacidades del Estado para ejecutar políticas públicas</b>	<b>Enfoques novedosos no necesariamente disponibles en el país</b>
SNU	0	1	0	2	2
UNESCO	0	1	0	1	1
PMA	1	0	0	1	1
UNESCO	0	1	0	1	1
OCR	0	1	0	1	2
OPS	1	0	0	2	1
PNUD	0	1	0	2	1
Campaña Únete	0	1	0	1	1
UNICEF	0	1	0	1	1
	<b>Producción de información y conocimiento técnico</b>	<b>Mov.RR</b>	<b>Intervenciones piloto</b>	<b>Alianzas SNU</b>	<b>Manejo Emergencia</b>
SNU	1	1	2	1	1
UNESCO	1	0	1	1	1
PMA	1	2	0	2	1
UNESCO	1	1	1	1	1
OCR	1	2	2	1	2
OPS	1	2	1	1	1

PNUD	1	1	2	1	1
Campaña Únete	1	1	2	2	1
UNICEF	1	1			

	Enfoques innovadores	Prioridad jóvenes	Prioridad interseccional	Prioridad adulto mayor	Prioridad gob territorial	Prioridad Coop Sur Sur	Prioridad M&E
SNU	2	1	1	1	1	1	1
UNESCO	1	1	1	1	1	1	1
PMA	1	1	1	1	1	1	1
UNESCO	1	1	1	1	1	1	1
OCR		1	1	1	2	1	
OPS	1	1	1	1	1	2	1
PNUD	1	1	1	1	2	1	2
Campaña Únete	1	1	1	2	1	1	1
UNICEF		1	1			1	

	Comentarios
SNU	Existen muchas oportunidades para acompañar al país en el desafío asociado a la dinámica poblacional en el que UNFPA puede contribuir aún más. Esta temática se puede fortalecer de manera transversal en proyectos de otras agencias relacionados con el desarrollo socio-económico. La intervención en PADIT podrá ser quizás una buena práctica a revisar en el futuro. El tema de los jóvenes, en particular, es otro que puede ganar en relevancia en el próximo UNDAF y UNFPA puede acompañar esas intervenciones.
UNESCO	UNFPA tiene un mandato clave para el logro de los ODS en Cuba. Es una agencia dinámica, con un personal técnico altamente capacitado. Ha desarrollado fuertes alianzas con socios nacionales que le permiten incidir en temas fundamentales como el desarrollo de políticas y el fortalecimiento de los sistemas estadísticos relacionados con la población.
PMA	N.A.
UNESCO	N.A.
OCR	Creo que es una agencia con posibilidades y mandato que trascienden los temas de género y salud sexual en donde se han concentrado. Tienen mucha oportunidad de apoyar otros temas de población también relevantes en Cuba

OPS	Fortalecer el trabajo interagencial
PNUD	El aporte analítico del UNFPA es vital en el estudio de las dinámicas poblacionales y su impacto directo en el desarrollo socio-económico del país, en un contexto con desafíos importantes asociados al envejecimiento poblacional. Igualmente, es crucial el apoyo del UNFPA a la generación de datos que permitan mejorar la toma de decisiones asociadas al trabajo con adultos mayores, jóvenes, salud materna, embarazos en adolescentes, infertilidad, entre otros. Queremos destacar la exitosa experiencia del trabajo conjunto UNFPA PNUD en los proyectos Agrocadenas y Programa PADIT para la inserción de enfoque poblacional en cadenas productivas y gestión de gobiernos locales. Queremos resaltar el alto grado de profesionalismo del Equipo UNFPA en Cuba y su permanente disposición y contribuciones al trabajo interagencial.
Campaña Únete	En el caso de la prioridad “Centrarse en el segmento del adulto mayor”, lo estoy colocando en prioridad media porque, aunque el problema del envejecimiento es una prioridad de país, la palabra centrarse limitaría la focalización en otros grupos prioritarios como adolescentes y jóvenes. Añadiría como prioridades la igualdad y violencia por motivos de género, donde UNFPA ha venido realizando importantes aportes en la prevención, fortalecimiento de capacidades de sectores clave como salud y juristas y en el acompañamiento a los esfuerzos nacionales para la creación de un sistema integrado e integral de atención a las víctimas de violencia por motivos de género.
UNICEF	UNFPA y UNICEF en Cuba, son dos Agencias de la ONU que se complementan en sus acciones de cooperación con el gobierno de Cuba. El trabajo interagencial es una práctica por la complementariedad de las intervenciones, la sinergia y el logro de los resultados esperados.

**PE6. ¿Cuáles son las principales fortalezas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente en relación con otras agencias del SNU y de la cooperación para el desarrollo en general, en el contexto de las necesidades y las prioridades del país?**

H.6.1. El valor distintivo y las ventajas comparativas de la Oficina de País en Cuba, en el contexto de la cooperación internacional en el país, obedece a dos rasgos distintivo: a) a la Agenda CIPD que coloca las dinámicas poblacionales y las necesidades de mujeres y jóvenes en el centro de las transformaciones sociales y a b) una modalidad de trabajo que combina fortalecimiento de capacidades con abogacía, en estrecho diálogo con los actores nacionales.

- Evidencia de ventajas derivadas del mandato del UNFPA y su énfasis programático en la integración del enfoque de género, generacional y territorial (mediante el análisis cualitativo de los aportes temáticos al UNDAF y a la incipiente discusión de la Agenda 2030 en el país).
- Evidencia de valor agregado derivado de las características y forma de trabajo del personal profesional y administrativo de UNFPA (mediante el análisis cualitativo de la opinión de los actores nacionales respecto de la oportunidad de respuesta y atención recibida por parte de la Oficina de País).
- Evidencia de ventajas derivadas de una estrategia de intervención combinada según la teoría de cambio del octavo ciclo programático (mediante el análisis cualitativo de las opiniones de los actores nacionales en función de la percepción del fortalecimiento de sus capacidades, del aporte temático de la Oficina de País y de la colaboración para introducir nuevas metodologías de trabajo).
- *Evidencia de la ventaja del UNFPA en desarrollar capacidades nacionales para el seguimiento de los compromisos de la agenda CIPD, los OMD y los ODS, y la medición de sus metas (mediante el análisis de la calidad y alcance de las intervenciones de la Oficina de País).*
- *Evidencia de ventajas derivadas del mandato de UNFPA de integrar la función de monitoreo y evaluación con el desarrollo sustantivo de intervenciones (mediante el análisis de la existencia de la introducción de la Gestión Basada en Resultados, la promoción de la evaluación, el apoyo a la generación de evidencia para la formulación de políticas).*

- *Existencia de una estrategia de comunicación y difusión de la información, las herramientas y otros recursos generados en el marco del Programa de País para su conocimiento y uso por diferentes públicos.*

#### Nota metodológica.

Al material ya consignado y utilizado para las preguntas anteriores, se usó UNFPA. 2018. Lessons Learned from UNFPA Country Programme Evaluations 2014-2015.

UNFPA tiene un valor distintivo y ventajas comparativas en el contexto de la cooperación internacional en el país y esto se debe a factores que se vinculan con su mandato y la Agenda CIPD (que coloca las dinámicas poblacionales y las necesidades de mujeres y jóvenes en el centro de las transformaciones sociales) y a la estrategia de intervención (que combina el fortalecimiento de capacidades con abogacía y generación de conocimiento, en estrecho diálogo con actores nacionales de llegada territorial). El mandato y la estrategia se catalizan por el personal de la OP, valorado en su conocimiento técnico y compromiso por las contrapartes nacionales.

En primer lugar, la pertinencia temática de la Agenda Cairo y del Consenso de Montevideo son una “ventaja comparativa”, en términos de entrevistados ministeriales, y los “beneficios son de primer orden”. Esta agenda brinda elementos fundamentales como población, DSR, igualdad de género entre otros, que hacen a las reformas actuales del país (incluyendo la reforma constitucional). La cooperación de UNFPA en la emergencia humanitaria también es una ventaja comparativa. De la mano con la temática de la agenda, las contrapartes nacionales manifiestan el valor agregado de UNFPA con el enfoque de derechos, en particular DSR y sus especificidades por grupo de edad, así como su interés en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La línea de trabajo de UNFPA en DSR no tiene sustituto y, aunque en temas de salud materno-infantil haya colaboración con OPS/OMS y UNICEF, “cada uno tiene su línea de trabajo” o especialidad según manifestaron las contrapartes de salud y EIS, por ejemplo.

UNFPA aportó la mirada poblacional a los planes territoriales que actualmente cobraron relevancia en el país en el marco de la descentralización. El proyecto de Santa Cruz del Norte es un ejemplo claro donde los gestores locales fueron embebidos en el enfoque poblacional y se articuló con el Proyecto de Desarrollo Local (PRODEL) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). También el enfoque de UNFPA implica innovación al aportar, en el caso de EIS y en la planificación territorial, la perspectiva interinstitucional que permite un abordaje más “integral e integrado” a problemas sociales con complejidades. En el área de SSR, UNFPA colocó el tema de los DSR y también la atención de calidad a los jóvenes y adolescentes, por ejemplo. El aporte del enfoque interinstitucional se destacó también en el trabajo de los centros de salud SSR para adolescentes, en las provincias orientales. “Esto ha sido una buena práctica para el UNFPA”, de apuntalar sinergia entre las instituciones para abordar el embarazo adolescente. El UNFPA acompañó temáticas de igualdad género incorporando la corresponsabilidad parental y apoyando acciones en torno a la diversidad sexual. La OP acompañó al Gobierno de Cuba con la presentación de segundo informe ante el Grupo de Trabajo ante el Examen Periódico Universal, un instrumento significativo en el concierto internacional de derechos humanos que permite comentarios de países pares y de agencias del SNU sobre el progreso en derechos en Cuba.

En segundo lugar, la estrategia de intervención del UNFPA aporta valor a su trabajo en CUBA. Unánimemente, las contrapartes en población, EIS y género valoraron las intervenciones centradas en el conocimiento, ya sea mediante la asistencia técnica como vía el papel de *knowledge broker*. UNFPA brinda acompañamiento técnico especializado en forma permanente, aún sin un aporte de fondos, e incluso en actividades no financiadas por UNFPA, pero vinculadas temáticamente. Las contrapartes nacionales valoraron el acceso a información, bibliografía y materiales obtenidos gracias a UNFPA, de carácter científico y técnico. Análogamente, valoraron las experiencias prácticas y herramientas utilizadas en otros países de la región que se dan a conocer mediante los intercambios promovidos por UNFPA. Se apreció el perfil de la OP en la promoción de la circulación de expertos nacionales e internacionales (como en los eventos de EIS, en el piloto de condón femenino, o para el desarrollo de encuestas como la de Igualdad de Género que contó con una experta mexicana), el apoyo a la difusión de materiales de investigación y de promoción general, entre otros.

Se valora la abogacía basada en evidencia y el apoyo a la investigación para producir información que colabore con políticas y programas, en particular dado los cambios normativos, legales y constitucionales, que se avecinan en el país. Este valor agregado se tradujo en la llegada a la Asamblea del PRONES elaborado como política interinstitucional. En vinculación con la producción de conocimiento, otro valor agregado es la ayuda a la mejora de las capacidades técnicas de investigación de las universidades y de los centros del país. Esto podría sintetizarse en la frase recurrente: “No es sólo el recurso sino el apoyo técnico”. Algunas frases adicionales ilustrativas de esta faceta del valor agregado de la OP expresadas por las contrapartes son: “compartiendo, socializando, conociendo las experiencias de diversos países”; “estamos motivados por estas alianzas”; “el intercambio es muy rico”.

Esto también genera un círculo virtuoso, en la opinión de las contrapartes, porque permite que, a su vez, la producción y las prácticas de Cuba se intercambien con el resto de la región y ubica las buenas prácticas del país en el contexto internacional. Otra forma en que apareció el papel de gestor del conocimiento de UNFPA como valor agregado fue en su rol de “socialización de resultados” en el ámbito nacional e internacional.

Se ponderó, especialmente, el trabajo mancomunado entre la OP y LACRO, señalándose cuatro aportes sustantivos de esta articulación nacional/regional: en materia de estándares de calidad para la atención en SSR a adolescentes que implicó varias reuniones en las provincias; en la incorporación del enfoque poblacional para planes de desarrollo territorial con la Universidad del Externado de Colombia, la Universidad de La Habana y el Municipio de Santa Cruz del Norte; en ESI que congregó una reunión de expertos de América Latina en Cuba (Uruguay, Paraguay, Panamá, México, Venezuela, etc.) cuyo intercambio fue valorado como “muy rico, muy articulado y muy efectiva la reunión”. Este valor agregado de la OP está en sintonía con la estrategia corporativa de regionalización.

En tercer lugar, el perfil especializado de las personas de la OP es valorado positivamente que, según el material de entrevistas, puede clasificarse en tres dimensiones: i) las relaciones “amigables” por su carácter respetuoso y atento a las necesidades nacionales, ii) la coordinación regular y el interés manifiesto de la OP en la opinión de las AE que permiten una buena colaboración (“buena química”) y iii) el conocimiento especializado de las personas (“dominan la situación”). El personal de la OP actúa de forma horizontal, un aspecto relevante para el Gobierno. Con UNFPA se ha logrado un “acompañamiento mutuo de aprendizaje, disciplina y formas de trabajo” en la voz de los interlocutores. No es una “relación impuesta”. Este “acompañamiento” lleva a intervenciones cuyos logros serían “mucho más acabados”. Algunas personas comentaron “Somos un equipo”, “no lo siento una agencia lejana”, “trabajamos con el mismo fin”. En suma, en la voz de las contrapartes, UNFPA tiene “mucho sinergia con el país”.

Recapitulando, el valor agregado de UNFPA en Cuba, a partir de su agenda temática, su estrategia de intervención y el personal de la OP se manifiesta por: i) calidad de la intervención (precisión, información, contextualización de la realidad cubana en el mundo y ubicación en la agenda global), ii) alcance regional y número de personas alcanzadas con sus intervenciones y iii) la introducción de nuevas miradas o enfoques en los temas (“visiones”) y iv) la disseminación de publicaciones y difusión e intercambios nacionales y regionales. A fin de clarificar con un ejemplo, los estándares de atención en SSR para adolescentes que fue un aporte de UNFPA, serán de utilidad para la calidad de la atención a una población a la que no se ha hecho fácil llegar todo el tiempo y con respuestas óptimas. La especificidad y detalle de la intervención, respaldada por información sistematizada, es esencial para la formulación de políticas públicas en contextos de cambio. Algunas frases típicas vertidas por los asociados nacionales es que UNFPA “hace una diferencia”. “Nos ubicó en el *reino de este mundo*”.

#### Hallazgos de entrevistas cualitativas:

*“UNFPA ha tocado temas que son más transversales, ha permitido llegar a temáticas que son más amplias para trabajar otros temas; yo creo que ha venido a rescatar ese vacío con esta población. ... Una recomendación sería potenciar la participación de la juventud en los procesos que tienen que ver no solamente con la salud y la educación sino también con*

*otros procesos socioeconómicos que se puedan dar que repercuten en las cuestiones que tienen que ver con género, con derechos, esas temáticas que tributa lo que es el desarrollo” (Joven del taller Más).*

*“A UNFPA la vemos con mucha perspectiva”, de acuerdo con el MINCEX, por: i) las buenas relaciones de respeto y la forma de trabajo amigable de la OP, ii) siempre está coordinando con el MINCEX y busca la opinión de las contrapartes nacionales, iii) en un sentido general existe “buena química”.*

*“UNFPA ha colaborado de manera muy activa y decidida a traer personas especialistas internacionales a participar en los talleres nuestros” (se mencionó CELADE de Chile, expertos de Colombia y México) (Entrevistado AE Estado, actor subnacional). “UNFPA es innovador por el enfoque de población que tiene que ver con las cargas del cuidado, envejecimiento y jóvenes”. “Se pasó de lo demográfico a la dinámica poblacional” (testimonios del mismo entrevistado citado anteriormente). “El apoyo de UNFPA ha sido muy cercano y permanente”.*

*“Como somos un proyecto local, hay temas que tienen que ver con los grupos en desventaja y este es un tema complejo que tenemos que trabajar ... Tenemos que ver qué es población en desventaja en el escenario nuevo que tenemos, de complejidad” (Entrevistado AE Estado, actor subnacional).*

*En la conversación no te comenté que la Campaña ÚNETE y las acciones interagenciales de género han tenido un apoyo y participación fundamental de UNFPA en el ámbito de la Comunicación. La Oficial de Comunicación de UNFPA es una periodista con un largo recorrido en el ámbito de género y comunicación y su aporte ha sido fundamental tanto en la elaboración de productos comunicativos como en el aporte de su tiempo para acompañar técnicamente procesos de capacitación y creación con periodistas, comunicadores, realizadores, entre otros. (Entrevista SNU).*

Las acciones interagenciales de abogacía en género siempre han contado con el apoyo técnico del UNFPA, desde el ámbito de género, pero también desde comunicación. Las acciones del Plan interagencial también han contado con recursos financieros aportados por UNFPA.

*“UNFPA siempre ha sido muy flexible y colaborador y nos acompaña desde el principio ... El UNFPA nos ha apoyado mucho en cómo nos vemos como institución y como debemos fortalecernos y que mostrar” (CENESEX-MINSAP).*

## SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) Y OTROS EJES TRANSVERSALES OPERATIVOS (OEE).

- *Existencia de procedimientos administrativos y financieros que favorecen el desarrollo de las intervenciones* (mediante el análisis de la percepción de flexibilidad de los procedimientos de UNFPA por parte de actores nacionales, análisis de las pautas locales de desembolso de fondos).
- *Existencia de mecanismos de planificación conjunta con los asociados que guíe el ciclo programático* (mediante el análisis de reuniones conjuntas y de la calidad y alcance de los acuerdos logrados).
- *Existencia de mecanismos para el seguimiento in situ de las actividades de las contrapartes* (mediante el análisis de prácticas de visitas de terreno, análisis de seguimiento de beneficiarios intermedios, análisis de existencia de evaluaciones de resultados últimos de las intervenciones).
- *Evidencia de uso periódico de un sistema de información (indicadores, líneas de base, metas y medios de verificación) asociada al seguimiento de los resultados de las intervenciones* (mediante el análisis del uso de indicadores cuantitativos y cualitativos y la regularidad de su empleo y calidad y alcance de los medios de verificación).
- *Existencia de prácticas de evaluación formales (revisiones de medio término, evaluaciones sectoriales) o informales (reuniones, instancias de diálogo con contrapartes)* (mediante el análisis de la frecuencia, calidad y alcance de estas instancias y documentos).
- *Evidencia de prácticas organizacionales que permitan identificar el progreso hecho con los beneficiarios últimos de las intervenciones* (mediante el análisis de la existencia de estas prácticas, su frecuencia, su calidad y alcance).

### Nota metodológica:

*Materiales corporativos adicionales a los ya consignados consultados*

UNFPA 2013. *Assessing the Country Office Monitoring and Evaluation System Guide*. New York.

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en Cuba UNDAF 2014-2018.

### 1.Sistema de monitoreo y evaluación (M&E).

De acuerdo con los lineamientos corporativos, el M&E comprende: i) el seguimiento de insumos y actividades, ii) el seguimiento basado en resultados, iii) el monitoreo de riesgo a partir de hipótesis, iv) la revisión y evaluación global del Programa de País. Se requiere, además, fortalecer las mismas capacidades en los asociados.

El Sistema de M&E ha ganado relevancia en el octavo ciclo programático, en respuesta a las recomendaciones de la última evaluación de programa de país y a los nuevos requisitos del Plan Estratégico (2014-2018 y 2018-2022). El M&E de la Oficina de País combina herramientas corporativas y otras propias desarrolladas en conjunto con los asociados. En términos generales, el M&E tiene un carácter integrado, pero con mayor énfasis en el monitoreo que en el análisis de impacto. La naturaleza de los indicadores todavía no permite una adopción fehaciente de la Gestión Basada en Resultados.

La OP ha desarrollado un sistema de Monitoreo y Evaluación que le permite dar seguimiento a los procesos de ejecución, a los resultados intermedios y a los logros, pero con un menor énfasis a los impactos o contribuciones últimas de UNFPA. Este sistema no se reduce a mediciones cuantitativas. En función de que varios logros son cualitativos, las prácticas de planificación y seguimiento con los AE dan insumos fundamentales. No hubo una revisión de medio término (tampoco estuvo prevista en el CPAP).

La OP buscó que el M&E tenga sentido para las contrapartes y provea herramientas para la apropiación nacional: “Hicimos una suerte de combinación”, de acuerdo con personal de la OP.

**Planificación y gestión de riesgos con base en hipótesis.** Se destaca el proceso de planificación inicial y el seguimiento a partir de esta. En primer lugar, hay una planificación quinquenal en el marco de Comités Técnicos que incluyen a los asociados de la implementación, pero también a especialistas en el tema. El plan quinquenal captura las actividades principales. Se establecen objetivos por año. Luego cada contraparte hace una planificación anual empalmada con el plan quinquenal. Se hacen dos reuniones anuales, una al principio del año y otra al final. Se establecen indicadores de las actividades. Este proceso consolidó una plataforma de trabajo, adicional a las herramientas corporativas.

Etapa 1 (2014): Planificación quinquenal al momento de la elaboración del Programa de País 2014-2017.

. Se discutió una propuesta de 5 años con diferentes actores (contrapartes de implementación y expertos nacionales).

. En esta propuesta luego se inscribe otra propuesta quinquenal elaborada por cada socio implementador. Esta propuesta, para cada producto, tiene metas anuales.

Etapa 2 (planificación anual): Planificación anual (inicio del año de ejecución). Reunión de los Comités Técnicos y desde 2017 el Comité Técnico, junto con la OP y el MINCEX. Elaboración del Plan de Visitas anuales donde el MINCEX acompaña a la OP en las visitas a los territorios y a las contrapartes.

Etapa 3 (seguimiento anual): Reunión de balance anual (comparación entre lo comprometido para el año y lo comprometido para el quinquenio). Estas reuniones han fomentado la intersectorialidad e integralidad de las intervenciones programáticas.

Se revisan las metas planteadas y los cambios se corrigen en actas (los ajustes se vincularon con la reducción de fondos y el nuevo contexto de reformas del país).

Esto permite un seguimiento “de lo que está en la canasta”, según personal de la OP.rd

La planificación realizada para el presente ciclo programático que involucró un diálogo activo entre las contrapartes y el MINCEX. En varios encuentros, se llevó a cabo un levantamiento de las necesidades de país que desembocó en la elaboración de un documento de estado de situación en las áreas temáticas de UNFPA. A partir de estos documentos de posición, en los cuales participaron personas expertas en la materia (aunque no sean asociados de la implementación), se definieron prioridades de país. Estas prioridades de país enmarcaron los objetivos de las intervenciones que se tradujeron en PAT con los asociados de la implementación. Los documentos de situación se plantearon con un horizonte temporal de cinco años para acompañar el ciclo programático.

Por temática de UNFPA se organizaron Comités Técnicos de Producto, si bien en los dos últimos años estos se unificaron en un único Comité Técnico<sup>105</sup>. Este Comité reúne al MINCEX; los asociados de la implementación, y personal de la OP, así como también expertos en la temática.

<sup>105</sup> Para los ciclos programáticos anteriores existían grupos de trabajo, pero a partir de este ciclo se formalizaron los Comités Técnicos y MINCEX armó TdR para estos, precisamente por un mayor interés en el seguimiento sistemático de las metas.

**Seguimiento.** La OP realiza seguimiento a las actividades programáticas mediante un trabajo cercano con los socios y acompañados por el MINCEX. Se realizaron visitas a terreno y se destaca el seguimiento a las emergencias (revisión post huracán Irma, por ejemplo). Para las actividades territoriales fuera de La Habana, la Oficina de País realiza actividades de monitoreo. Según confirmó el Gobierno de Santa Cruz del Norte, UNFPA cada seis meses concurre al territorio y sus controles son rigurosos.

**Indicadores.** Siguiendo los parámetros establecidos en (UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Independent Evaluation Office 2013), se examinó la arquitectura de la Matriz de Monitoreo y Evaluación del CPAP 2014-2018 y es posible establecer las siguientes observaciones.

- La Matrix de Monitoreo y Evaluación está en sintonía con el MANUD 2014-2018 y el contenido del Programa de País 2014-2018.
- Los cuatro productos establecidos se corresponden con un total de 11 indicadores y ninguno de ellos tiene menos de dos indicadores.
- Los indicadores están claramente formulados; son relevantes y específicos a la temática de interés.
- Parte de los indicadores miden procesos o actividades (por ejemplo, número de profesionales capacitados), pero otros de ellos apuntan a resultados concretos (servicios de SSR que implementan protocolos apoyados por UNFPA).
- La totalidad de los indicadores se acompaña de líneas de base, metas y medios de verificación.
- Los productos programáticos aparecen consignados con su socio correspondiente, los mecanismos para el monitoreo y evaluación (M&E), así como también con recursos para el desarrollo de estas tareas y su periodicidad.
- Si bien los indicadores no son *stricto sensu* S.M.A.R.T UNFPA / Fondo de Población de las Naciones Unidas. Independent Evaluation Office, «Assessing the country office monitoring and evaluation system.», es decir, específicos, medibles, alcanzables, realistas, y en tiempo<sup>106</sup>; su debate y seguimiento han sido actividades relevantes de la Oficina de País, el MINCEX y los Comités Técnicos de Productos, por lo que reúnen cierta calidad.
- Los indicadores de programa podrían ser elevados a otro nivel, a veces son indicadores de proceso más que de cambio.

El personal de la OP considera que los indicadores fueron formulados a un nivel empírico muy específico porque la evaluación del ciclo programático anterior señaló deficiencias por su abstracción y generalidad. Esto llevó a que varios de ellos midieran resultados concretos de actualización más que resultados de mayor alcance. De todas maneras, las contrapartes y la OP valoran que la matriz de indicadores colabora con la medición del progreso de las acciones que se complementa con una discusión cualitativa respecto del mayor alcance e indirecto de las capacitaciones y las guías realizadas. Esto se ha trabajado en las últimas reuniones del Comité Técnico, a efectos de lograr mediciones más tangibles de logros que se miden en un nivel empírico concreto.

**Fortalecimiento del M&E en las contrapartes.** En este ciclo, la OP ha dado relevancia a las capacidades de monitoreo de las contrapartes (“para la OP es vital que las instituciones nacionales puedan monitorearse en lo que están haciendo bien y mal”). Respecto del fortalecimiento del M&E en las contrapartes, un primer aporte ha sido la construcción de una matriz de indicadores. Los indicadores de las actividades se discuten y se negocian y se consideran “clave” como país e institución. “Ha habido flexibilidad y orientación” siempre y cuando tribute a los indicadores básicos sin ser “camisa de fuerza”. “El UNFPA nos ha hecho pensar en las líneas de base para cualquier cosa. Antes de empezar, dónde estás”. UNFPA

---

<sup>106</sup> S.M.A.R.T proviene del inglés: Specific, Measurable, Aggressive, Realistic, and Time-Bound.

colaboró en el desarrollo de habilidades en los proyectos con las líneas de base que sirven para determinar los progresos. “No se arma un proyecto sin tender indicadores”, un “antes y después”, “ya eso está instalado”. “Esto es algo que la cooperación da”. “Estas son capacidades que, aunque no tenga la colaboración, ya tengo la capacidad instalada”.

Otro ejemplo de fortalecimiento de los sistemas de M&E entre los asociados puede verse en el PRONES y en los Estándares para la SSR de adolescentes y jóvenes. Respecto del PRONES, la OP y CENESEX trabajaron en la definición de indicadores y procedimientos para el monitoreo y la evaluación en sus siete componentes. Es posible señalar, además, que la Oficina de País apoyó técnicamente a los asociados en materia de identificar resultados y evaluar impactos, incluso en actividades no financiadas por el UNFPA (como por ejemplo en los informes de CENSEX ante el gobierno de Holanda). En las propias palabras de los asociados se ha recibido: “apoyo técnico sostenido en todo momento”.

En el período anterior pero extendido hasta el primer año del UNFPA colabora con M&E que ya existían por parte de la FMC. En las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia se llevan libros de registro de los casos de violencia. En este ciclo programático, el CEM valoró la calidad de los registros de la totalidad de los municipios del país y surgió una nueva propuesta para llevar los registros que se acompañó de capacitación a las Casas en su llenado. El libro de registros es monitoreado regularmente por la FMC en sus visitas a las Casas. Parte del trabajo de la FMC es dar seguimiento a esos registros.

Hay un aspecto positivo de la abogacía de UNFPA respecto del fortalecimiento en M&E en el nivel regional. La OP apoyó a las instituciones nacionales que colaboran con el grupo regional para hacer operativo el Consenso de Montevideo. Se acompañó con apoyo técnico a la delegación cubana que concurrió a México a trabajar la guía operativa.

Finalmente, los dos realineamientos programáticos con los planes corporativos no implicaron mayores transformaciones en las intervenciones, pero para los asociados es, igualmente, “un esfuerzo” y no lo ven como parte de un proceso “natural”, según el personal de la OP. En particular, los socios que mayores dificultades tienen son aquellos con estilos de trabajo cualitativos y de corte antropológico.

#### **Hallazgos a partir de entrevistas:**

*“En los primeros años tenían problemas en formular los hitos. En 2016 todavía operaban con process indicators y no con indicadores de resultados. Tenían dificultades de pasar a indicadores de RBM. Por eso la gerencia del Programa estaba más en línea con cumplir el número de talleres y el número de personas a capacitar. Esto no está necesariamente mal, pero falta mayor orientación hacia el RBM. Lo hemos estado mejorando”* (Entrevista UNFPA).

*“En el GPS está respondiendo bien y en el último informe de la sede Cuba salió muy bien sin observaciones en la codificación de actividades. En la OP de Cuba el GPS lo están usando mejor que en México, pero también el Programa es más chico y hay menos actividades”* (Entrevista UNFPA).

*“La OP ayuda en la recopilación de datos para la estimación de anticonceptivos al identificar las publicaciones y las estadísticas. En el caso de las emergencias, como hay que salir muy rápido, los especialistas del Programa ayudan a identificar información, tantas embarazadas, tantos hospitales; esta información es un apoyo”* (Entrevista UNFPA OP).

#### **Hallazgos a partir del análisis de contenido de los Annual Reports:**

Un aspecto relevante en términos del contenido del monitoreo y la evaluación son los hitos, los desafíos y las lecciones aprendidas que se informan en el SYS y aparecen en los *Annual Reports*.

El siguiente es un ordenamiento de estas variables, por año, con un comentario respecto de sus alcances en función de la Gestión Basada en Resultados.

2015	Milestones	Indicador
Outcome 4 – Output 2	<p>. Personal capacitado (en número)</p> <p><i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Sociodemographic data disseminated</p> <p><i>Falta especificidad en términos de proceso alcanzado/a alcanzar.</i></p>	<p>. Number of decision makers and technical specialists of national and subnational institutions trained to incorporate information on population dynamics in national development programs</p> <p>. Number of databases with population-based data <u>accessible</u> by users through web-based platforms that facilitate mapping of socioeconomic and demographic inequalities</p>
Outcome 1. Output 1.	<p>. Trained profesionales (in numbers)</p> <p><i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Community health services using SRH protocols (in numbers)</p> <p><i>No coincide naturaleza del milestone con la del indicador.</i></p>	<p>. Number of health professionals trained in sexual and reproductive health issues.</p> <p>. Guidelines, protocols and standards for health care workers for the delivery of quality sexual and reproductive health services for adolescents and youth exists</p>
Outcome 2. Output 6.	<p>. Communication media actions</p> <p><i>Se plantea como acción y tiene baja especificidad (qué medios, para qué adolescentes, dónde).</i></p> <p>. % of professionals sensitized</p> <p><i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Acciones y/o talleres realizados para la actualización y contribución a la aprobación oficial del PRONES</p> <p><i>Adecuado, pero podría beneficiarse de mayor especificidad.</i></p> <p>. Technical meeting on level barriers developed</p> <p><i>Adecuado pero podría beneficiarse de mayor especificidad.</i></p> <p>. Annual Report</p> <p><i>No se entiende.</i></p>	<p>. Number of STI/Aids prevention communication actions with the media addressed to adolescent and young people</p> <p>. % of professionals updated and trained who have incorporated sexually education programme at secondary, pedagogic and high school level in selected municipalities and localities.</p> <p>. Number of National Sexual Health and Education Programs (PRONES) updated and for national approval submitted</p> <p>. UNFPA country office has advocated during the year for allowing adolescents and youth to have legal access to quality sexual and reproductive health counseling and HIV services</p>

Outcome 3. Output 10.	<p>. Capacidades técnicas de las cátedras <i>No se entiende.</i></p> <p>. Persons trained and sensitized <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Number of participants <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p>	<p>. Number of women's studies departments in teacher training institutions and medical science universities supported to implement action plans on gender equality and gender-based violence at the ...</p> <p>. Number of young men, opinion leaders and journalists trained to promote equitable gender roles and to discourage VAW</p> <p>. Number of decision makers (parliamentarians, national and local authorities and civil society leaders) trained to implement policies and programs on gender equality and to prevent and address GBV.</p>
<b>2016</b>	<b>Milestones</b>	<b>Indicador</b>
Outcome 4 – Output 2	<p>. Personal capacitado (en número) <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes). Repite milestone de 2015.</i></p> <p>. Sociodemographic data disseminated <i>Vago en términos de proceso alcanzado/a alcanzar. Repite milestone de 2015.</i></p>	<p>. Number of decision makers and technical specialists of national and subnational institutions trained to incorporate information on population dynamics in national development programs</p> <p>. Number of databases with population-based data accessible by users through web-based platforms that facilitate mapping of socioeconomic and demographic inequalities</p>
Outcome 1. Output 1.	<p>. Anticonceptivos recibidos por la contraparte <i>Adecuado pero podría ganar especificidad (cuántos, dónde, vinculado con alguna zona priorizada).</i></p> <p>. Número de profesionales capacitados <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes). Repite milestone de 2015.</i></p>	<p>. Percent of UNPFA-supported community family planning service centers that provide at least three contraceptive methods</p> <p>. Number of health professionals trained in sexual and reproductive health issues.</p>
Outcome 2. Output 6.	<p>. Advocacy actions are developed <i>Adecuado pero podría ganar especificidad (qué acciones, con quiénes, vinculado con alguna zona priorizada).</i></p>	<p>. UNPFA country office has advocated during the year for allowing adolescents and youth to have legal access to quality sexual and reproductive health counseling and HIV services</p>
Outcome 3. Output 10.	<p>. Tomadores de decisión sensibilizados <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p>	<p>. Number of decision makers (parliamentarians, national and local authorities and civil society leaders) trained to implement policies and programs on gender equality and to prevent and address GBV.</p>

	<p><i>Repite milestone de 2015.</i></p> <p>. Líderes de opinión, periodistas, comunicadores jóvenes entrenados. <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p>	<p>. Number of young men, opinion leaders and journalists trained to promote equitable gender roles and to discourage VAW</p>
<b>2017</b>	<b>Milestones</b>	<b>Indicador</b>
Outcome 4 – Output 13	<p>. Training courses developed on population dynamics and local development aimed at (subnational) development planners</p> <p><i>Adecuado, especificidad, no se confunde con resultado.</i></p> <p>. Decision makers of subnational governments sensitized on population dynamic issues</p> <p><i>Adecuado, especificidad, no se confunde con resultado.</i></p>	<p>. Number of decision makers and technical specialists of national and subnational institutions trained to incorporate information on population dynamics in national development programs</p> <p>. Country has the capacity to generate, map and use subnational estimates of population, health and social data to advance policies and programmes to redress subnational inequalities.</p>
Outcome 1. Output 1.	<p>. Trained profesionales (in numbers)</p> <p><i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Community health services using SRH protocols (in numbers).</p> <p><i>No coincide naturaleza del milestone con la del indicador.</i></p>	<p>. Number of health professionals trained in sexual and reproductive health issues.</p> <p>. Guidelines, protocols and standards for health care workers for the delivery of quality sexual and reproductive health services for adolescents and youth exists</p>
Outcome 2. Output 6.	<p>. Communication media actions</p> <p><i>No se entiende.</i></p> <p>. % of professionals sensitized</p> <p><i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p>	<p>. Number of STI/Aids prevention communication actions with the media addressed to adolescent and young people</p> <p>. % of professionals updated and trained who have incorporated sexually education programme at secondary, pedagogic and high school level in selected municipalities and localities.</p>

	<p>. Acciones y/o talleres realizados para la actualización y contribución a la aprobación oficial del PRONES <i>Adecuado pero podría beneficiarse de mayor especificidad.</i></p> <p>. Technical meeting on level barriers developed <i>Adecuado pero podría beneficiarse de mayor especificidad.</i></p> <p>. Annual Report <i>No se entiende.</i></p>	<p>. Number of National Sexual Health and Education Programs (PRONES) updated and for national approval submitted</p> <p>. UNFPA country office has advocated during the year for allowing adolescents and youth to have legal access to quality sexual and reproductive health counseling and HIV services</p>
Outcome 3. Output 10.	<p>. Capacidades técnicas de las cátedras <i>No se entiende.</i></p> <p>. Persons trained and sensitized <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p> <p>. Number of participants <i>Confunde resultado y tiene baja especificidad (dónde y quiénes).</i></p>	<p>. Number of women's studies departments in teacher training institutions and medical science universities supported to implement action plans on gender equality and gender-based violence at the ...</p> <p>. Number of young men, opinion leaders and journalists trained to promote equitable gender roles and to discourage VAW</p> <p>. Number of decision makers (parlamentarians, national and local authorities and civil society leaders) trained to implement policies and programs on gender equality and to prevent and address GBV.</p>

#### ANNUAL REPORT 2014.

*Efecto 1. Output 2. Increased national capacity to strengthen enabling environments, increase demand for and supply of modern contraceptives and improve quality family planning services that are free of coercion, discrimination and violence.*

#### Desafíos.

1. The idea at the moment of subscribing this indicator was oriented to strengthen logistic capacities and to provide technical assistance from PSB and LACRO, but it is not possible to ensure that Cuba will have a computerized system at the national level with national coverage for information and monitoring management of RHC in 2017, taken into account the restrictions for informatics technology accessing, and also the fact that the appropriated functioning of CHANNEL and CCM to activate the PIPELINE depends basically of USAID.

#### Lecciones aprendidas.

1. Integration of expected result proposals of different Health Departments and Areas (Public Health National School, National Center for Health Promotion and Illness Prevention, Health Statistic Department, Infant-Maternal Health and Family Planning Department) in an integrated project of the MoH has been a better experience for achieving results in 2014, but it necessary to continue to improve the coordination of actions planned in the integrated project.

*Efecto 1. Output 3. Increased national capacity to deliver comprehensive maternal health services.*

Desafíos.

1. Resources mobilization to provide technical assistance in EMOC
2. Support MOH strengthening maternal mortality and morbidity surveillance.

Lecciones aprendidas.

1. Integration of expected results proposals of different Health Departments and areas (Public Health National School, National Center for Health Promotion and Illness Prevention, Health Statistics Department, Infant-Maternal Health and Family Planning Department) in an integrated project of the MOH has been a better experience for achieving results in 2014, but it is necessary to continue improving the coordination of actions planned in the project.

*Efecto 2. Output 6. Increased national capacity to conduct evidence-based advocacy for incorporating adolescents and youth and their human rights/needs in national laws, policies, programmes, including in humanitarian settings.*

Desafíos.

1. Advocate for a more effective participation of young people in the design, implementation and monitoring of programme of sexuality education.
2. Improve the monitoring tools for measuring and evaluate young people participation actions.
3. Promote political dialogue and partnership between national institutions and civil society organizations regarding young people and adolescents.
4. Continue advocating for broader incorporation of Cuban young people in the implementation of new economic and social reforms and policies.

Lecciones aprendidas.

1. Involving young people in the dosing of the promotional audiovisuals and advocacy products have been relevant for the identification and elaboration of messages and for the selection of media types.

*Efecto 3. Output 9. Strengthened international and national protection systems for advancing reproductive rights, promoting gender equality and non-discrimination and addressing gender-based violence.*

Desafíos.

1. The initiatives implemented are still limited, particularly in geographic terms. It is necessary to extend the actions to other territories. The actions related to the strengthening of national protection system will be increased in 2015.
2. The programme has to continue focusing actions addressed to attend gender-based violence, particularly, in justice and health sectors.

Lecciones aprendidas.

1. Working with the pedagogical universities multiplied the impact of the actions for promoting gender equality. In this context the young people participation has been an important tool.

*Efecto 3. Output 10. Increased capacity to prevent gender-based violence and harmful practices and enable the delivery of multisectoral services, including in humanitarian settings.*

Desafíos.

1. It is necessary to enhance the intersectoral approach in the debate about relevant issues, such as reproductive rights, gender equality, multisectoral response to gender-based violence.

Lecciones aprendidas.

1. It is important to continue increasing the advocacy initiatives, to encourage partnerships between national institutions and CSOs who are involved with gender-based violence.

*Efecto 4. Output 12. Strengthened national capacity for production and dissemination of quality disaggregated data on population and development issues that allows for mapping of demographic disparities and socio-economic inequalities, and for programming in humanitarian settings.*

Desafíos.

1. It is important to continue to encourage the participation of the Youth Organization in the design of cultural policies for young people.
2. Advocate for maintaining of GBV issues in the National Gender Survey from a broader perspective.
3. Improve the work with mass media for strengthening of advocacy on population issues throughout the new opportunities of the Observatory and try to connect this experience with the new possibilities of Data Revolution and Big Data.
4. Big Data and new ICT are also a big challenge under technological and internet connections of Cuba.

Lecciones aprendidas.

1. Work with mass media has contributed to aware decision makers on the importance of demographic dynamic in its relationships with SSR, youth and gender equality.

*Efecto 4. Output 13. Increased availability of evidence through cutting-edge in-depth analysis on population dynamics, sexual and reproductive health, HIV and their linkages to poverty eradication and sustainable development.*

Desafíos.

1. It is necessary to enhance the resource mobilization for increasing the participation of more territories in projects on local development planning with population approach with the support of the Academy.

Lecciones aprendidas.

1. The implementation in territories and communities jointly with the national level has been an important model to encourage the incorporation of demographic dynamic in decision makers processes.

*Efecto 4. Output 15. Strengthened national capacity for using data and evidence to monitor and evaluate national policies and programmes in the areas of population dynamics, sexual and reproductive health and reproductive rights, HIV, adolescents and youth and gender equality, including in humanitarian settings.*

Desafíos.

1. The implementation of monitoring and evaluation tool in the framework of the PRONESS needs to generate a systematic information sources and data because a group of indicators included in the monitoring tool have not baseline yet.

Lecciones aprendidas.

1. It is important to include in the project designs, the focus in selected municipalities in order to determine the impact of implemented actions. When the project has included all the territories, it has been very difficult to measure the achievements.

#### **ANNUAL REPORT 2015**

*Efecto 4. Dinámica poblacional. Outcome 4. Output 12. Strengthened capacity to integrate population dynamics.*

Desafíos.

1. Necessity of monitoring the possible impact of economic and social reforms, which are taking place in the country, on the Cuban population dynamic, including the new migration law.
2. Necessity of better focusing of the results and planned achievements, in the framework of the resources reduction in 2016.
3. Formulation of a new resource mobilization strategy.

Lecciones aprendidas.

1. In 2015 we have contributed inter institutional collaboration and knowledge exchange between IPs which contribute to similar CP products regarding population dynamics (Center of Demographic Studies at the University of Havana, Government of Municipality of Santa Cruz in the Province of Mayabeque in Cuba) with the Project Bit-PASE of University of Externado Bogotá and Municipalities of Colombia.

*Efecto 1. Output 1. Enhanced capacity of national and local health services to provide sexual and reproductive health care, including family planning and maternal health services, with an emphasis on adolescents and young adults.*

Desafíos.

- It is important to continue working with adolescents and young people, particularly in sexual and reproductive health services. Provision of SRH services must be grounded in a rights-based approach that recognizes the right of adolescents to access to friendly services. The intersectoral approach is the most important challenge in strategies aimed to adolescents and it is important to continue encouraging initiatives related to services outside of the health sector.

Lecciones aprendidas.

- The intersectoral approach is critical in the implementation of comprehensive services for adolescents. The leadership of the Ministry of Health allows the institutional approach and the sustainability.

*Efecto 2. Output 6. Comprehensive sexuality education.*

Desafíos.

- It is important to continue advocating for the political approval of PRONESS, since that particular sector have a legal status for their programmes, for instance education and culture ministries.
- Legal barriers to adolescents and young people's access to sexual and reproductive health service continue in demand of the elaboration of a strategy including key actors.

Lecciones aprendidas.

- The formulation of Monitoring and Evaluation initiatives with the participation of different sectors and organizations is relevant in the implementation of intersectoral programs. In 2015, the monitoring and evaluation plan was worked with the technical assistance of LACRO and UNFPA CO.

*Outcome 3. Output 10. Strengthened capacity of gender equality and GBV.*

Desafíos.

- To continue to work in the implementation of advocate and sensitize actions aimed to parliamentarians and decision makers. The efforts during 2015 included sensibilization courses for representative of these sectors but is not enough yet.
- Special attention must be given to some sectors, for example the Ministry of Labor and Social Security and Health Ministry.

Lecciones aprendidas.

- During 2015, efforts were addressed to increase the visibility of sexual rights, gender equality and prevention of GBV in different sectors and political scenarios. But, in the future the joint efforts between civil society organizations and national institutions are a key route to success.

CRITICAL ASSUMPTIONS.

**Critical assumption 1.** Government is supportive of an increased availability and use of integrated SRH services that are gender-responsive and meet human rights standards for quality of care and equality in access.

**Critical assumption 2.** Government is supportive of an increased priority on adolescents, especially on very young adolescent girls, in national development policies and programs, particularly increased availability of comprehensive sexuality education and sexual and reproductive health.

**Critical assumption 3.** Government is supportive of advanced gender equality, women's and girl's empowerment, and reproductive rights, including for the most vulnerable and marginalized women, adolescents and youth.

#### **ANNUAL REPORT 2016**

*Efecto 4. Dinámica poblacional. Outcome 4. Output 12. Strengthened capacity to integrate population dynamics.*

Desafíos.

- Lack of financial resources continues being the main challenge. Cuba is seen as a high-level middle-income country with pretty good social development indicators. Most traditional donor countries or foundations do not see Cuba as a priority.
- The use of new as well as older ICT continues being a big challenge in Cuba. Internet connectivity is very limited. To think of alternative forms of data collection and information provision like other countries (big data, mobile apps) is out of the question in the case of Cuba.

Lecciones aprendidas.

- No informa.

*Efecto 1. Output 1. Enhanced capacity of national and local health services to provide sexual and reproductive health care, including family planning and maternal health services, with an emphasis on adolescents and young adults.*

Desafíos.

- Lack of resources has been an important challenge. As a result, priority setting became more acute and issues like HIV prevention and SRH promotion were affected. The technical committee on SRH identified continued support to family planning (commodities) as a top priority for UNFPA to attend to.

Lecciones aprendidas.

- While the priority was clearly focused on family planning, the CO was able to use a comprehensive SRH approach, which allowed it to stress the interlinkages between SRH issues such as HIV, teen pregnancy, abortion and others. From this perspective, the program managed to include several SRH subjects.
- The technical support of LACRO that that office was able to receive was key to address SRH strategies in areas.

*Efecto 2. Output 6. Comprehensive sexuality education.*

Desafíos.

- It is necessary to work on the inclusion of other key institutions related to SRH of adolescents and CSE such as MoH, Education, Police, Communication and others.
- It is important to transcend the sectoral limits and to create true intersectoral cooperation to address the issues facing adolescents and youth.

Lecciones aprendidas.

- Through the National Group of Adolescents supported by UNFPA it was possible to create a dialogue space to support an intersectoral initiative to promote SRH services for adolescents.
- The resources mobilized from the Government of the Netherlands are key to support these programs on SRH and CSE for adolescents and continue our work with CENSEX.

*Outcome 3. Output 10. Strengthened capacity of gender equality and GBV.*

Desafíos.

- The incorporation of GBV response in the framework of development plans at subnational level is a challenge yet. It is necessary to continue sensitizing decision makers and government representatives at subnational levels.
- Monitoring and evaluation actions are demanded in order to identify the contribution of training activities developed with decision makers and professionals. Incorporate evaluation of programs and knowledge.

Lecciones aprendidas.

- Adolescents and young people offered important inputs about their perceptions of SRH services for adolescents.
- Intersectoral collaborative platforms are important to promote gender equality and sexual rights.

**ANNUAL REPORT 2017.**

*Strengthened capacities to integrate population dynamics. Outcome 4. Output 13.*

Desafíos.

- The most important expected results under the output related “population dynamic issue at national and subnational levels” is the elaboration of a publication presenting the three Cuban experiences in this area. This product is being developed in the framework of two challenges:
  - Cuban society is immersed in a transformation process since 2011, and this process includes changes in the conceptualization of decentralization approach. The pilot of a new model of decentralization is being applied.
  - The country programme counterpartes related to this commitment have different levels of knowledge on population dynamics. The CP has encouraged the creation of alliances among academic institutions and local government in order to strengthen technical capacities at subnational level.
- Related to the strengthening capacities of statistics and academic institutions, the most important challenge is focused in terms of the CP response to the impact of population dynamic, particularly aging process impacts and opportunity. The CO has conducted several initiatives responding to Cuban Government request, but the actions continue being fragmented and related to the different key actors. The CO communicated to the Cuban Government the commitment with this national priority and the need to integrate the initiatives.

#### Lecciones aprendidas.

- UNFPA is recognized for the Government and national institutions as key partner in the implementation of the population and development agenda in Cuba. This recognizing is a relevant facilitator factor in order to implement the CP.
- The participation of the Centro de Estudios Demográficos, as a counterparts involved with the elaboration of the systematization of the subnational experiences has been a relevant facilitator factor for the use of concepts related to population area.
- The join technical and methodologic activities (with the participation of three counterparts) aimed to systematize the subnational experiences has been an important space to strength partnerships among national and subnational institutions.

#### *Strengthened capacities to deliver integrated SRH services ((SP 2014-2017) Outcome 1 (SP 2014-2017)*

#### **Desafíos:**

Lack of resources has been an important challenge. As a result, the contraceptive acquisition has been affected in terms of quantity and variety. The technical committee on SRH continue identified the support to family planning (commodities) as one of the top priority for UNFPA to attend jointly with the reduction of adolescent pregnancy.

#### **Lecciones aprendidas:**

The comprehensive approach for the SRH services of the PAMI-MoH of Cuba continue representing an important and positive resources in order to achieve the expected results in the framework of lack of resources.

The technical support of LACRO was a key factor to address SRH strategies in priority area of the CP.

#### *Comprehensive sexuality education (CSE) programmes ((SP 2014-2017) Outcome 2.*

**Desafíos:**

PRONESS document is not approval yet. This situation impacts the advance in intersectoral commitments.

The participation of adolescents and Young people continua being an important key area to be strengthened with the support of national institutions and CSOs related to youth. Since 2016, with the reduction of resources, the work with young people networks has been reduced.

**Lecciones aprendidas:**

The resources mobilized from the Government of the Netherlands are key to support these programmes on SRH and CSE for adolescents and continue our work with CENESEX, key counterpart in CSE and sexual and reproductive rights.

*Strengthened capacities for gender equality and GBV. (SP 2014-2017) Outcome 3.*

**Desafíos:**

- Despite of the achieved progress in the woman advance targets, the Cuban society reflects traditional gender roles yet. Individual and public perceptions act as barriers for changing in specific environments. In this regards, adolescent pregnancy and early marriages are important challenges.

**Lecciones aprendidas:**

The coordinated work (with other UN agency, other key social actors, and other CO) has been a facilitator factor in the framework of the National Survey of gender Equality process.

**Número de desafíos y lecciones aprendidas según características, por producto, por año.**

Producto SSR	2014		2015		2016		2017	
	Desafíos	Lección aprendida						
Adecuado	2	1	1	1	1	2	1	2
Actividad								
Balance								
Inespecífico (no se entiende el por qué)	1							
Otros			2					
CSE	Desafíos	Lección aprendida						
Adecuado		1		1		1		
Actividad	3				2			
Balance						1		
Inespecífico (no se entiende el por qué)			1				2	1

Otros	1		1						
<b>VBG</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Lección aprendida</b>							
Adecuado		1		1	2	2	1	1	
Actividad	1								
Balance	1								
Inespecífico (no se entiende por qué es desafío)			2						
Otros									
<b>P&amp;D</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Lección aprendida</b>							
Adecuado	3	2	2		2	No consigna	3	3	
Actividad	2								
Balance									
Inespecífico (no se entiende el por qué)			1	1					
Otros	1								

- Las lecciones aprendidas aparecen mejor consignadas que los desafíos y no se observan mayores problemas.
- Los desafíos tienen dificultades, usualmente se establecen problemas donde su naturaleza de desafíos no se establece por qué razones. En otras, se consignan actividades a realizar.
- SSR es el producto mejor reportado.

## 2. Estrategia de comunicación.

La OP tiene una estrategia de comunicación con un plan y con fichas para la movilización de recursos. Cuenta además con una especialista en comunicación, con conocimientos específicos en población y desarrollo. Gracias a este perfil la OP ha ganado en vínculos con el periodismo y las escuelas de formación de periodistas, y tienen amplia difusión de sus productos. Es un elemento fundamental en la abogacía y el diálogo político de la OP.

Con la reducción de fondos de 2016, la estrategia de comunicación pasó a ser principalmente de movilización de recursos. Pero esto produjo que se discontinuara el trabajo directo con los jóvenes. Este trabajo fue una “buena práctica” que presentaron a LACRO en su momento, de acuerdo con la opinión de la especialista en comunicación.

La conexión tecnológica es un desafío en Cuba porque hace lentos los procesos de comunicación. *“El tema de la conexión es dramático”*

El Equipo Evaluador examinó la página web de la OP y presenta amplia cobertura, cotidiana y regular, de las actividades, con fotografías y testimonios referidos a los eventos. Se aprovecha también el hecho de que muchas contrapartes tenían vínculos históricos con los periodistas, como el CEDPE-ONEI. *“El CEDEM de la Universidad que es una de nuestras contrapartes más antiguas ha venido desarrollando una línea de investigación en temas de población, pero además han tenido una muy directa intención de capacitar a periodistas, sensibilizar a periodistas, en temas demográficos”* (Entrevista UNFPA OP). Se mencionó que el IIPJ Martí es un Centro de Posgrado y como parte del Programa se creó una Cátedra de Periodismo y Demografía. Esa cátedra genera espacios de capacitación y sensibilización todos los años, desde 2012, con donativos puntuales y entraron como contraparte formal en este ciclo programático. En paralelo tienen un Observatorio temático en periodismo y demografía en los medios.

Los temas que se han instalado con la Estrategia de Comunicación de UNFPA son: embarazo adolescente, envejecimiento de la población; fecundidad y anticoncepción y salud sexual y reproductiva en general.

### 3. Cooperación Sur / Sur.

La Cooperación Sur / Sur es política en Cuba y es una prioridad del Gobierno de Cuba. En especial en programas médicos en 40 países e incluye la respuesta humanitaria. Se colaboró con Haití en los huracanes recientes.

UNFPA es un valor añadido en la Cooperación Sur / Sur pero de forma indirecta, el SNU en ocasiones solamente entra de manera explícita.

La OP no ha hecho Cooperación Sur / Sur directa con el gobierno, pero la OP se ha beneficiado sí de Cooperación de LACRO. Con OPS sí han hecho Cooperación Sur Sur.

Algunas experiencias relevantes son en Código Rojo, en temas de territorio (que está en el Consenso de Montevideo) y con CENESEX.

Es decir, se ha hecho cooperación Sur Sur *“a lo UNFPA”* en términos de un entrevistado de la OP. En educación sexual y con LACRO hay experiencias de cooperación entre países. En estos temas la Oficina Regional ha sido fundamental y ha tenido liderazgo.

## ANEXO II. LISTADO DE PERSONAS CONSULTADAS. CPE CUBA 2014-2018.

N°	Fecha	Nombres y Apellidos	Institución	Tipo de entrevista	Vínculo con el proyecto
1.	Lunes 2 de julio	Mayda Álvarez Suárez	Directora CEM-FMC y Directora de Proyecto	Individual	Contraparte AEs
2.		Natividad Guerrero Borrego	Jefe de Departamento. Docencia CENESEX	Grupal	Beneficiaria intermedia
3.		Delia Suárez	Coordinadora de Proyectos CENESEX		Beneficiaria intermedia
4.		Yanela Machado	Especialista Divulgación CENESEX y Vice Presidenta SOCUMES		Beneficiaria intermedia
5.		María del Carmen Franco	Investigadora CEPDE-ONEI	Grupal	Beneficiaria intermedia
6.			Norkis Placencia		Investigadora CEPDE-ONEI y Administradora Proyecto
7.			Beatriz Crespín	Especialista DOEI-MINCEX	Grupal
8.		Carlos Fidel Martín	Director Interino DOEI	Contraparte Gobierno	
9.	Martes 3 de julio	Marisol Iglesias	Especialista CEM-FMC	Grupal	Beneficiaria intermedia
10.		Yelene Palmero	Especialista CEM-FMC		Beneficiaria intermedia
11.		Yenelys Díaz	Especialista CEM-FMC		Beneficiaria intermedia
12.		Raida Semanat Crutié	Investigadora, CESJ y Directora de Proyecto	Grupal	Contraparte AEs
13.		Odette del Risco	Investigadora, CESJ		Beneficiaria intermedia
14.		José Raúl Acosta	Ex-comunicador CESJ. Miembro red de jóvenes		Beneficiario último
15.		Yamila González Ferrer	Vice Presidenta UNJC y Directora de Proyecto		Individual
16.	Miércoles 4 de julio	Manuel Santamaría	Director Hospital Municipal de Yaguajay. SS	Individual	Beneficiario último
17.	Jueves 5 de julio	Dunia Ferrer	Cátedra de Género y Desarrollo Humano-UCLV	Individual	Beneficiaria intermedia
18.		Oriallys Álvarez Hernández	Jefe de Departamento. Censos y Encuestas ONEI	Grupal	Beneficiaria intermedia
19.		José Luis González	Vice Director ONEI		Beneficiario intermedio
20.	Viernes 6 de julio	Margarita Esther González	Profesora Escuela Pedagógica Sta Clara	Grupal	Beneficiaria intermedia
21.		Ileana Pando Castro	Asesora Salud Escolar, MINED, Villa Clara		Beneficiaria intermedia
22.		Martha Cárdenas Yánez	Asesora Provincial MINED, Villa Clara		Beneficiaria intermedia
23.		Francisco Díaz	Profesor Principal de Humanidades		Beneficiario último
24.		Cándida Arbolález	Jefe de Departamento. Información Pedagógica		Beneficiaria última

N°	Fecha	Nombres y Apellidos	Institución	Tipo de entrevista	Vínculo con el proyecto
25.		Tania Roca	Profesora de Pedagogía	Grupal	Beneficiaria última
26.		Heriberto Núñez Rodríguez	Profesor de Español Literatura		Beneficiario último
27.		Yamila Roque	Directora, Centro de Estudios Comunitarios-UCLV		Beneficiaria intermedia
28.		Ernesto López Colas	Profesor, Centro de Estudios Comunitarios-UCLV		Beneficiario último
29.		Belkis Ávalos	Directora PAMI, Villa Clara		Beneficiaria última
30.		Marcos Grau	Pediatra, miembro equipo PAMI		Beneficiaria último
31.	Lunes 9 de julio	Armando Iglesias	Obstetra, miembro equipo PAMI	Grupal	Beneficiaria último
32.		Yariel Alonso	Especialista RRII, Dirección Provincial Salud		Beneficiaria último
33.		Mariela Castro	Directora CENESEX y Diputada ANPP		Contraparte AEs
34.		Massiel Rodríguez Estévez	Coordinadora de Proyecto UNFPA		Contraparte AEs
35.		Matilde de la C. Molina	Profesora, CEDEM. Especialista Proyecto		Beneficiaria intermedia
36.		Luis Maury	Administrador dl CEDEM y del Proyecto		Beneficiaria intermedia
37.	Rafael Araújo	Profesora, CEDEM. Especialista Proyecto	Beneficiaria intermedia		
38.	Martes 10 de julio	Juan C. Alfonso	Director CEPDE. Director de Proyecto	Grupal	Contraparte AEs
39.		Diego E. González Galbán	Vice-Director CEPDE. Vice-Director de Proyecto		Contraparte AEs
40.		Yanira Gómez	Jefa de Departamento Salud Escolar y Directora de Proyecto MINED		Contraparte AEs
41.		Ada Alfonso	Directora Proyecto CENESEX/Vice- Presidenta SOCUMES		Grupal
42.		Grisell Rodríguez	Vice directora CEDEM y Coordinadora técnica de proyecto	Contraparte AEs	
43.		Roberto Álvarez Fumero	Director PAMI Nacional y Director de Proyecto	Contraparte AEs	
44.		Miguel Sosa Marín	Presidente SOCUDEF	Contraparte AEs	
45.		Osleidys Torres	Directora Ciencia y Tecnología. CITMA Habana	Individual	Beneficiaria última
46.	Miércoles 11 de julio	Marisol Cotilla	Esp. Colaboración CAM Santa Cruz del Norte	Individual	Contraparte AEs
47.		Fidel Morales	Vice jefe CAM Santa Cruz del Norte	Individual	Contraparte AEs
48.		Liudmila Villalonga	Jefa de Programación TELEMAR, Santa Cruz	Individual	Beneficiaria última
49.		Ivette Reyes Hernández	Jefe de Programación Radio La voz del litoral. Santa Cruz del Norte	Individual	Beneficiaria última
50.		Jorge L. Bacallao Bacallao	Coordinador técnico del proyecto, Santa Cruz del Norte	Individual	Contraparte AEs

N°	Fecha	Nombres y Apellidos	Institución	Tipo de entrevista	Vínculo con el proyecto
51.	Jueves 12 de julio	Duniesky Cintra	Consultor Nacional de OPS	Individual	SNU
52.		Inalvis Rodríguez	Oficial de Programa de Género, Oficina del PNUD en Cuba	Individual	SNU
53.		Dalia Acosta Pérez	Coordinadora Técnica de la Campaña Únete, Oficina de la Coordinación Residente	Individual	SNU
54.	Viernes 13 de julio Viernes 13 de julio Viernes 13 de julio	Dra. Francisca Cruz Sánchez	Responsable del Grupo de Trabajo para la Atención Integral a la Salud en la Adolescencia (MINSAP)	Individual	Contraparte AEs
55.		Yasmir Vázquez	Asistente de Programa	Individual	UNFPA
56.		Dixie Trinquete	Oficial Nacional de Comunicaciones	Individual	UNFPA
57.	Domingo 15 de julio	Arie Hoeckman	UNFPA Representative – México, and Country Director for Cuba and the Dominican Republic	Individual	UNFPA
58.	Miércoles 18 de julio	Pablo J. Fornet	Sub Director del Plan Maestro de la Oficina del Historiador de La Haba	Individual	Contraparte AEs
59.		Beatriz Castellano	Consultora por LACRO en Educación Integral para la Sexualidad	Individual	UNFPA
60.	Varias fechas	Marisol Alfonso de Armas	Representante Auxiliar	Individual	UNFPA
61.	Varias fechas	Rolando García Quiñones	Ex Representante Auxiliar, actual consultor UNFPA	Individual	UNFPA
62.	Varias fechas	Rafael Cuestas	Coordinador Internacional de Programas	Individual	UNFPA
63.	Martes 24 de julio	Yasmany Díaz	Red de Jóvenes – CENSEX	Individual	Beneficiario último
64.		Danilo Serrano	Campaña Súmate contra la violencia	Individual	Aliado cultural
65.	Miércoles 25 de julio	Vicky Camacho	Especialista en SSR – LACRO	Individual	UNFPA
66.	Sábado 28 de julio	Neus Bernabeu	Especialista en Género y Juventudes – LACRO	Individual	UNFPA
67.	Martes 31 de julio	Gladis Adriana Vélez Álvarez	Código Rojo, Universidad de Antioquía (Colombia)	Individual	Cooperación con LACRO
68.	Realizada	Norma Vasallo	Experta nacional en género	Individual	
69.	Jueves 23 de agosto	Sergio Lenci	M&E LACRO	Individual	LACRO / UNFPA
70.	Viernes 24 de agosto	Jesús Robles	Ex Coordinador Internacional de Programas	Individual	Ex integrante de UNFPA
71.	Lunes 10 de septiembre	Ariel Terrero	Director Instituto Periodismo José Martí	Individual	Contrapartes AEs
72.	Martes 11 de septiembre	Karla Esquivel	Integrante de “Más. Taller creativo de jóvenes”.	Individual	Beneficiaria última.

<b>N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Institución</b>	<b>Tipo de entrevista</b>	<b>Vínculo con el proyecto</b>
73.	Sábado 22 de septiembre	Jose Alexis Ginarte Gato	Presidente de la Unión Nacional de Juristas	Individual	Apoyado por UNFPA para EPU
74.	Varias fechas	Claudia Reig	Asistente financiera UNFPA Cuba	Individual	OP
75.	Lunes 27 de agosto	Doretta Di Marco	Programas LACRO	Individual	LACRO