



**Construyendo
el futuro**

**EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL
CONVENIO “PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL
INCLUSIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE DE LA HABANA”.
CONV/2022/000469**

La Habana, julio 2025



Contenido

1. Introducción	7
1.1 Propósito de la evaluación	7
1.2 Preguntas y los resultados principales.	8
2. Descripción de la intervención evaluada:.....	8
2.1 Objetivos y estructura lógica de planificación.....	9
2.2 Historia y antecedentes	12
2.3 Organización y gestión.....	13
2.4 Actores implicados.....	14
2.5 Contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la intervención	17
3. Metodología aplicada y resultados generales.....	19
3.1 Fases y calendario de Trabajo	21
3.2 Técnicas de investigación	22
4. Análisis de la Información y resultados de la evaluación según criterios establecidos	25
4.2 Pertinencia	25
4.2.1 Pertenencia respecto al contexto y a las necesidades de los colectivos metas	25
4.2.2 Correspondencia con las políticas, estrategias y programas del país. Pertinencia y coherencia	26
4.2 Eficacia	27
4.2.1 Logros de resultados y objetivos	28
4.2.2 Resultados y efectos no previstos	39
4.2.3 Elementos facilitadores y obstaculizadores de la eficacia	39
4.3 Eficiencia	41
4.3.1 Cumplimiento del cronograma	41

4.3.2 Ejecución financiera	43
4.3.3 Sistema de gestión del proyecto	44
4.3.4 Armonización y alineamiento entre los donantes y el proyecto	46
4.3.5 Sistema de gestión administrativa y técnica	47
4.3.6 Sistema de seguimiento a la gestión del Convenio	49
4.4 Participación y apropiación	50
 4.4.1 Participación de los titulares de obligaciones y de responsabilidad en la gestión del Convenio.....	50
 4.4.2 Participación de los titulares de derecho en el Convenio	51
 4.4.3 Participación de jóvenes	52
 4.4.4 Participación, comunicación y cultura de paz	53
4.5 Ejes transversales en el Convenio	55
 4.5.1 Enfoque de igualdad de genero	55
 4.5.2 Descentralización y gobernanza local	57
 4.5.3 Enfoque de urbanismo ecosistémico y movilidad sostenible	58
 4.5.4 Cultura de paz	59
4.6 Sostenibilidad	60
4 Principales logros alcanzados	63
5 Conclusiones de la evaluación.....	64
6 Recomendaciones derivadas de la evaluación.....	66
7 Lecciones aprendidas	68
Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación	69
Anexo 2. Propuesta técnica de la evaluación.....	90
Anexo 3. Listado de actores entrevistados	105

Anexo 4. Guía de entrevistas aplicadas	106
Anexo 5. Fotos de los lugares visitados.....	111
Anexo 6. Cumplimiento del cronograma de actividades planificado para PAC 1 y PAC 2.....	114
Anexo 7-Análisis de cumplimiento de indicadores de Resultados hasta la PAC 2.....	123
Anexo 8-Análisis de cumplimiento de indicadores de Objetivos hasta la PAC 2.....	129
Anexo 9. Distribución del presupuesto según objetivos específicos y ejecución de lo planificado por PACs	133
Anexo 10. Certifico de contribuciones en efectivo del municipio Guanabacoa.....	134
Anexo 11. Memorias del Grupo focal con gobiernos locales.....	135
Anexo 12 Memorias de la técnica grupal con niños y niñas	136
Anexo 13- Instrumento Autoevaluación de capacidades para la gestión del desarrollo local	138
Anexo 14- Nivel de completamiento de plantillas de equipos de trabajo en Oficinas de Desarrollo Local.....	141
Anexo 15- Autoevaluación del nivel de conocimiento para aplicar urbanismo ecosistémico.....	142
Anexo 16- Títulos de planes de acción para la transformación barrial derivados del Curso de cultura de Paz	142
Anexo 17 Evaluación cuali-cuantitativa de la transversalidad de los ejes por resultados	143

Siglas y abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ACPP	Asamblea de Cooperación Por la Paz
CAM	Consejo de la Administración Municipal
DDT	Dirección de Desarrollo Territorial de la Provincia de La Habana
GDIC	Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital
HEC	Habana Espacios Creativos
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa
NAU	Nueva Agenda Urbana
ODL	Oficina de Desarrollo Local
UGCT	Unidad de Gestión del Convenio en Terreno
UGC	Unidad de Gestión del Convenio
OHCH	Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana
PADIT	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
TDR	Términos de Referencia
TTIB	Talleres de Transformación Integral del Barrio
PDL	Proyecto de Desarrollo Local
CEDEL	Centro de Desarrollo Local y Comunitario
CEAP	Centro de Estudios de la Administración Pública
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1. Introducción

El presente informe recoge el proceso de evaluación externa intermedia realizada al Convenio *“Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”* (CONV/2022/000469), coordinado por la ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad - MPDL en agrupación con la Asamblea de Cooperación por la PAZ (ACPP) y junto a las socias locales Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), en la convocatoria de Convenios 2022 de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El mismo inició el 1 de marzo de 2023 y culminará el 28 de febrero de 2027 con un presupuesto total de 3.337.041,00 €.

El Convenio está focalizado en: 1) el desarrollo local de la provincia de La Habana desde un enfoque de igualdad de género, 2) el desarrollo de planes e infraestructuras urbanos sostenibles y equitativos que mejoren el medio ambiente urbano y 3) el desarrollo social de barrios vulnerables en los que la población juvenil e infantil y con diversidad funcional no puede acceder a servicios culturales, deportivos, formativos que mejoren su inserción, su interacción social y la adquisición de valores y actitudes que favorecen la convivencia y el desarrollo. Se implementa en los 14 municipios de la Provincia de La Habana, principalmente en los municipios de Habana Vieja, Centro Habana, Regla, San Miguel del Padrón, Guanabacoa y 10 de octubre.

1.1 Propósito de la evaluación

La evaluación tuvo como propósito la reflexión crítica sobre los avances, los logros y las dificultades encontradas durante los dos primeros años de ejecución del Convenio; así como la obtención de recomendaciones, la identificación de los principales aprendizajes y la adopción de las medidas de ajuste para los años restantes en la implementación de este Convenio y de futuras intervenciones de MPDL y ACPP, tanto en el contexto país, como en otros contextos de actuación de las ONGD. Los resultados de esta evaluación intermedia deberán ser compartidos con las socias locales y con las entidades participantes en la implementación del Convenio (Ver **Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación**).

Los objetivos específicos de la evaluación fueron:

1. Identificar los avances de la intervención en términos del cumplimiento de los resultados y actividades y su garantía para el alcance de los objetivos previstos.
2. Valorar la pertinencia y funcionamiento de la estructura de coordinación y gestión, así como de los mecanismos de seguimiento y control.
3. Constatar y evaluar los mecanismos de participación e implicación de los actores locales y grupos metas.
4. Valorar el avance en la puesta en marcha de los enfoques transversales del Convenio: descentralización y apoyo a los gobiernos locales, género y empoderamiento económico de la mujer, inclusión y participación de la juventud en el desarrollo, cultura de paz, medioambiente urbano y sistemas sostenible de movilidad.

El alcance de la evaluación estuvo definido a partir de cuatro dimensiones. A nivel institucional se compilaron criterios y opiniones de las cuatro organizaciones socias de la intervención, tanto las organizaciones españolas MPDL y ACPP, la Oficina de Cooperación Española en La Habana, como las socias cubanas Gobierno de La Habana y Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Desde la dimensión sectorial se abordarán ámbitos temáticos como la descentralización y apoyo a los gobiernos regionales y locales; medio ambiente urbano; construcción de la Paz y prevención y solución de conflictos, empoderamiento económico de las mujeres; la lucha contra la violencia hacia las mujeres y niñas. En cuanto al alcance geográfico se analizaron las experiencias desarrolladas a escala provincial (actores del desarrollo en La Habana), a escala municipal (administraciones municipales de los territorios de Habana Vieja, Centro Habana, Guanabacoa, Regla y San Miguel del Padrón) y a escala comunitaria (los Consejos Populares: Cayo Hueso, San Francisco

de Paula, Guaicanamar, Avenida Martí en el Centro Histórico de Guanabacoa, Jesús del Monte en 10 de octubre y en la zona de La Plaza Vieja en Habana Vieja).

Los períodos que abarca la evaluación intermedia realizada son:

- PAC 1: del 1 de marzo al 31 de diciembre de 2023.
- PAC 2: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

1.2 Preguntas y los resultados principales

Los criterios de evaluación que se tomaron en consideración son pertinencia, eficacia, eficiencia, participación/apropiación, sostenibilidad, coherencia, cobertura, alineamiento, armonización, igualdad de género, gobernabilidad, medio ambiente y urbanismo, y aspectos metodológicos.

La metodología con la que se trabajó fue mixta, donde se utilizó la triangulación de:

- técnicas representativas de los enfoques cuantitativo, cualitativo y participativo: análisis de contenido, grupos focales con actores locales, entrevistas a las organizaciones y entidades involucradas en la implementación y acompañamiento del Convenio; observación directa en comunidades e iniciativas; talleres participativos; técnicas proyectivas.
- fuentes de información: criterios de grupos meta previstos en cada resultado del Convenio (institucionales y sociales), organizaciones sociales locales, organizaciones españolas en agrupación, otras entidades participantes en la intervención; documentos producidos en el marco del Convenio y diagnósticos producidos por otros actores locales; datos recopilados por las visitas a los espacios comunitarios e instituciones; datos de anuarios estadísticos y observatorios.
- tipos de procesamiento: procesador estadístico SPSS, organización matricial de información cualitativa y cuantitativa a través de tablas de Excel, contrastando información.

Más detalles sobre la propuesta técnica presentada y equipo evaluador se pueden consultar en el **Anexo 2. Propuesta técnica de la evaluación**.

2. Descripción de la intervención evaluada:

El Convenio *“Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”* fue presentado a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en su convocatoria del año 2022 por la ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL) en agrupación con la Asamblea de Cooperación por la PAZ (ACPP), junto a la Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) como socias locales.

La propuesta que plantea el Convenio y que fue aprobada por la AECID sustenta que el proceso de descentralización que se implementa en el país se podía convertir en una oportunidad para generar procesos de desarrollo desde el ámbito municipal y provincial que impulsara la mejora de las condiciones de vida de las/los habitantes de la provincia de La Habana, la cual en los últimos años ha estado sufriendo un creciente deterioro. Para esto se planificaron acciones orientadas a: a) fortalecimiento de las capacidades de las entidades públicas para la formulación de políticas que incluyan los enfoques de género y sostenibilidad medioambiental en el desarrollo local, b) promover acciones específicas de empoderamiento económico de mujeres, c) impulsar acciones que mejoren el medio ambiente urbano de la ciudad y mitiguen los efectos del cambio climático y d) promover la inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.

2.1 Objetivos y estructura lógica de planificación

Tabla 1. Descripción Convenio.

Nombre del Convenio	PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE DE LA HABANA	Código
País Beneficiario	Cuba	CONV/2022/000469
Entidades integrantes del consorcio por España	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL). Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP).	
Entidad Ejecutora y socias locales del consorcio	Gobierno Provincial de La Habana. Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH).	
Presupuesto	Subvención AECID: 3.000.000 € Coste total del Convenio: 3.337.041 € Fondos ONGD solicitante o total agrupación: 337.041 Fondos ONG Líder: 13.610 € Fondos ONG agrupada ACPP: 19.760 € Otras aportaciones públicas exteriores: 141.319 €	Aportaciones locales: 162.352 €
Objetivo	<p>Objetivo General del Convenio: Mejorar las condiciones de vida de la población de La Habana promoviendo el desarrollo territorial inclusivo y sostenible de la provincia de la Habana.</p> <p>Objetivos Específicos del Convenio:</p> <p>OE1: Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de La Habana.</p> <p>OE2: Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible.</p> <p>OE3: Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.</p>	

Resultados	<p>Resultado 1: Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.</p> <p>Resultado 2: Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes.</p> <p>Resultado 3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes.</p> <p>Resultado 4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.</p> <p>Resultado 5: Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles.</p> <p>Resultado 6: Regenerados espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.</p> <p>Resultado 7: Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.</p> <p>Resultado 8: Los Talleres de Transformación Integral del Barrio desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.</p> <p>Resultado 9: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables.</p>
Otras entidades participantes:	<p>Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC).</p> <p>Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).</p> <p>Consejo de Administración Municipal de Regla.</p> <p>Consejo de Administración Municipal de Guanabacoa.</p> <p>Consejo de Administración Municipal de Centro Habana.</p> <p>Consejo de Administración Municipal de Habana Vieja.</p> <p>Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón.</p> <p>Dirección Provincial de Transporte de La Habana.</p> <p>Centro Sociocultural "La Colina".</p> <p>Velo Cuba.</p> <p>Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB).</p> <p>Centro A+ Espacio Adolescentes.</p> <p>Habana Espacios Creativos (HEC).</p>
Colectivo meta titular directo de	Niños, niñas, jóvenes, mujeres en edad laboral y adultos mayores de La Habana.

derechos del Convenio	
Área Geográfica de Intervención	Provincia de La Habana: ciudad de La Habana y sus 15 municipios aledaños, principalmente en los municipios de Habana Vieja, Centro Habana, Regla, San Miguel del Padrón, Guanabacoa y 10 de octubre.

Los períodos que abarca cada planificación anual del Convenio son los siguientes:

- PAC 1: del 1 de marzo al 31 de diciembre de 2023.
- PAC 2: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.
- PAC 3: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025.
- PAC 4: del 1 de enero de 2026 al 28 de febrero de 2027.

La Evaluación intermedia que se realizó abarcó los Programas Anuales del Convenio (PAC) 1 y 2, donde según los documentos consultados, en la **PAC 1** se planificaron acciones orientadas a:

- El fortalecimiento de capacidades de los actores de gobierno para la formulación de políticas con enfoques de género y sostenibilidad medioambiental.
- El empoderamiento económico de mujeres y jóvenes que impulsen emprendimientos y acciones encaminadas al mejoramiento del medio ambiente urbano de la ciudad y mitiguen los efectos del cambio climático.
- La actualización de las capacidades y la elaboración de herramientas para monitorear el grado de implementación de la NAU en los municipios de intervención.
- Realización de estudios y diagnósticos necesarios para garantizar la creación de los espacios verdes y se comenzará con la regeneración de éstos y con la planificación de los sistemas de movilidad.
- Impulsarán procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.
- Elaboración de los proyectos técnicos ejecutivos de los espacios públicos en los municipios de Centro Habana y Regla y la población infantil y juvenil de 5 municipios de La Habana.

Para la **PAC 2** se planificaron acciones que dieron continuidad a procesos iniciados durante el primer año, poniendo énfasis en:

- Elaboración de la Estrategia de Desarrollo de la Provincia de La Habana, profundizándose en el diagnóstico territorial integral con énfasis en los temas ambientales y transversalizado con enfoque de género y de color de piel.
- Identificación de proyectos de desarrollo local (PDLs) y las MIPYMES lideradas por mujeres jóvenes, organizando capacitaciones en temas de gestión y administración, así como intercambios de experiencias.
- Lanzamiento de residencias creativas que promuevan el emprendimiento social y creativo, priorizando mujeres jóvenes creadoras.
- Levantamiento de información del territorio de La Habana para conformar las bases de datos del Observatorio de Desarrollo Local.
- Apoyo a la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana, garantizando la creación de espacios verdes y la movilidad sostenible,
- Realización de talleres comunitarios de sensibilización y promoción de una cultura orientada al cuidado del medio ambiente y la renaturalización de los espacios públicos para fomentar una ciudadanía activa.
- Elaboración y publicación del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad del Centro Histórico de La Habana

- Contratación de servicio para estudio sobre recuperación de aguas residuales con humedales superficiales verticales para utilización en sistemas de riego.
- Contratación de servicios para el estudio y diagnóstico del arbolado urbano en el Centro Histórico.
- Elaboración el estudio de sostenibilidad técnico-económico y social de la producción de bicicletas de bambú.
- Realización de actividades de Cultura de Paz con niñas, niños, adolescentes y jóvenes en los barrios de actuación del Convenio, como el Festival Arte 92.
- Acondicionamiento y regeneración de espacios públicos de La Habana: una calle parque en el Municipio de San Miguel del Padrón, plazuela de Santa Clara en el Centro Histórico y peatonalización de la Avenida Martí en Guanabacoa.
- Identificación de soluciones integrales y acondicionamiento para los dos huertos agroecológicos medioambientalmente sostenibles, con la adquisición de los insumos y herramientas pertinentes.
- Desarrollo de una estrategia para elevar la conciencia en relación con la soberanía alimentaria y la producción agroecológica en el Centro Histórico de La Habana.
- Intervención en dos parcelas en La Habana Vieja para convertirla en un área de esparcimiento de la población de manera saludable, como un espacio seguro, accesible y de inclusión e incluya la instalación de dos jardines verticales y la siembra de plantas autóctonas.

2.2 Historia y antecedentes

Las dos organizaciones españolas agrupadas para la implementación del Convenio cuentan con un amplio currículum de trabajo en Cuba desde hace aproximadamente 30 años, además de que cuenta con experiencia de trabajo conjunto en el país y con socios locales comunes, desarrollando intervenciones complementarias desde una visión compartida. Esta trayectoria paralela ha forjado una relación de organizaciones hermanas, con una cooperación fluida, basada en la confianza, y una fuerte coincidencia en sus enfoques estratégicos. Ambas organizaciones han trabajado los mismos temas estratégicos que tienen que ver con Cultura de Paz, con procesos de inclusión y derecho de las personas.

La organización MPDL tiene un trabajo anterior con el Gobierno de La Habana, con proyectos como *“Dinamización del tejido sociocultural de Regla”* donde ha trabajado con el Gobierno de La Habana y el Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Regla. En este municipio juega un papel importante el Centro Sociocultural La Colina el cual recientemente fue inaugurado y colocó énfasis en la temática de cultura de paz, con la rehabilitación de espacios culturales urbanos para el disfrute de la población. Otro trabajo importante ha sido con los talleres de educación ambiental con las administraciones locales y la población infanto juvenil del Consejo Popular San Francisco de Paula en función de reducir los impactos del metabolismo urbano, con la conservación de la cuenca alta de Río Hondo, la protección del Bosque Caoba y el rescate de la Finca “El Recreo”, como parte de los proyectos: “Protección y puesta en valor del Patrimonio Natural periurbano de La Habana”, financiado por el Ayuntamiento de Barcelona, y “Revitalización del Patrimonio natural de La Habana, creación del Parque Ecológico Río Hondo”, con fondos de la Diputación de Granada.

Por su parte, ACPP tiene una amplia relación de trabajo con la Oficina del Historiador de Ciudad de La Habana, en particular con la Dirección de Cooperación con quien ha desarrollado proyectos en las líneas estratégicas sobre derecho a la paz, en particular derecho a una ciudad habitable. Donde se destacó la recuperación de los espacios verdes, los huertos y la supermanzana de la plaza vieja.

Estos antecedentes fueron decisivos para que ambas organizaciones formaran un consorcio junto a las socias cubanas, que les permitiera implementar el Convenio. Contaban con un reconocimiento y respeto por la AECID en cuanto los resultados de trabajo logrados. Además, mostraron competencias para generar sinergias en abordar los retos que representan contribuir al desarrollo local en los territorios beneficiados por el Convenio con enfoques basados en derechos, participación, sostenibilidad y, de manera muy destacada, la Cultura de Paz, que constituye un eje articulador para ambas. El Convenio se enmarca en las líneas estratégicas de ambas organizaciones y en particular de su trabajo en Cuba.

2.3 Organización y gestión.

El presente Convenio apostó por una estructura consorciada, la coordinación a **nivel de España** está a cargo de las ONGD ACPP y MPDL, quienes han creado una **Unidad de Gestión del Convenio (UGC)**, donde MPDL es la entidad líder de la agrupación, el único responsable jurídico ante la AECID y ostenta la representación legal de la agrupación ante esta para los efectos del Convenio, por ser la organización que se desempeña como líder.

Esta Unidad de Gestión del Convenio está conformada por los/as representantes de las ONGD ACPP y MPDL. La de ACPP la integran la Referente para Cuba y el Técnico de Proyectos de ACPP; la de MPDL la componen la Responsable de Área, el Responsable Económico y la Responsable de Programas del Área geográfica de América Latina. Tiene entre sus funciones velar por la supervisión y dirección de la intervención desde las sedes en España y forman parte de la Comisión de Seguimiento entre AECID y el consorcio. La UGC se convoca para la toma de decisiones estratégicas con relación al Convenio, como mínimo dos veces al año, y establece comunicación directa con el Departamento de ONGD de la AECID en Madrid, a través de la Unidad de Gestión del Convenio de MPDL.

En el ámbito de **actuación nacional**, existe la **Unidad de Gestión del Convenio en Terreno (UGCT)** constituida por el Responsable de Misión de MPDL en terreno y el equipo técnico y administrativo encargado del seguimiento y monitoreo del Convenio en la provincia de La Habana, Cuba. Tiene como función la coordinación e implementación de las actividades transversales del Convenio: actualización de la Línea de Base; planeación estratégica; control financiero; seguimiento y monitoreo al sistema de indicadores y la coordinación de los encuentros de articulación y coordinación de la diversidad de actores participantes en el Convenio.

La UGCT es la responsable de facilitar las articulaciones y sinergias entre las socias locales participantes del Convenio, así como de coordinar la elaboración de los informes de seguimiento técnicos y económicos anuales, de enviarlos a la UGC de MPDL sede para su revisión, supervisión y presentación al Departamento de ONGD de la AECID en Madrid.

La UGCT coordina con el Comité de Coordinación del Convenio-GH para la elaboración de los informes técnicos y económicos anuales, que deberá enviar a la Unidad de Gestión de MPDL sede para su revisión. Asimismo, la UGC de ACPP coordina con el Comité de Coordinación del Convenio-OHCH para la elaboración de los informes técnicos y económicos de seguimiento trimestral y los informes anuales, que deberá enviar a la UGCT quienes compilan toda la información, elaboran los informes anuales y se lo envían a la su sede en Madrid para su revisión.

Para la implementación del Convenio se han conformado dos Comités de Coordinación a nivel local que responden a la firma de dos TDR ante el MINCEX, aspecto que ha hecho que se considere para las autoridades y socias cubanas la implementación de dos proyectos que forman parte integrante del Convenio, aun cuando la concepción, visión y gestión por la parte española es integral y responde a un solo instrumento de gestión y seguimiento. Estos CCC a nivel local son: el Comité Coordinador del Gobierno de La Habana (CCC-GH), integrado por los directivos y especialistas del Gobierno de La Habana, encargado de la implementación de los resultados y actividades que están bajo su coordinación y el Comité de Coordinación de la Oficina del Historiador de Ciudad de la Habana (CCC-OHCH), conformado por los directivos y especialistas de la OHCH y encargado de garantizar la gestión de los resultados y actividades que están bajo su coordinación. Ambos Comités de Coordinación, en una gestión integral, articulada y cooperada, garantizan el cumplimiento de los objetivos específicos y general del Convenio en su totalidad. Es importante apuntar que aquí se han aprovechado las relaciones de trabajo y cooperación que por muchos años construyeron MPDL con el Gobierno Provincial de La Habana y ACPP con la Dirección de Relaciones Internacionales de la Oficina de la OHCH. Lo mismo sucede con otros actores e instituciones que forman parte del Convenio como ejecutores de las actividades planificadas en el marco lógico.

Los Comités de Coordinación del Convenio tienen entre sus funciones las siguientes:

- Controlar y evaluar periódicamente el avance general de la Acción, con la cooperación y participación de las personas y grupos beneficiarios directos.

- Facilitar la ejecución de las acciones previstas en las planificaciones anuales del Convenio.
- Proponer a la Unidad de Gestión del Convenio en Terreno las modificaciones que sean convenientes para garantizar un mejor aprovechamiento de los recursos asignados a la Acción.
- Recabar el asesoramiento técnico y profesional que estimen necesarios para garantizar la buena marcha del Convenio.
- Velar por la correcta utilización de los recursos y medios destinados a la ejecución de las acciones previstas.
- Evaluar y controlar el funcionamiento de los Comités de Compras.
- Garantizar que se asignen, por las entidades correspondientes, los recursos humanos y materiales para cada actividad que demande el Convenio para su exitosa ejecución.

A los efectos de Cuba y para el MINCEX se firmaron dos TDR independientes. En el caso de MPDL tiene TDR firmados con el Gobierno de la Provincia de La Habana en 2023. Por su parte ACPP tiene TDR junto a MPDL y la OHCH firmados en 2022. Teniendo en cuenta que existen dos TDR y de acuerdo con el *Manual de gestión de procedimientos organizativos, técnicos y administrativos* elaborado para el funcionamiento de este Convenio, se cuenta con dos Comités de Coordinación del proyecto, dos Comités de Compra y múltiples procesos de gestión que van en paralelo con actores diversos que se siente más identificados con unos objetivos, resultados y actividades que otros.

2.4 Actores implicados

En la implementación del Convenio están implicadas cuatro socias: dos Organizaciones No gubernamentales para el Desarrollo españolas en agrupación: Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP) y el Movimiento Por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL-organización líder de la agrupación) y dos socias cubanas: el Gobierno Provincial de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Estas 4 socias son responsables de la coordinación y ejecución del Convenio.

Tabla 2. Actores implicados en el Convenio

Actor implicado en el Convenio	Actor/entidad	Participación en el Convenio	Responsabilidad en el Convenio
Organizaciones socias locales.	La Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno Provincial de La Habana.	Principal socio local del Convenio. Firmante de los TDR para la ejecución del Convenio en Cuba. Tiene entre sus competencias la de actuar como eslabón entre el gobierno central y el municipal. Juega un papel clave en la promoción del desarrollo económico y social de la provincia de La Habana, para lo cual coordina y controla la ejecución de políticas y planes aprobados a nivel estatal.	Responsabilidad directa en la consecución de los tres Objetivos Específicos (OE1, OE2, OE3) y su contribución al objetivo general.
	Dirección Provincial de Desarrollo Territorial de La Habana (Plataforma Articulada para el Desarrollo	Firmante de los TDR para la ejecución del Convenio. Encargada de coordinar el proceso de desarrollo local en La Habana. Entre sus funciones está el fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la capacitación de gobiernos y actores de los territorios; la promoción del desarrollo territorial mediante la realización de iniciativas locales de desarrollo económico	Es responsable por la implementación de los Resultados RE1 y RE3

	Territorial- PADIT Habana).	y social.	
	La Oficina del Historiador de la Cuidad de La Habana.	Firman de los TDR para la ejecución del Convenio en Cuba. Es la entidad líder de la rehabilitación de La Habana y tiene facultades legales especiales para la gestión descentralizada, autofinanciada y sostenible del Centro Histórico.	Tiene una responsabilidad directa con la consecución del OE3.
Organizacione s españolas en agrupación.	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL).	ONGD líder de la agrupación. Firmante de los TDR para la ejecución del Convenio en Cuba. Comprometida con la coordinación, ejecución, monitoreo y seguimiento del Convenido, garantizando las sinergias, articulación de las cuatro socias y la concepción y coordinación integral de la intervención.	Además, de conjunto con ACPP garantizan la consecución del RE9.
	Asamblea de Cooperación Por la Paz.	ONGD-Socia española en agrupación. Firmante de los TDR para la ejecución del Convenio en Cuba.	Tiene un compromiso directo en la implementación de los objetivos específicos OE 2 y OE 3, de conjunto con MPDL garantiza la implementación del RE9.
Otras entidades participantes en la intervención.	Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC).	Entidad responsable de la planificación urbana y estratégica de la Capital. Coordina los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTRR).	Tiene la responsabilidad de las actuaciones relacionadas con el OE2 y del cumplimiento del RE4.
	Plan Maestro de la Oficina del Historiador.	Encargado de garantizar el desarrollo integral de la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC). Tiene la misión de acompañar y asesorar técnicamente los procesos de planificación urbana tanto de la capital como de sus 15 municipios. En el Convenio, se encarga de diseñar los indicadores vinculados a la herramienta digital que permita evaluar y medir los criterios de sostenibilidad del tejido urbano del Centro Histórico, participará en la elaboración del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad, en el proceso de	se centra en el OE2 y en el RE6.

		capacitación de actores locales para el desarrollo de instrumentos de planificación urbana, en la implementación de la súper manzana y en la creación de espacios verdes en Plazuela de Santa Clara y otras zonas del Centro Histórico.	
	Consejos de las Administraciones municipales de: San Miguel del Padrón, Regla, Guanabacoa, Centro Habana y Habana Vieja.	Los CAM de los 5 municipios de actuación son Convenio constituyen TTOO encargados de coordinar la ejecución de las políticas y planes aprobados por el Estado para el territorio.	
	Vélo Cuba.	Vélo Cuba S.U.R.L, es una empresa liderada por mujeres fundada como proyecto hace más de 9 años y constituida en el año 2021 como MIPYME y Proyecto de Desarrollo Local (PDL) con el objetivo de rescatar la ciclomovilidad.	En el Convenio está vinculada a la puesta en marcha del RE5.
	Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB).	El TTI Cayo Hueso, con la Casa del Niño y la Niña tienen dentro del Convenio, en coordinación con el CAM de Centro Habana desarrollan varias actividades en el Convenio.	responsabilidad la implementación del RE7 y RE8.
	Centro A+ Espacio Adolescentes.	El centro se encuentra comprometido con la iniciativa de priorizar la movilidad de las personas con discapacidad y otros sectores vulnerables y su inserción en la sociedad. Desde este Convenio se acondicionará los espacios del Centro A+ Adolescentes, para mejorar el acceso de personas en situación de vulnerabilidad al mismo, permitirá contribuir de manera directa a la atención de los colectivos meta jóvenes con diversidades funcionales físicas y motoras, haciendo de este centro un referente en integración social.	Está comprometido con la implementación del RE7.
	Habana Espacios Creativos (HEC).	Es un centro para el desarrollo y la promoción cultural y creativa en La Habana y su centro histórico en particular, que apoya e impulsa proyectos de jóvenes creadores a partir del otorgamiento de becas de residencia creativa, el desarrollo de investigaciones relacionadas a la economía creativa y un amplio programa sociocultural, todo esto en un entorno de experimentación, colaboración e intercambio creativo.	En el Convenio tiene la responsabilidad de impulsar la puesta en marcha del RE2.
	Dirección Provincial de Transporte de La Habana.	A través del departamento de Neo Movilidad, que tiene una visión del transporte sostenible para La Habana y en articulación con Vélo Cuba, participarán en la puesta en marcha del sistema de movilidad sostenible que se concibe dentro del Convenio.	Está vinculada a la puesta en marcha del RE5.

	Centro Sociocultural “La Colina”.	La Colina es un Centro Sociocultural perteneciente a la Dirección Municipal de Cultura de Regla, construido con el apoyo del MPDL y con financiación de la Unión Europea en el Consejo Popular de Guicanamar.	Apoyará la consecución del RE7.
Agencia financiadora	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.	Es el organismo público de España, adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, responsable del fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución de las políticas públicas relacionadas con la cooperación internacional para el desarrollo. Financiador del Convenio, encargado de la gestión, seguimiento y justificación, la evaluación de los informes técnicos y económicos anuales y la evaluación de los resultados, así como asegurar la transparencia y eficacia en la implementación del Convenio.	

2.5 Contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la intervención

El período 2023 y 2024, donde se desarrollan la PAC 1 y la PAC 2 que son el objeto de esta evaluación intermedia, Cuba fue el reflejo de la situación de policrisis global, definida por Espina¹ (2024) como la interconexión y sincronización de numerosas crisis interseccionales, en disimiles ámbitos, que producen un efecto de ampliación y aceleración mutua. Se combinan factores diversos, como el cambio climático, el recrudecimiento de la política de bloqueo estadounidense hacia el Estado cubano y sus empresas públicas, los conflictos bélicos en Eurasia y Medio Oriente, el peso creciente de la inflación y el alza del coste de vida, la polarización política y social, las tensiones geoeconómicas y la crisis de materias primas, climática entre otras. Todos estos factores han repercutido en el contexto de la cooperación internacional y también en la gestión de proyectos y Convenios.

En la dimensión económica, el bienio se caracteriza por desequilibrios macroeconómicos con una contracción del PIB de 1,9% en 2023, tasa de crecimiento económico entre las tres más bajas de América Latina, altos niveles de inflación con una variación interanual del índice de precios al consumidor (IPC) de 30.8 % en 2024, lenta recuperación, déficit fiscal, segmentación monetaria, agudizada con el proceso de ordenamiento económico de 2021. Según reporte del CEEC² en 2024, el mercado de divisas se mantuvo caracterizado por la segmentación y multiplicidad de tipos de cambios. El tipo oficial ha estado fijado en 24 CUP por USD desde enero de 2021, y se ha aplicado un tipo de cambio diferenciado de 120 CUP por USD a algunas actividades de la economía, como el turismo y/o la industria del reciclaje y las materias primas. Por su parte, existe un mercado informal donde acuden los hogares y las empresas privadas (no así las estatales ni el sector público), y donde se establece un tipo de cambio flexible que en el segundo semestre de 2024 se ubicaba alrededor de 360 CUP. El peso cubano ha experimentado una pérdida del valor del 35% respecto al inicio de 2024. Este entorno cambiario ha afectado la ejecución de proyectos de cooperación internacional.

Entre 2023 y 2024 se comenzó a implementar un programa para corregir distorsiones y reimpulsar la economía. Entre las medidas se incluyeron la imposición de topes de precios para un grupo de productos comestibles y de aseo; el aumento de precios regulados de bienes y servicios transversales y de amplio consumo, entre los que se encuentran el combustible (más del 400 %), la electricidad (25 % para los clientes que consuman más de 500 kWh en el mes), el agua y el transporte público. Otras medidas fueron la elevación de la tasa de cambio para el pago de aranceles de aduana de 24 CUP por

¹ Espina, Mayra (2024) Conferencia magistral de inauguración del Programa de Maestría en Desarrollo Social. FLACSO Cuba.

² CEEC-FES (2024) Reporte sobre economía cubana. Enero-Julio 2024.

dólar a 120 CUP por dólar en 2023 y el establecimiento de dicho pago en divisas en 2024; la implementación de manera gradual y selectiva los cobros en divisas a los servicios portuarios; habilitación de los cobros y pagos de las formas de gestión no estatal desde cuentas en bancos cubanos con la declaración del origen de sus fondos. Este proceso, según economistas (CEEC, 2024), ha constituido en una traba para el intercambio entre actores económicos privados y públicos. Una de las expresiones es la limitación en los instrumentos de pago al sector no estatal, donde se ubican los proveedores de la mayoría de los servicios y consultorías que demanda el Convenio.

Es en este contexto donde se han tenido que aplazar y reprogramar actividades planificadas en las PAC 1 y 2, debido a procesos de importación que se han dilatado por más de un año y han frenado la puesta en marcha de varios de los resultados previstos como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y el equipamiento de las Oficinas de Desarrollo Local de los municipios de La Habana, la promoción de sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles, y la regeneración de espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social. En este último también ha repercutido la reducción del presupuesto de los gobiernos municipales para la atención de las demandas y compromisos establecidos con las acciones de transformación de los espacios físicos en los barrios vulnerables; y el incremento en los precios de los servicios, insumos y materiales constructivos.

Otra característica del período es el crecimiento y diversificación del sector empresarial. con 2 674 empresas estatales, 11 046 microempresas privadas nacionales, 5 133 cooperativas, 598 270 trabajadores autónomos y 120 empresas mixtas, que han ocupado a 297 000 personas. Según Informe de gestión territorial del desarrollo en La Habana³, al cierre de 2024, la provincia contaba con un total de 4780 formas de gestión económica no estatal, de las cuales 4664 eran MIPYMES privadas (97,6 %), 88 MIPYMES estatales (1,8 %) y 28 Cooperativas No Agropecuarias (0,6 %), en diferentes actividades representativas, entre las que destacan Gastronomía y Alojamiento, Construcción, Alimentación e Industria Ligera. Este cambio estructural se alinea y es coherente con la apuesta del Convenio por el desarrollo de emprendimientos, con el plus de su enfoque en equidad de género, ya que hasta la fecha esta brecha se mantiene en este sector emergente.

En cuanto a los servicios básicos, es un período donde a nivel nacional se identificaron 156 mil personas sin adecuado abasto de agua, más de dos millones de personas con ciclos de abasto de 3 o más días y 478 asentamientos sin redes de acueducto (Odriozola, 2024)⁴. El servicio de transporte público ha funcionado con una capacidad cercana al 50% por déficit de buses e insuficiente disponibilidad de combustible, y la paralización de parte del parque por falta de componentes, piezas y otros insumos. Ello también ha afectado al transporte privado y de otras organizaciones, lo que ha repercutido en el desarrollo de actividades.

Se adiciona la crisis energética por obsolescencia de la infraestructura de energías convencionales y ralentización de la transición energética. En el período de la evaluación intermedia la capacidad del Sistema Eléctrico Nacional ha estado por debajo del 50% y hubo en octubre tres días de desconexión total. Se han presentado afectaciones al servicio eléctrico en al menos un 86 % de los días del año. Esta situación ha sido provocada por averías frecuentes en las centrales generadoras y déficit de combustible. Ello ha incidido en las condiciones de trabajo y el desarrollo de actividades por cortes eléctricos prolongados que también han repercutido en los servicios de telefonía móvil y de internet. Todo ello ha encarecido los costos del combustible y de la transportación (con precios de un crecimiento interanual de 35,8%) que son condiciones importantes para garantizar la participación de las personas en las actividades del proyecto, fundamentalmente de los TTDD; así como las actividades de seguimiento a los resultados del proyecto por parte de los TTOO. A ello se adiciona la dinámica demográfica de los últimos años, donde se reproducen tendencias como el decrecimiento y envejecimiento poblacional. Al cierre de ese año, la provincia La Habana, donde se desarrolla el Convenio, contaba con una población de 1 749 964. De ellos 924 041 mujeres, 263 296 entre 0 y 14 años, 995 422 de 15 a 59 años, y 491 246 de 60 y más, 1 034 063 en edad laboral. La tasa global de fecundidad fue de 1.09, la tasa bruta de

³ Dirección Desarrollo Territorial (2025) Informe valorativo sobre gestión estratégica del desarrollo territorial en La Habana.

⁴ Odriozola, Silva (2024) Sostenibilidad económica de la Política Social. Ponencia presentada en Foro CLACSO. Universidad de La Habana.

reproducción de 0.52; un crecimiento total de -64243, un crecimiento natural de -17 087, un saldo migratorio externo de - 64 354 y un saldo migratorio interno de - 17 198. (ONEI, 2025). Estos indicadores reflejan una situación crítica, que a nivel de gestión de procesos de desarrollo (entre ellos los asociados al Convenio), ha impactado en la inestabilidad y la debilidad de los equipos de trabajo por la migración externa y la fluctuación laboral.

Otros fenómenos que también expresan una crisis en el desarrollo social es la caída del IDH. A nivel internacional, Cuba cayó del puesto 51 en 2011 al 85 en 2024. Se suma la expansión de la franja de población en condición de pobreza (de 20% en 2000 a 40% en 2023, estimado); y fortalecimiento de desigualdades de ingresos (Gini de 0,24 en 1986 a 0,45 en 2023) (Gómez citado Espina, 2024). Según Anaya y García (2022), en 2021 para asumir una canasta básica de bienes y servicios construida por las autoras, se requerían por cada hogar de tres personas, entre cinco y seis salarios medios, tomando en cuenta un consumo calórico de 2300 kcal per cápita diario. De acuerdo con estimaciones más recientes de las autoras, considerando los precios de 2023 se requieren entre diez y once salarios mínimos. Ello equivaldría a un monto superior a los 20 000 pesos, lo cual contrasta con el 44% de los pensionados que recibe pensión mínima (1 528 CUP) y el salario medio mensual (4 209 CUP) en el sector estatal donde se ocupa aproximadamente el 64% de quienes trabajan de manera remunerada. Ello ratifica la necesidad de Convenios que cooperen con el desarrollo de poblaciones y comunidades en situación de vulnerabilidad.

En el período analizado ha continuado la consolidación de un marco político normativo más favorable para el trabajo con la inclusión y la equidad. Ha continuado la implementación del Programa Nacional contra el Racismo y la Discriminación racial, el Plan de Acción Nacional para la Implementación de la Nueva Agenda Urbana, el Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, la Política de promoción del desarrollo territorial, el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres, el Macroprograma Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social, la actualización de la política para la atención a la dinámica demográfica, la Estrategia integral de prevención y atención a la violencia de género y en el escenario familiar, la política de atención a situaciones de vulnerabilidad. Por otra parte, se han aprobado nuevos instrumentos como la Política Integral de Niñez, Adolescencias y Juventudes, el Sistema Integral de Cuidados para la Vida, el Protocolo de actuación ante situaciones de discriminación laboral y la creación del Observatorio de Cuba sobre Igualdad de Género y del Observatorio del Programa Nacional contra el Racismo y la Discriminación Racial.

Entre las acciones desarrolladas con esta actualización de las políticas sociales destaca la transformación integral de más de 1000 comunidades en situación de vulnerabilidad (recuperación de consultorios médicos, rehabilitación de conductoras de agua y otras infraestructuras, erradicación de pisos de tierra, entrega de subsidios para reparación y construcciones de viviendas, la apertura de servicios de comercio, farmacias, centros socioculturales); los servicios de búsqueda de personas beneficiarias o de proximidad como el Servicio de Gestión de Empleo Local y las ferias de empleo en municipios y comunidades que acercan las ofertas laborales y cursos para el acceso al trabajo a grupos priorizados como jóvenes y mujeres.

En sentido general, ha sido un período de reformas en la política económica y social en respuesta a una crisis aguda multidimensional, donde la gestión de procesos de desarrollo desde la cooperación internacional se ve favorecida por la alineación de agendas para el desarrollo sostenible, mayor sensibilización y diversificación de actores implicados en la transformación; pero se enfrenta a desafíos importantes en términos de gestión económica, importaciones, identificación de proveedores, acceso a mercados, monitoreo en terreno, organización de actividades que dependen del servicios eléctrico o de la conectividad a internet, fluctuación laboral y estabilidad de equipos de trabajo.

3. Metodología aplicada y resultados generales

La metodología empleada en la evaluación quedó pautada a partir de los criterios expuestos en los TdR, donde se sugiere que esta considere a los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades como protagonistas del proyecto y asegure un planteamiento coherente entre los objetivos, los niveles de análisis y las preguntas de evaluación. Para ello se diseñó un enfoque de evaluación orientado por la Teoría del Cambio que tuvo en cuenta el análisis de objetivos/resultados, procesos y elementos estructurales. Este fue complementado con la metodología de la gestión basada en resultados y

el modelo de evaluación por criterios, promovida por AECID, dándose prioridad a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, participación/apropiación, sostenibilidad, coherencia, cobertura, alineamiento, armonización, igualdad de género, gobernabilidad, medio ambiente y urbanismo, y aspectos metodológicos. Además, se definió su alcance a partir de cuatro dimensiones, estas son la institucional, sectorial, geográfico (provincia, municipio y ámbito comunitario) y temporal.

Esta evaluación intermedia fue realizada en un contexto de poli crisis estructural y sistémica que vive la Cuba de hoy, con fuertes carencias materiales básicas para la reproducción de la vida cotidiana, que se expresan en inestabilidad y mala calidad de los servicios eléctricos, sanitarios, de transporte, tecnológicos, de conectividad entre otros. Acentuando de forma marcada y en incremento la desmotivación social, la migración de jóvenes, el aumento del envejecimiento poblacional y las desigualdades sociales. Esto es importante señalarlo porque durante el trabajo de campo, los actores involucrados en el Convenio hicieron un esfuerzo para participar en varios de los espacios planificados para la aplicación de las técnicas. Y en sentido general se debe reconocer la voluntad que han demostrado, a pesar de las carencias, para implementar las actividades planificadas en el Convenio.

A pesar de las circunstancias del contexto cubano actual en las cuales se implementa el Convenio y se realizó esta evaluación intermedia, el estudio intentó integrar las siguientes perspectivas de análisis:

- **Enfoque de participación.** Resultó relevante para la evaluación la participación de los titulares de derecho, de responsabilidades y obligaciones, en tanto son protagonistas de un proceso de gestión que está demandando de ellos responsabilidades importantes porque aspiran a lograr resultados y cumplir objetivos que les permita construir un futuro mejor. Los actores ofrecieron testimonios que contribuyen a la comprensión de la complejidad de relaciones establecidas para impulsar el Convenio en general. También fue importante trabajar con los pobladores (niños, niñas, jóvenes, mujeres y hombres) de las comunidades beneficiadas, quienes compartieron una perspectiva sobre el proyecto, lo que permitió tener una idea del posible alcance de los resultados planificados. La composición de actores con la que se trabajó en relación a los titulares es la siguiente:

Tabla 3. Relación actores participantes en el proyecto de acuerdo enfoque de titulares.

Titulares de obligaciones	Titulares de responsabilidades	Titulares de derecho
<ul style="list-style-type: none"> -Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno Provincial de La Habana. -Dirección Provincial de Desarrollo Territorial de La Habana (Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial- PADIT Habana). Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital. -Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. -Dirección Provincial de Transporte de La Habana y el Departamento de Neo Movilidad. -Consejo Administración Municipal La Habana Vieja. -Consejo Administración Municipal de 10 de octubre. -Consejo Administración Municipal Regla. -Consejo Administración Municipal Guanabacoa. -Consejo Administración Municipal San Miguel del Padrón. 	<ul style="list-style-type: none"> -Talleres de Transformación Integral del Barrio de los territorios implicados en la Acción. -Habana Espacios Creativos (HEC). -Centro Socio Cultural La Colina. -PDL Velo Cuba. -Centro A+ Espacio Adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mujeres jóvenes en edad laboral, juventud e infancia y niños/niñas y jóvenes con diversidad funcional, de los municipios: Habana Vieja: Consejos Populares Belén y Plaza Vieja; Centro Habana Consejo: Popular Cayo Hueso. Regla: Consejo Popular de Guaicanamar. San Miguel del Padrón: Consejo Popular San Francisco de Paula. Guanabacoa: Consejo Popular Mañana-Habana Nueva. -Proyecto Sociocultural ARTE 92, Consejo Popular Jesús del Monte. -Casa del niño y la niña de Centro Habana, Consejo Popular Cayo Hueso.

- **Enfoque de género.** La evaluación aplicó este enfoque de manera transversal durante todo el proceso, lo que permitió indagar sobre la percepción diferenciadas de mujeres y hombres en la implementación del Convenio y atendiendo a los roles que desempeñan. También se trabajó en identificar criterios sobre el Convenio diferenciado en mujeres y hombres por titulares de derecho, buscando evidencias que dejaran constancia de los avances en las actividades planificadas en el Convenio.
- **Relación entre las dimensiones claves y los criterios de evaluación.** La evaluación puso su énfasis en cuatro dimensiones para evaluar: la institucional, sectorial, geográfico (provincia, municipio y ámbito comunitario) y temporal. Estos se relacionaron con los criterios de evaluación y permitieron definir preguntas e instrumentos y técnicas que se aplicaron para la recogida de información, conformando un matriz de evaluación que resultó muy útil para el trabajo de campo.

Tabla 4. Dimensiones claves, criterios de evaluación e instrumentos

Criterios de Evaluación	Dimensiones claves				Instrumentos de evaluación				
	Institucional	Sectorial	Geográfico	Temporal	Ánalisis de documentos	Observación	Grupos focales	Entrevistas	Cuestionario
Pertinencia									
Eficacia									
Eficiencia									
Participación/apropiación		Preguntas de evaluación							
Coherencia									
Cobertura									
Alineamiento									
Armonización									
Igualdad de género									
Gobernabilidad									
Medio ambiente y urbanismo									
Sostenibilidad									



Para el seguimiento y gestión de esta evaluación intermedia se contó con referentes que están vinculados a las instituciones coordinadoras. Nos referimos a la Unidad Gestora de la Evaluación, conformada por representantes de MPDL, en particular Hilda Esther Juliá Méndez, responsable de Programas del Área América Latina y Jesús Reyes Fernández como Responsable de la Misión de MPDL en Cuba. También el equipo coordinador de ACPP. Estas fueron personas clave que contribuyeron con información documental sobre el proceso del Convenio, facilitaron los contactos con los actores a nivel territorial y con la OCE de la AECID, la revisión y validación de los instrumentos de evaluación y la difusión de los resultados obtenidos.

3.1 Fases y calendario de Trabajo

El proceso de trabajo desarrollado en la evaluación intermedia se organizó en tres fases bien marcadas, trabajo de gabinete, trabajo de campo y elaboración de informe, y se estructura del siguiente modo:

Tabla 5. Fases de la evaluación

Fechas	Fases	Acciones	Productos/ resultados
1-15 de marzo	Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental. • Matriz de Evaluación. • Mapa de actores. • Diseño de herramientas metodológicas. 	Matriz de Evaluación consensuada, metodología, plan de trabajo, agenda, cronograma.
15 de marzo-15 de mayo	Recolección de datos/ Gabinete y trabajo de campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos según Matriz de Evaluación. • Contraste y triangulación de datos con la información documental. 	Programas de visitas. Transcripciones de las entrevistas. Fotos recopiladas durante el trabajo de campo. Relatoría taller de evaluación. Relatoría taller-grupo focal con gobiernos locales. Base de datos con procesamiento de la información.
15 de mayo-15 de junio	Informes.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos. • Contraste y validación de Resultados. • Elaboración de documentos finales. 	Informe preliminar. Informe final.

3.2 Técnicas de investigación

La evaluación adoptó una metodología mixta donde se utilizó la triangulación y se trató de que la implementación de técnicas fuera sensible al enfoque de género y se centraron en aspectos cuantitativos y cualitativos durante las distintas etapas de la evaluación. Resultó una investigación de corte transversal, que proporcionó hallazgos y recomendaciones necesarias y pertinentes para mejorar futuras prácticas.

Análisis documental

Durante las primeras semanas del trabajo de evaluación, y el propio periodo de trabajo en campo se realizó un análisis documental de la información suministrada por los referentes de la Unidad Gestora de la Evaluación. Estos fueron:

Tabla 6. Documentos analizados

Documentos técnicos y legales previos a la ejecución:
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación General del Convenio (2022/PCONV/000469) que incluye Matriz de Planificación y presupuesto. • Guía de normas de gestión, seguimiento y justificación de Convenios y proyectos de ONG y de acciones de cooperación para el desarrollo de la AECID. • Convenio de Colaboración entre la OHCH- ACPP “Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”.
Documentos de ejecución:
<ul style="list-style-type: none"> • Programa anual de Convenio año 2023 (PAC 1).

- Programa anual de Convenio año 2024 (PAC 2).
- Matriz de Marco lógico Línea Base aprobado por la AECID.
- Datos de Contacto de los actores implicados en la evaluación.
- Informe de seguimiento anual 1ro marzo al 31 diciembre 2023.
- Informe de seguimiento anual 1ro enero al 31 diciembre 2024.

Documentos de las consultorías realizadas:

- Informe sobre actualización de Línea Base del Convenio, noviembre 2023.
- Diagnóstico territorial integral en La Habana con enfoque de inclusión, equidad y sostenibilidad, abril 2024.

Documentación de comunicación:

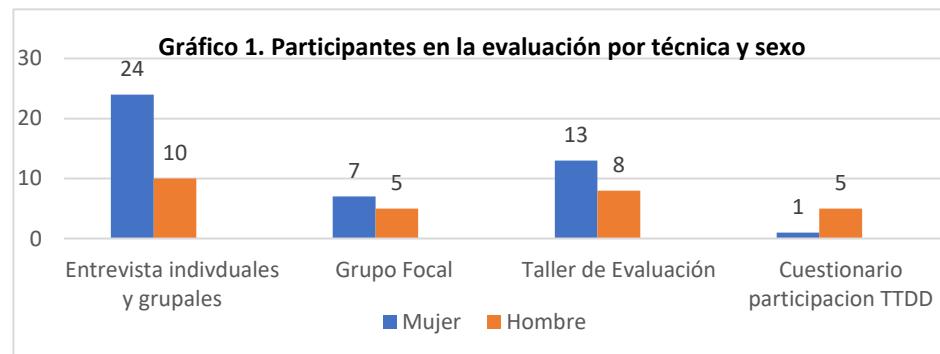
- Plan de comunicación y visibilidad para el Convenio “Construyendo el futuro”.
- Artículo sobre el evento de presentación del Convenio el 11 de octubre del 2023.
- Producto informativo sobre la Residencia de diseño. Habana Espacios Creativos.
- Poster del IV Encuentro de Mujeres empresarias y emprendedoras en la Música.

Documentos técnicos para la evaluación:

- Guía para evaluación de Convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo AECID.

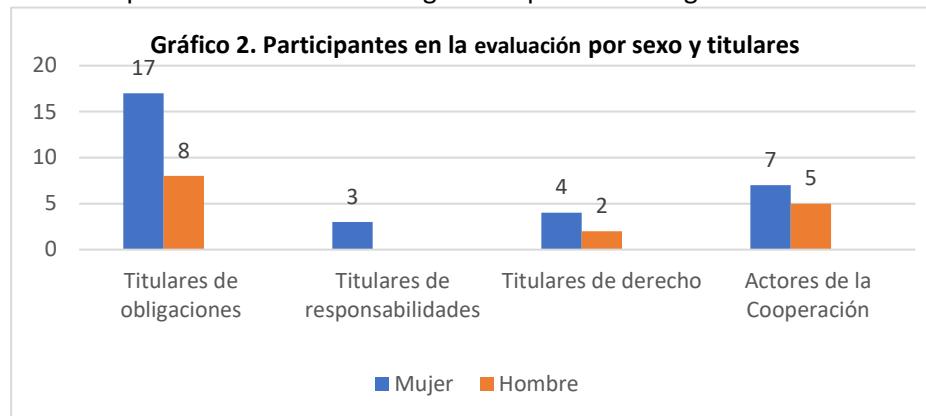
Entrevistas individuales y grupales presenciales y virtuales.

Participaron en la evaluación un total de 67 personas de los cuales 44 son mujeres y 23 son hombres. En entrevistas individuales y grupales participaron un total de 34 personas (10 hombres y 24 mujeres). En el grupo focal con actores de gobierno participaron 12 personas (7 mujeres y 5 hombres). En el Taller de evaluación participaron 21 persona (13 mujeres y 8 hombres). En el cuestionario de participación de los beneficiarios participaron 6 personas (5 hombres y una mujer). La distribución de personas participantes en la evaluación por sexo y técnica aplicada se muestra en el Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia a partir de las técnicas aplicadas.

Se trató de buscar una representatividad de todos los actores participantes en el Convenio por tipos de titularidad, hasta donde el momento en el que se realizó esta evaluación lo permitió. La distribución general quedó de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia a partir de las técnicas aplicadas.

Como se puede apreciar, del total de personas entrevistadas, el 55% corresponde a titulares de obligaciones, el 4 % corresponde a los titulares de responsabilidades, el 13 % a titulares de derecho y el 28 % a los actores de la cooperación española coordinadores y donantes del Convenio (**Ver Anexo 3. Listados de actores entrevistados**).

Observación directa

A través de la observación directa realizada en visitas a 12 espacios en los que se desarrolla el proyecto. Los lugares visitados fueron: Oficina de Desarrollo Territorial Habana. PADIT Habana. Dirección de Relaciones Internacionales de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Centro Socio Cultural La Colina en el municipio Regla. Plan Maestro de la OHCH. Casa del niño y la niña de Centro Habana. Habana Espacios Creativos. Sede del Proyecto Sociocultural Arte 92 en la Casa de Cultura del municipio 10 de octubre. Oficina de Desarrollo territorial del municipio Guanabacoa. Espacio peatonalizado del municipio Guanabacoa. Convento Las Teresas en La Habana vieja (construcción jardines verticales). Oficina de MPDL en la Habana. Oficina de la Agencia Española de Cooperación (AECID) (**Ver Anexo 5. Fotos de los lugares visitados**).

Triangulación metodológica

A su vez y como estrategia de análisis, se ha optado por una triangulación metodológica que facilite el contraste de la información asegurando la fiabilidad de la misma. Atendiendo a esto, el equipo de evaluación trianguló la información obtenida cruzando la información de la siguiente forma:

- Lo expresado en entrevistas grupales con las entrevistas individuales.
- Los documentos contra la información obtenida de entrevistas individuales y grupales.
- Los conocimientos previos de experticia en el tema contra la información obtenida de las entrevistas individuales y grupales.
- La observación contra la información obtenida de las entrevistas individuales y grupales.

4. Análisis de la Información y resultados de la evaluación según criterios establecidos.

4.2 Pertinencia

Mediante el análisis de las Estrategias de Desarrollo Municipales; la observación participante en los procesos de validación de diagnósticos territoriales, con la definición de oportunidades y potenciales; así como debilidades y desafíos del territorio, se constató la pertinencia de seguir apostando por mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de la Habana; impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible; e impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz. Este fue una idea compartida por todos los titulares de obligación, y en el caso de los titulares de responsabilidad, con más énfasis en aquellos resultados de los que son responsables.

4.2.1 Pertenencia respecto al contexto y a las necesidades de los colectivos metas

Desde la perspectiva de los titulares de derechos, las actividades, resultados esperados y objetivos del Convenio responden a una parte de las necesidades y problemas que han sido identificados por ellos. Los niños y niñas entrevistados en el trabajo de campo colocaron el énfasis en la contribución del Convenio a la conciencia ambiental y la cultura de paz: *“Que las personas de la comunidad contribuyeran a no botar la basura. Usted va a la esquina del frente de la Casita del Niño y la Niña y hay tremendo basurero; más adelante hay otro, y otro, y otro”*; *“Hay mucha gente que dice malas palabras, que se faja en el barrio y me gustaría que eso se cambiara”*.

En este sentido, en el propio diseño del Convenio también se apunta a garantizar convivencia segura, inclusiva y educativa desde la construcción de paz, lo cual es necesario ante demandas de diferentes grupos poblacionales que perciben un incremento de situaciones de violencia familiar y comunitaria. A modo de ejemplo, sobre la congruencia del diseño del Convenio con las necesidades de quienes residen en los consejos populares priorizados en las PAC 1 y 2, se encuentra el mejorar el alumbrado público, las calles y las aceras, atendido desde el resultado 6 (regeneración de espacios públicos) y el mejoramiento de la movilidad urbana (focalizado en el RE5).

La pertinencia del Convenio también se evidencia en la atención a demandas de adolescentes y jóvenes encuestados en la actualización del diagnóstico. Estos puntualizaron la necesidad de mayor acceso a servicios culturales, deportivos, tecnológicos y educativos que se gestionan desde el desarrollo de festivales culturales, actividades de promoción de cultura de paz y empoderamiento; así como el acondicionamiento de las áreas deportivas, recreativas y de esparcimiento y la terminación de las áreas exteriores de cercado perimetral del Centro Sociocultural La Colina y las aulas tecnológicas en construcción del Centro A+ adolescentes y la Casa del Niño y la Niña. Asimismo problematizan el acceso por el alto costo y las dificultades del transporte, que tienen salida con las proyecciones del Convenio de habilitar carriles bici, bicicletas de alquiler, y una nueva línea de mototaxi. La cobertura de estas demandas por parte de las acciones del Convenio son un aporte la creación de nuevas oportunidades para la configuración de proyectos de vida en sus territorios frente a la elevada emigración de los últimos cuatro años. De igual manera, el apoyo a emprendimientos e iniciativas representativas de industrias culturales y creativas, liderados por jóvenes, especialmente mujeres, ofrece una diversificación y ampliación de las oportunidades económicas para este segmento etario.

En una encuesta aplicada en 2023 a 70 mujeres que forman parte de los grupos meta, se reconocieron como necesidades propias y territoriales con incidencia en el desarrollo, alcanzar un mayor acercamiento del funcionariado público a la comunidad, en especial a las personas jóvenes, lograr una buena gestión administrativa y financiera, y fortalecer el trabajo intersectorial, aspectos que son abordados en el eje transversal de inclusión y participación juvenil; así como en las actividades del resultado 1 relacionadas con el fortalecimiento de capacidades en el funcionariado local.

Otros aspectos son la contaminación ambiental y la precaria situación económica, que se trabajan en el caso del primero desde los resultados 4, 5 y 6; y en el caso del segundo desde los resultados 2 y 3. Las mujeres encuestadas manifiestan que todas las problemáticas presentes en sus comunidades afectan en mayor grado a las mujeres: escasez y altos precios de alimentos, falta de abasto de agua, de electricidad y combustible para cocinar, ausencia total o parcial de equipos electrodomésticos en el hogar, mal estado constructivo de viviendas, nivel educativo bajo, atención especializada para casos de violencia, y falta de espacios recreativos. En este sentido, el Convenio transversaliza la equidad de género como un eje prioritario, con la sensibilización y concientización en la lucha contra la violencia de género, la creación de capacidades para emprender y el apoyo con asesoría técnica y recursos a iniciativas en Habana Espacios Creativos, donde ya se constata dicho apoyo, y en microempresas y PDL lideradas por mujeres que aún está en fase de diagnóstico. Respecto a las personas en situación de discapacidad, varias de sus demandas relacionadas con la eliminación de barreras físicas y un mejor acceso a espacios culturales y recreativos, y al desarrollo tecnológico, son abordadas en la regeneración de espacios públicos y en la creación de aulas tecnológicas. En cuanto a las vivencias de discriminación y burlas, la formación de cultura de paz es un enfoque pertinente.

Hay necesidades que no son atendidas por el Convenio como las viviendas en malas condiciones, los altos costos del alquiler de viviendas, las deficiencias en el suministro de agua potable y en el sistema de alcantarillado, la inflación, la poca capacidad para producir alimentos, familias sin libreta de abastecimiento y con dificultades para acceder a los alimentos por los altos precios, el acceso a servicios financieros convencionales de mujeres, personas vulnerables, personas mayores, personas en situación de discapacidad auditiva, entre otros. Ello no le resta valor y funcionalidad al mismo; pero sí alerta sobre la motivación de los actores, las formas de participación y los tipos de articulaciones y acciones de incidencia estratégica en la agenda pública que se debieran prever como parte del trabajo de implementación. Pueden ser parte de los temas que se aborden en los procesos de fortalecimiento de capacidades en las Oficinas de Desarrollo Local.

4.2.2 Correspondencia con las políticas, estrategias y programas del país. Pertinencia y coherencia.

Las Estrategias de Desarrollo Municipal en La Habana identifican entre sus barreras para el desarrollo problemas o deficiencias que han sido problematizadas en el diagnóstico actualizado del Convenio y que son abordadas desde algunas actividades previstas en el mismo como la deficiente gestión del gobierno municipal que se trabaja desde el resultado 1, la falta de conexión de actores económicos abordada con un enfoque de género en el resultado 2 y 3, el desaprovechamiento de recursos naturales y la infraestructura que se intervienen desde un enfoque de urbanismo ecosistémico en los resultados relacionados con la Nueva Agenda Urbana, e insuficientes capacidades, conocimientos, habilidades, aspecto que se atiende desde diversos procesos formativos con varios tipos de actores en los resultados 1, 2, 3, 4 y 7.

Por otra parte, desde estas mismas herramientas de gestión del desarrollo, se definen líneas estratégicas a las que el Convenio contribuye como el fortalecimiento de la gestión del gobierno municipal o el mejoramiento de la gobernanza, proceso al que tributa el eje transversal de descentralización y participación de actores locales y actividades como las capacitaciones, la dotación de equipamiento y tecnología, de información a través del observatorio o la gestión de aportes locales para la realización de estudios técnicos en función de los cambios infraestructurales para la movilidad sostenible.

Los actores locales también se enfocan de manera estratégica en la gestión del conocimiento, la formación de capacidades, la ciencia e innovación que se trabajan especialmente en las actividades del objetivo 1 y 3, con capacitaciones para el funcionariado público, las mujeres emprendedoras, promotores y promotoras de cultura de paz; y en el caso de la ciencia y la innovación en las industrias culturales y creativas, el observatorio sobre desarrollo local, la aplicación desarrollada para monitorear avances en la implementación de la Nueva Agenda Urbana y el urbanismo ecosistémico, y las aulas tecnológicas en la Casa del Niño y la Niña y el Centro A+ adolescentes, aunque estas últimas no estaban previstas para el período que se evalúa.

En el caso de los gobiernos locales, colocan sus expectativas en la posibilidad que ofrece el Convenio de fortalecer capacidades en intendentes, viceintendentes y otros actores locales para la gestión estratégica y el desarrollo de políticas públicas; así como lograr introducir en las prácticas las

herramientas metodológicas, disponer de instrumentos con enfoques de género, territorio, color de la piel, etc. En cuanto a problemas ambientales destacan la presencia de escombros en la vía pública, la falta de áreas verdes y el exceso de ruidos, que pueden gestionarse en aquellos espacios intervenidos desde el urbanismo ecosistémico.

Desde el sistema de políticas públicas nacionales, el Convenio igualmente se considera pertinente. La transversalidad de la equidad de género y su expresión en acciones clave como promover a las mujeres en las industrias culturales y creativas; así como en el liderazgo de proyectos de desarrollo local y micro, pequeñas y medianas empresas, contribuye al Programa para el Adelanto de las Mujeres, específicamente en el área de empoderamiento económico. La formación en cultura de paz y el desarrollo de procesos con incidencia comunitaria a partir de promotoras que se formaron, deviene en un gran potencial para el trabajo preventivo de la Estrategia Integral de Prevención y Atención a la violencia de género y en el escenario familiar. Los resultados 7, 8 y 9 tienen un aporte importante en el trabajo con personas y barrios en situación de vulnerabilidad, aspecto que forma parte de la política de atención a situaciones de vulnerabilidad aprobada desde 2021 y del Programa de Prevención Social y Atención a Vulnerabilidades; así como todo el proceso de comunidades en transformación que se ha llevado a cabo en el último cuatrienio.

La Nueva Agenda Urbana y la Estrategia Ambiental igualmente pueden encontrar en las actividades y resultados del Convenio, la materialización de diversos objetivos en algunos espacios geográficos; varios de ellos con carácter innovador, lo que también tiene una salida en los compromisos adoptados por el país con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Por otra parte, el Decreto Ley 33/2021 para la Promoción del desarrollo territorial es un área donde se manifiesta nítidamente la pertinencia del Convenio. El fortalecimiento de las Oficinas de Desarrollo Local y la Dirección de Desarrollo Territorial de La Habana; la creación de un Observatorio de Desarrollo Local, el diseño de la Estrategia de Desarrollo Provincial, la realización de capacitaciones, y la disposición de nuevas herramientas de gestión integral del territorio, son acciones clave para avanzar en la descentralización y la buena gobernanza.

En síntesis, el nivel de **pertinencia se considera alto**, pues las actividades, resultados esperados y objetivos dan respuestas locales y de carácter piloto a demandas del funcionariado municipal y provincial, a objetivos estratégicos de más de cinco políticas públicas, a las Estrategias de Desarrollo Municipal y a las necesidades sentidas por mujeres, jóvenes, niños y niñas, personas con discapacidad y residentes en barrios en situación de vulnerabilidad.

4.2 Eficacia

Se refiere a la medida en que el proyecto ha obtenido los resultados esperados diseñados en el plan del proyecto. Son cambios cuantitativos y cualitativos que se producen a nivel inmediato por la realización de las actividades y que desencadenan efectos más amplios en los grupos destinatarios y su entorno. Se identifican los elementos que han facilitado u obstaculizado el logro de los resultados y objetivos y se valora la articulación con organizaciones nacionales e internacionales.

El análisis de la eficacia se realiza siguiendo los elementos pactados en el objeto de la evaluación. El énfasis mayor se coloca en identificar los procesos claves y objetivos alcanzados por la intervención del Convenio en la PAC 1 y PAC 2, en función de mejorar las condiciones de vida de la población de La Habana, promoviendo el desarrollo territorial inclusivo y sostenible de la provincia.

Para la valoración del presente criterio, se analiza el grado de cumplimiento de los resultados asociados a los objetivos específicos, así como los indicadores planificados. Es importante tener en cuenta que, en estos momentos de evaluación intermedia, algunos resultados previstos se encuentran en proceso. Indistintamente, el equipo evaluador considerará el porcentaje implicado para el logro de cada uno y en correspondencia con la PAC comprometida, todo lo cual se fundamenta a través del apoyo en técnicas y métodos utilizados durante la evaluación.

No obstante, la lógica de intervención planificada es coherente con la política del país, responde a las prioridades del territorio y se encuentra en correspondencia con las estrategias de las organizaciones internacionales y cubanas que se encuentran participando

4.2.1 Logros de resultados y objetivos

La estructura de la lógica de intervención del proyecto está compuesta por un objetivo general, cuyos indicadores de cumplimiento se verificaron en correspondencia con el abordaje considerado para la PAC 1 y la PAC 2. Para el logro de este objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos con sus respectivos resultados esperados.

A continuación, se analizan los resultados logrados por objetivos específicos y el cumplimiento de sus indicadores.

El primer objetivo específico plantea:

OE1- Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de La Habana.

Respecto a este objetivo se han logrado las siguientes acciones según los resultados previstos:

R1-Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.

Se realizó un diagnóstico territorial de La Habana por parte de un equipo consultor de la FLACSO-Cuba, con énfasis en los temas ambientales y transversalizado por los ejes de género y de color de la piel. El mismo facilitó información relevante para la elaboración de la EDP y la retroalimentación de la Base de Datos del Observatorio de Desarrollo Local de la provincia de La Habana.

Se conciben resoluciones que facilitan la construcción de la EDP y se reconocen responsabilidades principales de diferentes organizaciones: Plan Maestro como coordinador técnico, el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) y el Centro de Estudios de Administración Pública.

Se han realizado varios encuentros metodológicos, talleres de organización de los procesos de elaboración de la EDP, en los cuales actores institucionales con capacidades técnicas como el Plan Maestro, el CEDEL, el CEAP, etc. aportan sus visiones en función de la construcción de la estrategia. En el mes de julio del 2025, se debe presentar un avance del instrumento de la estrategia al Consejo de Ministros. Estas últimas tres acciones mencionadas están directamente relacionadas **con el indicador 1 del Resultado 1 (Al finalizar el 2 año del Convenio se ha aprobado la Estrategia de Desarrollo Provincial de La Habana), el cual se considera en avance (50%)** porque se han creado condiciones en materia de equipos de trabajo, información actualizada relevante para la toma de decisiones y diseño metodológico; pero ha habido un retraso en el diseño definitivo de la EDP.

Se cuenta con una variante definitiva de proyecto ejecutivo para la implementación del Observatorio de Desarrollo Local. No obstante, se reconoce por parte de la Dirección de Desarrollo Territorial Provincial (2025), que existen limitaciones hasta el momento para el recibimiento de la importación de equipamientos y medios para el observatorio. En este sentido no se cuenta con la contratación de los servicios profesionales a la Unión de Informáticos de Cuba para el diseño de las bases de datos del Observatorio. **Esta actividad está directamente relacionada con el indicador 2 de este resultado (Al finalizar el 2 año del Convenio se encuentra funcionando el Observatorio de Desarrollo Local de La Habana), el cual se reporta en avance (50%),** ya que se acondicionó el espacio físico para la instalación del Observatorio, se realizó el levantamiento inicial de información para las bases de datos y está en proceso la clasificación y caracterización de la información referida a las nuevas formas de gestión económica, de los PDL, MIPYMES y emprendimientos. También se analizó y validó la metodología existente en el Centro de Desarrollo Local y Comunitario en función de la transferencia de conocimientos en el diseño y manejo de la información y las bases de datos necesarias para el funcionamiento y toma de decisiones de las direcciones de desarrollo territoriales municipales y provincial.

Funcionarios/as de las direcciones de desarrollo territorial y directores/as de desarrollo municipal de la provincia La Habana, reconocen los aportes de las capacitaciones recibidas; en tanto contribuyeron a mejorar aspectos clave en relación a los procesos de transformación según potencialidades territoriales (**Ver anexo 11 Memorias del Grupo focal**).

La rehabilitación y equipamiento de 5 oficinas de desarrollo local y de MPDL (sala multipropósito) se encuentra en proceso de adquisición de medios que dependen de la importación. Es importante tener en cuenta, que debido a un hecho extraordinario de carácter legal que derivó en la salida del intendente del municipio de San Miguel del Padrón y parte del equipo que integraba la ODL, se considera desde la directiva de la Oficina de Desarrollo Territorial de La Habana, realizar un cambio de ubicación respecto a las cinco oficinas que habían propuesto en el Convenio. Este proceso, requiere de autorización de la AECID y solicitud formal a MPDL. Hasta el momento, se mantienen 4 de las 5 oficinas que se fortalecerán con medios técnicos y equipamiento y que se encontraban en el Convenio tales como: Guanabacoa, Cotorro, Boyeros, Diez de Octubre. Como se fundamenta anteriormente, se propone sea incorporada la Oficina de Arroyo Naranjo.

Uno de los elementos obstaculizadores para el logro de este objetivo lo constituye el proceso de importación que hasta el momento se ha llevado a cabo. Las principales responsabilidades y obligaciones recaen en empresas nacionales, ya que se requiere de una relación contractual interdependiente para tales fines. En este sentido, el equipo evaluador pudo constatar en el Informe valorativo sobre gestión estratégica del desarrollo territorial de La Habana 2024, consideraciones como: “(...) a pesar de los resultados obtenidos, no hemos sido capaces de garantizar que la empresa EMPROSUT cumpla con sus obligaciones contractuales y la empresa importadora CONSUMIMPORT ha dilatado sobremanera los plazos de ejecución de todas las acciones previstas” (p-10).

A pesar de lo dilatado del proceso anteriormente mencionado, en el período que se evalúa también se reconoce que la importación de los equipamientos, medios e insumos necesarios para la rehabilitación de la Dirección Provincial y de las Oficinas Territoriales de Desarrollo Local se recibieron finalmente en el puerto del Mariel y se encuentra en fase de extracción.

De los intercambios de experiencias previstos entre Cuba y España en desarrollo local, se ha realizado uno hasta el momento en el XVII Congreso Mundial de la Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial. Quienes participaron en la misma, manifestaron su utilidad a partir de una sesión de trabajo en la sede de la ONG MPDL y visitas técnicas programadas a los 4 ejes estratégicos que conforman la Hoja de Ruta de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial, entre otras actividades.

En síntesis, este resultado es monitoreado a partir de las cinco actividades descritas y dos indicadores que debían cumplirse en este período de evaluación: Indicador 1 del R1: Al finalizar el 2 año del Convenio se encuentra funcionando el Observatorio de Desarrollo Local de La Habana.

R2- Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes a través de Habana Espacio Creativo. (HEC)

Desde HEC se logró el lanzamiento de una nueva edición de las becas de residencia creativa, a partir de una convocatoria a la residencia de diseño en Habana Vieja, la cual tuvo como objetivo potenciar la formación teórico-práctica y la experimentación de las personas jóvenes. Se reconoce que: “*Gracias a eso hemos podido hacer los primeros grandes eventos de moda que ha tenido HEC porque las residencias de moda no se habían abierto antes y se pudieron abrir con el Convenio*” (mujer, titular de responsabilidad).

En sentido general, las beneficiarias de las residencias creativas son tres mujeres, dos artistas visuales y la residente de moda. Se pudo identificar que las becas ofrecen oportunidades a mujeres diversas en cuanto a: lugar de residencia, color de la piel, con lo cual prevalece un enfoque de género inclusivo. Las jóvenes confirman el beneficio que le aporta personal y profesionalmente: “*Soy de origen pinareño, de familia tabacalera y mi proyecto rescata momentos de ese ciclo de producción. Capto y valorizo el conocimiento y la experiencia de las personas que trabajan con el tabaco (...) HEC ha sido como una escuela más a la hora de desarrollar mi proyecto*” (mujer, titular de derechos).

En el caso de esta nueva edición, más allá de visibilizar y promover el emprendimiento social y creativo se logran conocimientos más fortalecidos, a partir del intercambio entre jóvenes que han sido formadas en diferentes manifestaciones artísticas, con lo cual la retroalimentación constante hace que fertilicen sus proyectos colectivamente.

Según informe anual de HEC se han llevado a cabo cinco Ferias de Emprendimientos y el Encuentro de Mujeres Empresarias y Emprendedoras en la Música. En este sentido, se han podido beneficiar fundamentalmente mujeres las cuales se han nutrido de aprendizajes relacionados con artesanías creativas; procesos productivos complejos asistidos, por ejemplo, por medios mecánicos de fábrica de velas; reciclaje textil, tejido con fibras naturales, bisutería hecha a mano, cosmética natural, confección y personalización de prendas y accesorios, fabricación de artículos de madera y comercialización de vinos artesanales cubanos. Este tipo de actividad **da cumplimiento al 100% de la meta prevista en el indicador 1 del Resultado 2 (Al finalizar el segundo año del Convenio al menos 26 mujeres jóvenes han promocionado sus proyectos culturales y creativos a través del HEC) y al indicador de la matriz global que asciende a 40 mujeres jóvenes**, con un avance significativo si se toma en cuenta que en la línea base solo 12 mujeres jóvenes emprendedoras habían logrado dicha visibilidad. Tomando como referencia el informe anual mencionado y el listado de participantes de la Gran Feria realizada en julio de 2024, se identificaron 67 participantes procedentes de 36 emprendimientos, de ellos 48 mujeres procedentes de 21 emprendimientos. Otros eventos fueron la Expo Feria de Emprendimientos en febrero, donde se presentaron 26 emprendimientos, 21 de ellos liderados por mujeres; la Feria de Emprendimientos en celebración del Día de la Mujer en marzo con 24 emprendedoras con proyectos vinculados a las industrias culturales y creativas; y la Gran Feria de Emprendimientos para celebrar el aniversario 505 de la Ciudad de La Habana, en noviembre con 48 emprendimientos (36 liderados por mujeres). Dada la recurrencia de algunos emprendimientos en varias ferias, se contabilizan la promoción de 63 emprendimientos, de los cuales 58 son de mujeres jóvenes.

Es importante destacar que estos espacios de aprendizaje colectivo potencian el intercambio entre las mujeres emprendedoras a partir de la socialización de buenas prácticas, elementos productivos, principios de sostenibilidad etc. y puede ser un nicho para la articulación de experiencias entre mujeres líderes de estos negocios.

Al mismo tiempo, se han realizado talleres con emprendedoras/es, sobre derecho de autor y talleres sobre contratación. Resulta importante destacar los eventos desarrollados con la Red de Mujeres Emprendedoras apoyados por el Convenio. Se reconoce que se contribuye a reducir la brecha de género en cuanto a facilitar recursos en términos de formación y apoyo económico a emprendedoras que por lo general necesitan mayor sostén por el tipo de negocios que realizan.

R3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes en la capital

El logro de este resultado se encuentra en proceso. Dentro de los principales avances están: la identificación de MIPYMES lideradas por mujeres por parte de Directos/as de la Oficina de Desarrollo Territorial de La Habana, aunque no se cuenta con la base de datos desagregados por razón de género, edad y color de la piel. También en términos de avances se pudo constatar la participación de mujeres en la Conferencia sobre “Perspectiva de Género y Desarrollo Local e intercambio con la Red de Mujeres Emprendedoras”, en la cual participaron mujeres trabajadoras por cuenta propia, representantes de PDL, de CNA, del Centro Loyola, proyectos comunitarios, entre otros, lo cual constituye un espacio de socialización importante. Asimismo, se han realizado intercambios con la Red de Mujeres Emprendedoras y muestran una buena práctica de referencia con dicha Red.

Dentro de los obstáculos para el logro eficaz del mismo se destaca la ausencia de contratación de los servicios profesionales para el diagnóstico de los PDL y MIPYMES lideradas por mujeres, aunque se reconoce que cuenta con los términos de referencia para tales fines. Asimismo, no existe la contratación y la licitación de los servicios profesionales para el diseño e impartición del proceso formativo de ellas.

A partir de los avances y retrocesos descritos con anterioridad, **el indicador con el que se mide dicho resultado en la PAC 2 (Al finalizar el segundo año del Convenio, 50 mujeres jóvenes están formadas en gestión y administración de proyectos de desarrollo local generadores de ingresos, con enfoque de cuidado medioambiental), se considera que está en un 20% de cumplimiento (con retraso).**

Otro de los obstáculos constatados es que las fichas técnicas de cada MIPYME y PDL no se han diseñado, con lo cual se limita la selección efectiva de quienes pudieran participar de las capacitaciones nacionales y aquellas que integrarían la misión técnica comprometida en el Convenio. La falta de organización previa de estas actividades corre el riesgo de enfrentar trabas burocráticas para la aprobación de salidas fuera del territorio nacional.

Al mismo tiempo, lo anterior restringe en parte el avance del indicador hasta el momento actual, a partir de permanecer pendiente la selección más minuciosa de los emprendimientos que serán incubados (6 MIPYMES, PDLs de referencia en La Habana) y que requieren de apoyo en equipamiento, medios e insumos. Este elemento retarda otros procesos que deben complementar el cumplimiento de este resultado, como es el caso de la importación y la licitación correspondiente.

Se encuentra pendiente la organización y diseño del foro de intercambio de experiencias entre mujeres directivas de emprendimientos previsto para el mes de noviembre del 2025 y no se realizó el intercambio de noviembre del 2024. Lo anterior limita la puesta en marcha de procesos de formación previstos en gestión y administración de proyectos de desarrollo local generadores de ingresos, con enfoque de cuidado medioambiental.

Dentro de las medidas a tomar en cuenta para alcanzar el cumplimiento del indicador se encuentra el llevar a cabo un ejercicio en el marco de las acciones del Convenio, en función de realizar un levantamiento estadístico sobre Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes de la capital (desagregadas).

Cumplimiento de los indicadores del Objetivo Específico 1 (OE1):

Indicador: Se habrán identificado y se acompañarán al menos 6 nuevos emprendimientos económicos, sociales, culturales y/o medioambientales liderados por mujeres. En proceso (50%)

El Convenio se propone acompañar un total de 12 emprendimientos liderados por mujeres. Hasta diciembre de 2024, la meta a alcanzar eran 6, de los cuales se han apoyado 3, para un cumplimiento del 50%. El acompañamiento se ha concentrado principalmente en las iniciativas de industrias culturales creativas a través de HEC. Ello se expresa en el otorgamiento de tres residencias creativas a jóvenes artistas y emprendedoras, y el desarrollo de cinco ferias de emprendimientos con participación femenina superior a un 60% en todas ellas, según informe anual de HEC, donde se fortalece su capital social y cultural, y su visibilidad, aunque no en forma de incubación.

El diagnóstico territorial integral de La Habana se concluyó y se identificaron el total de nuevos actores económicos, según tipología: Proyectos de Desarrollo Local (PDL), Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), Emprendimientos y Cooperativas No Agropecuarias (CnA) que participan del desarrollo territorial. No obstante, solo se cuenta con un nivel primario de identificación de MIPYMES lideradas por mujeres; no se han realizado los procesos de licitación y contratación de servicios profesionales para tales desempeños, todo lo cual trae como consecuencia el retraso en el diseño de las fichas técnicas de los PDL existentes en la provincia; así como las limitantes para la selección de aquellos emprendimientos que serán incubados. De no realizarse en la PAC 3 estas actividades, puede verse afectado el cumplimiento de este indicador.

Indicador: Al menos 25 nuevos funcionarios/funcionarias públicas (50% mujeres) de La Habana han adquirido conocimientos en Desarrollo Local. Cumplido (100%)

Según la LdB al inicio del Convenio, solo 12 funcionarios contaban con estos conocimientos y ninguno era mujer. En los dos años evaluados, la Dirección de Desarrollo Territorial de la Provincia reporta en su informe 23 capacitaciones a los intendentes, vice intendentes y directores/as de desarrollo territorial de los 15 municipios de La Habana en temas de: diagnóstico territorial, herramientas para el diseño y planificación de estrategias de desarrollo local, innovación y gestión de proyectos. Según informe técnico de la PAC 2, se capacitaron un total de 218 funcionarios públicos, de ellos 176 mujeres (80%), de los cuales 178 son nuevas personas formadas (87,6% mujeres).

En triangulación con otras evidencias disponibles (listados de participación, fotos y testimonios de cursistas en entrevistas y grupos focales), el equipo evaluador no halló un sobrecumplimiento del indicador; pero sí se constata un cumplimiento total (100%) del indicador. Un ejemplo de ello son las listas del curso Fortaleciendo Capacidades para la Gestión del Desarrollo Local (48% de mujeres entre los 24 participantes); y de la capacitación sobre la guía metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo Integral (50% mujeres entre los 20 participantes). Se considera que, en materia de capacitación al funcionariado, lo logrado hasta la fecha sí contribuye positivamente al logro del objetivo al finalizar el Convenio, donde se espera un alcance de 120 personas formadas en cargos públicos.

Indicador: 13 Oficinas de Desarrollo Local de La Habana estarán operativas (3 nuevas oficinas además de las 10 que ya se encuentran operativas). En proceso, con retraso (16%).

Se halló que se rehabilitaron los espacios físicos para el Observatorio de Desarrollo Local y la Dirección de Desarrollo Territorial de la provincia de La Habana. La importación de los equipamientos, medios e insumos necesarios para la rehabilitación de la Dirección Provincial y de las Oficinas Territoriales de Desarrollo Local se recibieron en el puerto del Mariel; pero al cierre de diciembre de 2024 no se habían extraído del puerto ni instalado, por lo que no puede concluirse que las oficinas estén operativas de manera integral. La rehabilitación y equipamiento de dos oficinas de desarrollo municipal también dependen de la importación y ha estado sujeta a cambios de ubicación y sustitución de sede, de la cual aún no se ha realizado la solicitud formal fundamentada. En el momento de la investigación para esta evaluación, ya comenzaron a instalarse los equipamientos en las oficinas; pero dicha ejecución corresponde al período de la PAC 3, por ello no se califica como cumplido; pero sí disminuye el riesgo de incumplimiento que existía por el retraso y su efecto negativo en el logro de este objetivo.

Objetivo específico 2 OE2- Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible.

R4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.

El principal avance en este Resultado 4 está vinculado a su **indicador 1 (Al finalizar la PAC 2 año del Convenio al menos 52 nuevos funcionarios y funcionarias públicas se han capacitado en el enfoque de NAU en La Habana)** que se cumplió en un 61,5%, con un mayor peso en las actividades llevadas a cabo por el funcionariado de la OHCH. Especialistas del Plan Maestro (4 mujeres y 2 hombres) participaron en dos misiones de intercambio profesional en España, visitando las ciudades de Madrid, San Fernando de Henares, Alcalá de Henares, Mérida, Sevilla y Córdoba, donde sostuvieron encuentros con instituciones como la ETSAM, el CIDEU, el Ayuntamiento de Alcalá de Henares y otros organismos clave. Estas misiones permitieron abordar temáticas vinculadas a: infraestructura verde, movilidad sostenible, accesibilidad, herramientas para el monitoreo urbano y la gestión integrada del patrimonio. También concurrieron al XX Encuentro Internacional sobre Gestión de Ciudades Patrimoniales, que sirvió como espacio formativo y de reflexión técnica con expertos de América Latina, Europa y el Caribe. En total, 32 nuevos funcionarios/as de la OHCH (20 mujeres y 12 hombres) se han incorporado a actividades de formación o intercambio.

Otras capacitaciones realizadas se encuentran en proceso y en relación con este objetivo se vinculan fundamentalmente con el Plan de Desarrollo Integral de La Habana y la Estrategia de Desarrollo Provincial, con lo cual se contribuye a la implementación de la NAU.

Es importante tener en cuenta que las capacitaciones realizadas no solo permiten ganar conocimientos, sino que, para lograr un alcance mayor, se necesita de alianzas entre actores y el fomento real de las articulaciones, las cuales se evalúan de positivo para el alcance de este objetivo específico en términos de implementación.

Se pudo comprobar que los avances en cuanto a la elaboración del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad se centra en la confección de los TdR de dos estudios: 1-Uso de las Aguas Residuales y 2- el estudio del Arbolado Urbano, previo a un proceso de licitación y finalmente de contratación.

En este sentido se han llevado a cabo acciones tales como: la realización del diagnóstico del mencionado Plan; la gestión de talleres de conservación con los actores locales del territorio (dos talleres) cuyo principal valor se ubica en la recogida de sus consideraciones más centradas en este tema; el empleo del uso de la permacultura (en la calle San Francisco); la elaboración de una maqueta de cómo quedaría la parcela; reconocimiento del uso de residuales y arbolado como tema a tomar en consideración.

El levantamiento de actores locales que pueden tributar a la concepción del Plan, constituye un progreso importante para el logro de este resultado. En este sentido, destacar a la Sociedad Civil: Patrimonio, Comunidad y Medioambiente de la OHCH y la Estrategia Ambiental concebida desde el gobierno local. Se intenciona una mirada integradora y multiactoral, desde la Dirección de Colaboración Internacional de la OHCH.

Se encuentra iniciando el desarrollo de la herramienta digital para el seguimiento y monitoreo de la implementación de la NAU y en función de ella hasta este momento solo se cuenta con la licitación de la página web de gestión de indicadores urbanísticos. Dicha herramienta consiste en una aplicación relacionada con el urbanismo ecosistémico no obstante, para su elaboración se requiere del equipamiento y los medios informáticos que se adquirieron en la importación y aún se encuentran pendiente la extracción del puerto. Ello está relacionado con el **atraso en el indicador 2 del Resultado 4 (Al concluir la PAC 2 se ha comenzado el desarrollo de una herramienta digital de seguimiento que permitan monitorear el grado de implementación de la NAU en los municipios de intervención), el cual se considera que está en un 30% de cumplimiento.**

Representantes de la Dirección de Colaboración Internacional de la OHCH, reconocen que previo al Convenio, se cuentan con metodologías, indicadores y estudios específicos de urbanismo ecosistémico. Estos elementos aportan un plus para el avance de este propósito, en tanto se logró con antelación la realización de un mapa del estado de indicadores del centro histórico con este enfoque.

R5: Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles

La actividad 1 de este resultado coincide con la meta prevista en el **indicador de la PAC 2 (Al concluir el segundo año del Convenio se cuenta con el estudio técnico-económico y social de la producción de bicicletas de bambú), la cual se cumplió en un 100%**. Se elaboró la convocatoria del estudio de factibilidad para la definición, licitación y contratación de herramientas e insumos para la producción piloto de eco bicis de bambú. En la licitación participaron tres entidades y un Proyecto (Centro de Estudios de la Economía Cubana, la Dirección Provincial de Transporte, la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana, y el PDL EMPRENDER 365). La licitación se adjudicó al PDL EMPRENDER 365. A mediados de noviembre se validó la oferta definitiva presentada por la empresa Rodamientos Bulnes para la importación de herramientas e insumos para la fabricación de las eco bicicletas de bambú por el PDL Vélo Cuba.

Las otras actividades que tributan a este resultado tienen un retraso considerable que puede afectar el alcance del mismo. **El segundo indicador de este resultado para la PAC 2 (Extendida 1 nueva línea de transporte público de triciclos eléctricos en el municipio de Centro Habana) no se ha materializado, por lo que el avance se valora en 0% (con retraso).** Ello se debe en parte a que dicha implementación está sujeta a que culmine la Planeación Estratégica Integral de La Habana.

Este retraso y el contexto de dependencia de la aprobación del Plan Estratégico Integral conspira en que se puedan alcanzar los resultados previstos en los tiempos establecidos. Otro factor obstaculizador es el retraso en la importación de los materiales previstos para dicha fabricación, los cuales aún están en proceso de importación.

El indicador 3 del Resultado 5 (**Al concluir el Convenio al menos 10 nuevos empleos femeninos con la introducción de la nueva línea de transporte público**) no está previsto para la PAC 2.

R6- Regenerados espacios públicos de La Habana desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.

Los avances en función de la peatonalización de espacios públicos se constatan en primer lugar al contar con el estudio técnico del espacio público-Supermanzana de Santa Clara del Centro Histórico de La Habana, con el cual se registran concepciones de un modelo urbano compuesto por supermanzanas o islas, definido por una red viaria básica que envuelve varias manzanas del tejido urbano.

En documentación facilitada por el Plan Maestro de la OHCH se pudo constatar la mención al “Plan de Acción para la articulación de los instrumentos de planificación y gestión del Centro Histórico con los conceptos del Urbanismo Ecosistémico”, a través del cual se pretende la articulación de agencias e instituciones tales como: la Agencia de Ecología Urbana, el Ayuntamiento de Barcelona, el Plan Maestro y la OHCH. Se deriva de estos vínculos la articulación con otros proyectos de cooperación, que apuestan por la supermanzana.

Desde este momento, se reconoce que esta experiencia singular y de pilotaje de la Supermañzana del Centro Histórico, puede ser replicable a otras partes de la ciudad, con lo cual no solo se potencia el uso de la trama vial como espacio público, sino también el resaltar valores del urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social a mayor escala.

Se pudo comprobar que en el municipio Guanabacoa se ha peatonalizado parcialmente la Avenida José Martí y se concluyó una vía peatonal con el uso de adoquines hasta la calle Versalles; se suspendió la circulación de vehículos y se trabaja en la consolidación del boulevard. También está en marcha la contratación de Atrio para la producción del mobiliario y alumbrado de dicha avenida.

A partir de la recuperación del espacio público, en el caso de la Habana Vieja se avanza en los procesos de licitación que actualmente ya han cerrado en función de la adquisición de materiales e insumos por ejemplo los lotes de luminarias, de pavimento, de espejos para mejorar la visibilidad de los carros, en pos de la recuperación urbana de varias obras. Hasta el momento en que el equipo de la evaluación aplicó las técnicas de recopilación de información, no ha llegado ningún recurso importado, aunque se reconoce que es un proceso complejo.

Estas dos experiencias dan cumplimiento parcial al **indicador 1 del resultado 6 previsto para la PAC 2 (Se ha avanzado en el 50% de la peatonalización de 2 espacios públicos identificados en La Habana)**, los cuales se consideran en un 60% de avance en su implementación porque el diseño ya fue completado.

El retraso en las importaciones y el encarecimiento de las obras constructivas han afectado la eficacia de la gestión. Se requiere apelar a la estrategia de manejo de riesgos prevista en el Convenio para que dicho retraso no comprometa el alcance del resultado y el cumplimiento del objetivo con el indicador previsto en la matriz global.

Desde el municipio San Miguel del Padrón se realizó el diseño participativo del Parque Urbano Camino de Varela con pobladores del Consejo Popular San Francisco de Paula. Además, finalizó el proyecto técnico ejecutivo con principios de urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social, que fue aprobado por el Consejo de Administración Municipal y está pendiente comenzar las obras constructivas. Se reconoce que para su ejecución han existido retrasos dada la fluctuación del personal responsable.

En cuanto al **indicador del Resultado 6 (Al menos dos infraestructuras verdes se crean en Habana Vieja)**, se considera en un avance del 50%. Se culminó el diagnóstico urbano de la Supermañzana y el proyecto ejecutivo de la regeneración de la Plazuela de Santa Clara. Se realizaron las licitaciones para la adquisición de los materiales para la realización de las dos intervenciones en el Centro Histórico. Aunque no se ha materializado aún la ejecución física, los avances acumulados colocan ambos espacios en una fase madura de planificación. Donde se constataron avances en acondicionamiento físico, mediante la observación, fue en la Huerta de Las Teresas.

Cumplimiento de los indicadores del Objetivo Específico 2 (OE2):

Indicador previsto en PAC 2: Al finalizar el 2do. año del Convenio se ha avanzado en el diseño del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad del Centro Histórico de La Habana. En proceso (50%).

Se elaboraron los TDR de la contratación de los estudios, se promovieron las convocatorias de dos estudios-diagnósticos: un estudio y diagnóstico para la confección del Plan de Manejo de la Infraestructura Verde (IV) y un estudio de Sistemas de Tratamientos de las Aguas Residuales para su reuso en Sistemas de Riego, ambos en el Centro Histórico de Habana Vieja. Se recibieron dos propuestas técnicas en la licitación: la Empresa GEODESA y otra del Instituto Nacional de Recursos Hídricos. Se convocó al Comité de Compras para la realización del Dictamen Técnico a cargo de Plan Maestro. Se otorgó la licitación a GEODESA para realizar el estudio sobre la infraestructura verde del Centro Histórico. En la actualidad se avanza en la contratación de los servicios. No obstante, no ha comenzado el proceso de diseño, y por lo tanto puede repercutir en el alcance del indicador respecto a la matriz global del Convenio en caso de que no se le dé un seguimiento para la celeridad del mismo.

Indicador: Al finalizar el 2do. año del Convenio se identificaron las iniciativas vinculadas con la Nueva Agenda Urbana en al menos 4 municipios de La Habana. Cumplido: 100%

Municipio Guanabacoa: Identificación de la iniciativa de peatonalización en la Avenida Martí. Culminación del proyecto técnico y la licitación para la contratación de la rehabilitación física y la producción del mobiliario, las jardineras y luminarias de la avenida que se encuentran en ejecución por la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Cultura- ATRIO, encargada de la asesoría, ejecución y montaje del proyecto.

Municipio San Miguel del Padrón: Identificación de la iniciativa de Rehabilitación del Parque Urbano del Camino de Varela en San Francisco de Paula. Culminación del estudio técnico y aprobación en el Consejo de Administración Municipal.

Municipio Centro Habana: Identificación de la iniciativa la huerta urbana y el parque infantil de la Casa del Niño y la Niña. Culminación del proyecto técnico, aprobación por parte del Consejo de la Administración Municipal del espacio para comenzar la ejecución del proyecto.

Municipio Habana Vieja: En la Supermanzana del Centro Histórico se terminó el proyecto técnico en la Plazuela de Santa Clara que prevé la regeneración, incluyendo la zonificación funcional, integración paisajística, gestión de aguas y diseño del espacio para el tránsito peatonal prioritario. Además, están en proceso las huertas: Huerta urbana del convento de Las Teresas y Huerta urbana del convento de Belén.

Indicador: Al finalizar el 2º año del Convenio el sistema Ha Bici cuenta con 1 estación nuevas de alquiler de bicicletas que utilizan al menos 80 usuarios nuevos (50% mujeres). Con retraso (0%).

Aún no se cuenta con el nuevo carril bici, con lo cual se compromete el cumplimiento del indicador en términos cuantitativos y afecta una parte del alcance del objetivo 2. Esta acción depende de otros procesos que se han retrasado. Para el diseño de las estaciones del sistema de movilidad sostenible en la provincia de La Habana se hace imprescindible contar con el Plan Estratégico de Desarrollo Integral de la provincia aprobado, ya que en esta herramienta se integrarán todas las líneas estratégicas y las normativas de regulación de la vialidad en la ciudad.

Indicador: Al finalizar el 2º año se habrán diseñado las herramientas para la medición de la cantidad de personas que transitan por la zona de peatonalización de Guanabacoa. Con retraso (0%)

Para la elaboración de la herramienta para la medición del número de personas que transitan por la zona peatonal de la Avenida Martí es necesario haber culminado las acciones de transformación del espacio (en ejecución la obra civil) y disponer del equipamiento tecnológico que se adquirió en la importación y que está pendiente de la extracción del puerto del Mariel. Este atraso puede afectar el cumplimiento del indicador de la matriz global estimado en una medición de 3500 personas. Si se concluyen las obras en la PAC 3, pudiera alcanzarse dicha medición en la PAC 4, pero los riesgos descritos en análisis de contexto respecto a procesos constructivos, disminución de presupuestos locales y desviaciones en esquemas de pago pueden atentar contra este reajuste de cronograma.

Objetivo específico 3 Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz

R7- Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.

Hasta este momento, se encuentra en avance la construcción de un aula de nuevas tecnologías, conocida por parte de las personas destinatarias como “aula audiovisual”, en función del trabajo con las TICS, y dirigida a niños/as y adolescentes. Para llevar a vías de hecho se logró la gestión por parte de integrantes del TTIB Cayo Hueso, de otro espacio físico para su realización, ya que el lugar identificado inicialmente se encuentra entre dos edificaciones que están en peligro de derrumbe.

La ubicación propuesta para la construcción de dicha aula, la cual se encuentra a dos cuadras de la Casa del Niño y la Niña, es en la actualidad un basurero y se reconvertirá para la construcción de espacios, articulando acciones con el proyecto sociocultural de la Fragua Martiana que comparte objetivos, valores y propósitos similares para la inclusión social de la infancia y adolescencia del barrio vulnerable de Cayo Hueso, desde la construcción de la paz. El proyecto técnico constructivo del aula tecnológica está concluido y aprobado por el CAM de Centro Habana. Pendiente la licitación y contratación de la construcción del aula y de los espacios del parque y huerto de la Casa del Niño y la Niña, debido a los trabajos de rehabilitación que se están realizando por la administración del gobierno de Centro Habana.

A pesar de haberse realizado encuentros para lograr una puesta en común entre la Dirección Municipal de Deportes de Regla y los gestores del Centro Sociocultural La Colina, sobre la ubicación del lugar y el desarrollo de áreas deportivas, al momento de la evaluación intermedia, no se ha logrado ubicar el destino final. No obstante, el proyecto técnico con las ideas conceptuales de los espacios deportivos y recreativos existe y está planteado en las áreas del parqueo.

Se identificó que en el Centro Sociocultural La Colina, se encuentran en proceso de contratación las ofertas para la adquisición de los materiales en función del acondicionamiento de dos áreas deportivas (área para la práctica del béisbol 5 y la de fútbol sala) y dos áreas recreativas de La Colina (parque infantil y área para la práctica de ejercicio al aire libre), con una contratación a cargo de la Empresa ARCOS Varadero. En la actualidad se mantiene la realización de las obras según proyecto técnico y ello está conciliado con la Dirección Municipal de Deportes del Municipio.

En el caso del Centro Espacio A+ Adolescentes, se reconoce que ya se encuentra la licitación y se enviaron dos ofertas para adquirir el lote que se necesita para la rampa de accesibilidad, la modificación de baños, y la señalética inclusiva, prevista para la PAC 3, pero que representa un avance en estos momentos. Se ha activado el comité de compra y se cuenta con la validación del listado de materiales según ofertas. Ello **da cumplimiento en un 100% al indicador 2 del Resultado 7 (Al finalizar el segundo año del Convenio se cuentan con el estudio de las necesidades y el proyecto técnico para las adaptaciones del Centro A+ Espacio Adolescentes a personas con diversidad funcional)**. Los avances en el diagnóstico, el proyecto técnico y la licitación para la adquisición de materiales permiten proyectar su cumplimiento durante la PAC3 como está previsto en el cronograma.

En sentido general, la importación no ha llegado a su destino final. Quienes actúan como destinatarios/as reconocen lo complejo del proceso y forma parte del seguimiento y monitoreo de las acciones comprometidas, con énfasis en la rehabilitación de los lugares previstos. Por todo ello, se considera que el **Indicador 1 del resultado 7 (Al finalizar la PAC 2 se habrán comenzado la rehabilitación de los espacios de la Casa del Niño y la Niña y de las áreas deportiva de La Colina. Se habrán adquirido el equipamiento y los medios necesarios y comenzado las acciones constructivas de dos de estos espacios) se encuentra en un cumplimiento del 40%**.

El indicador 3 del resultado 7 (**Al finalizar el Convenio, al menos 400 infantes y jóvenes (de ellos el 60% niñas) se han beneficiado con los servicios que ofrecen los centros socioculturales de la Casa de Niño y la Niña, La Colina**) no está previsto en la PAC 2.

R8- Los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB) Cayo Hueso, Rancho Elina, Azahares, Abalí y La Purísima desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.

Se pudo constatar el proceso formativo de 55 promotores y promotoras en Cultura de Paz, en el cual participaron representantes de barrios en situación de vulnerabilidad de los municipios de Regla, San Miguel del Padrón, Centro Habana, Guanabacoa, Habana Vieja y 10 de octubre, de las cuales 42 son mujeres (76,4%) y 13 hombres, y 22 son jóvenes (40%). Con este proceso, bien estructurado con evidencia constatada en el análisis de documentos metodológicos diseñados por cuatro mujeres especialistas del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) y del Centro Félix Varela, logró una puesta en común sobre qué entender por cultura de paz desde el contexto cubano; herramientas diagnósticas participativas, relaciones de poder, género, diálogo territorial, gestión de proyectos entre otros contenidos. Estos temas le permitieron una mayor comprensión de sus ámbitos de actuación, desde una mirada crítica que aporte a una sociedad más justa y equitativa. Este proceso da cumplimiento al 100% al indicador 1 del resultado 8 (Al finalizar el segundo año del Convenio se habrán identificados los contenidos temáticos para la formación de los promotores de cultura de paz en los territorios. Se habrán diseñado las modalidades de formación para cada territorio según sus particularidades. Se habrá seleccionado las y los promotores que se formarán en cada territorio, según necesidades. Habrá comenzado la primera etapa de formación de formadores de las y los promotores de Cultura de Paz).

Se registraron los trabajos finales (planes de acción) de quienes participaron en la formación, cuyas salidas principales se relacionan con problemáticas reales identificadas en los barrios vulnerables. Concretamente se presentaron cinco proyectos de transformación social en barrios vulnerables desde la perspectiva de cultura de paz en los municipios participantes del curso. Ello da cumplimiento al Indicador 3 del Resultado 8 con la meta prevista para la PAC 2 (Al finalizar el proceso formativo en Cultura de Paz se habrán identificado acciones de transformación social desde la Cultura de Paz en los municipios de actuación del Convenio). En este sentido se reconoce que:

Según entrevista con socias españolas y Titulares de Obligación, de Responsabilidad y de Derechos, las acciones identificadas comenzarán su implementación durante la PAC 3 y contarán con un acompañamiento metodológico para su implementación.

En el marco de este resultado se ha continuado desarrollando el concurso “Los niños amamos la paz” que se realiza en homenaje a las víctimas de la bomba de Hiroshima y Nagasaki; y en la propia voz de los infantes se reconocen mensajes de comunicación no violenta, de justicia y paz. (ver anexo 12 memoria de intercambio con niños y niñas). Se pudo constatar la existencia de murales que promueven la Cultura de Paz, como es el caso de titulado: “La paz está en nuestras manos” y “Coloreando la inocencia” así como un mural en el CSC La Colina (Regla); con los cuales se promueven valores desde las primeras infancias.

Se considera el apoyo al Festival Cultural Comunitario de Jesús del Monte (municipio 10 de octubre), realizado 1,2 y 3 de noviembre del 2024 por parte del Proyecto Arte 92. Dicho apoyo se concentró en la visibilidad del evento, ya que los recursos que debían llegar por importación no llegaron para la celebración. También el Evento Internacional en su Edición Primera Generarte en abril del 2025, fue apoyado desde el Convenio.

Se identifica que en el municipio San Miguel del Padrón 160 niños/as participan en una acampada infantil en el Parque Ecológico de Río Hondo, el homenaje al 5 de junio Día Mundial del medioambiente con actividades de exploración, campismo y siembra de plantas autóctonas.

Estas cuatro acciones referidas anteriormente dan cumplimiento en un 100% al indicador 2 del Resultado 8 previsto para este momento del Convenio (Al finalizar el 2do. año del Convenio se habrán implementado al menos 2 acciones nuevas para la promoción de la Cultura de Paz en municipios de La Habana).

R9- Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables a través de la sensibilización y la comunicación social.

Se registra en el Taller de Validación de los resultados obtenidos en la evaluación intermedia, que de las actividades comprometidas para la PAC 1 y PAC2 de este resultado, se han llevado a cabo los intercambios de experiencias entre organizaciones cubanas, MPDL y ACPP para la promoción de la cultura de

paz. El propio proceso de formación de promotores y promotoras de paz constituyó un espacio de intercambio de actitudes y de prácticas de inclusión social que se realizan en los barrios. La formación constituyó un espacio para reconocer cómo deben ser construidos con perspectiva de inclusión y de construcción de paz. **Ello da cumplimiento al Indicador 1 del resultado 9 en un 88% (Al finalizar el segundo año del Convenio al menos 25 jóvenes de los municipios de actuación debaten y reflexionan sobre Cultura de Paz en espacios de intercambio de experiencias)**, ya que se alcanzó una formación de 22 jóvenes de los 25 previstos en la meta.

Las actividades concurso de fotografía "Realidades en Transformación" y la implementación de campañas de comunicación contra la violencia de género, la homofobia y para la inclusión social de colectivos con funcionalidades diversas aún no se han realizado, por retraso en la importación de equipamiento audiovisual y otros soportes comunicativos.

El indicador 2 del Resultado 9 **se ha cumplido parcialmente**, en los contenidos concernientes al intercambio metodológico y de experiencias entre organizaciones cubanas sobre cultura de paz, el cual se ha estructurado desde el propio curso de formación. Ello está previsto en la matriz global; sin embargo, en la especificidad de la PAC 2 no se ha cumplido por no haberse realizado el concurso de fotografía, donde debían intercambiar al menos 30 jóvenes. **Por ello se considera que este indicador tiene un cumplimiento de un 50%**.

Cumplimiento de los indicadores del Objetivo Específico 3 (OE3):

Indicador: Al finalizar el segundo Año del Convenio al menos 150 niños, niñas y jóvenes (55% niñas) en situación de riesgo de exclusión han accedido a espacios de deporte, ocio, formación y cultura a través de las nuevas instalaciones socioculturales creadas. Cumplido (100%).

Se ha incrementado el acceso de la población infantil a las nuevas acciones desarrolladas por el Convenio en espacios de formación, cultura y ocio con responsabilidad ambiental. Hay un incremento en las actividades de la Casa del Niño y la Niña, donde acceden 248 infantes que se han beneficiado (188 más que lo identificado en la LdB, de ellos el 62,9% son niñas). La participación se ha incrementado en actividades relativas a la creación de murales de arte urbano en Diez de Octubre y Centro Habana. En el Centro Sociocultural La Colina acceden 35 infantes a los talleres de artes plásticas, de los cuales el 45,7% son niñas. Se incorporaron a las actividades de voluntariado ambiental infantil 30 niñas y niños de los municipios de Regla, Centro Habana y San Miguel del Padrón, con un 50% de participación femenina.

Este resultado es una contribución significativa al alcance de este objetivo, con un aporte de un 52,1% al indicador de la matriz global, por lo que se considera una gestión eficaz que posibilitará alcanzar los resultados previstos en términos de acceso de población infantil en riesgo de exclusión a actividades y espacios que desarrollan su potencial y el ejercicio de sus derechos sociales y culturales.

El proceso de rehabilitación de la Casa del Niño y la Niña y de las áreas deportivas de La Colina, el cual comprende acciones constructivas y de adquisición de equipamientos y medios, no logra aún su materialización. Se coloca en valor y en base a este proceso acciones asociadas a la gestión de cambio de local ante peligro de derrumbe, hermanamiento con otros proyectos que impulsan temáticas afines, realización de licitaciones y listado de materiales según ofertas de materiales.

Iniciativas y proyectos comunitarios vinculados al Convenio se benefician del apoyo logístico expresado indistintamente en materiales para homenajear a niños ganadores de concursos con temáticas asociadas a la Paz fundamentalmente, combustible para la transportación y materiales para la visibilidad. Lo anterior permite potenciar espacios comunitarios que promueven la Cultura de Paz, la no violencia, y la comunicación artística para la transformación comunitaria.

Indicador: Al finalizar el segundo año del Convenio al menos 100 jóvenes de 5 municipios de la provincia, de ellos (60% mujeres) han participado en actividades para la promoción de la Cultura de Paz. Cumplido 100%.

Según evidencias halladas en análisis de documentos (listados, fotografías) y en entrevistas con Titulares de Derechos, de Responsabilidad y de Obligación, representantes de seis municipios de La Habana participantes del proceso Formativo de Promotores y Promotoras en Cultura de Paz y han ganado en una comprensión compartida y construida participativamente sobre Cultura de Paz, y como efecto principal se concibieron trabajos prácticos que reflejan problemáticas reales de sus comunidades en situación de vulnerabilidad. De los participantes, 22 eran jóvenes (90,9% mujeres). En la creación de murales en los barrios y en la realización del Festival Comunitario en Jesús del Monte participaron un total de 183 jóvenes artistas, de ellos el 50% mujeres (Municipio 10 de octubre). Según el informe técnico presentado en la PAC 2, en las acciones barriales para promocionar la cultura de paz participaron un total de 229 jóvenes y adolescentes, de ellos 53.3% son mujeres; y en los talleres de cultura de paz en el centro A+ Espacios Adolescentes (en la Habana Vieja) participaron un total de 24 jóvenes, de ellos 10 mujeres, lo que constituye una contribución del 46,2% al logro del indicador de la matriz global del Convenio.

El indicador 3 de este objetivo, relativo a los estudiantes que incrementan conocimientos sobre violencia de género, la homofobia y otras formas de discriminación, a partir de su participación en campañas, no está previsto para las PAC 1 y 2.

4.2.2 Resultados y efectos no previstos

En todo proyecto se encuentran por lo general resultados que no están planificados en la lógica de intervención, pero que se logran a partir de una sucesión de acciones y de factores internos y externos que contribuyen a ello. En este Convenio, se pudieron constatar varios de estos efectos no esperados que enriquecieron el resultado final y le han asignado un valor agregado al modelo de gestión desarrollado.

Estos efectos son:

-Las personas formadas y capacitadas en el marco del Convenio no solo recibieron preparación desde diversos enfoques, metodologías, prácticas, visibilización y promoción de experiencias culturales y creativas sino también, se logra un valor agregado, a partir del intercambio de experiencias y retroalimentación colectiva. Con ello se fortalecen los proyectos comunitarios, las estrategias locales, las iniciativas y emprendimientos individuales. Se contribuye a transitar de los conocimientos individuales a los conocimientos colectivos a favor de una práctica transformada y constituyen espacios de participación de los TTDD.

-En el plano institucional, algunos actores de coordinación como las direcciones de la OHCH, aprovechan conocimientos previos en temas afines a este Convenio (urbanismo ecosistémico, mapeo de indicadores y actores); alianzas con actores estratégicos y de implementación de acciones en el territorio. Lo anterior se coloca en función de contribuir a los propósitos planteados y el cumplimiento de los indicadores y permite el reconocimiento de un punto de partida útil para lo que se desea alcanzar en la actualidad.

-En el ámbito comunitario y en particular con la experiencia de Habana Espacios Creativos se manifiesta el vínculo con la comunidad. Desde este accionar se potencia el desarrollo de un tejido social y económico que tributa implícitamente a una economía social y solidaria de mayor alcance, donde la concurrencia de actores económicos diversos (estatales, privados), relaciones público/privadas, instancias de gobierno, organizaciones políticas y de masas tienen un nicho importante para la generación de alianzas y a favor del desarrollo integral y sostenible.

4.2.3 Elementos facilitadores y obstaculizadores de la eficacia

Elementos Facilitadores:

-Reconocimiento de un sistema sociopolítico en el país que respalda la autonomía municipal y la personalidad jurídica de los municipios.

- Existencia de experiencias previas en el terreno a través de programas y proyectos nacionales de diverso carácter, algunos con financiamiento internacional y que contribuyen al desarrollo de los territorios, entre ellos PADIT.
- Las experiencias anteriores de trabajo de las organizaciones españolas en los territorios con las organizaciones cubanas.
- Experticia en la gestión y liderazgo de actores institucionales y locales que coordinan las acciones y se responsabilizan con ellas, en base a resoluciones emitidas desde instancias superiores como el gobierno de La Habana. Tal es el caso de las responsabilidades con la EDP, su seguimiento y monitoreo.
- Facilitar espacios de formación y capacitación multiactoral en los que se compartieron conocimientos, se retroalimentaron mutuamente, se reconocieron colectivamente como participantes de la experiencia.
- Colocar conocimientos previos y articulaciones entre actores y proyectos en función del Convenio actual.

Elementos obstaculizadores:

- Contexto complejo que evidencia una policrisis sistémica, con fuertes tensiones en diversos ámbitos de la sociedad, la cual empeora con el recrudecimiento del bloqueo y la implementación de las medidas hacia Cuba con la llegada de D Trump al poder.
- Limitada capacidad de los gobiernos locales para asumir el protagonismo y la autonomía que les corresponde.
- Retraso de las importaciones por parte de estructurales aduanales en el país y empresas importadoras nacionales.
- El desconocimiento del Convenio en toda su integralidad y por consiguiente de sus objetivos por parte de actores claves como Velo Cuba, Arte 92, representantes de instituciones locales y comunitarias de los seis municipios donde se comprometen acciones.
- La fluctuación de personal y directivos de las socias locales con efectos en el seguimiento en procesos de liderazgos a nivel estratégico y operativo.
- Falta de involucramiento en las capacitaciones de intendentes y personal directivo que influye en la toma de decisiones sobre desarrollo territorial.

Hasta diciembre de 2024 la **eficacia del Convenio se considera media** dado el grado de cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades para este momento intermedio de evaluación. Si bien las actividades realizadas hasta el momento actual se encuentran bien diseñadas conceptualmente y contribuyen al logro de los objetivos planteados, no han sido completamente suficientes en términos de implementación real. Se identifica un cumplimiento eficaz de las actividades transversales y de las planificadas en los Resultados 2 y 8; un cumplimiento medianamente eficaz en las actividades de los Resultados 1, 4, 6, 7 y 9; mientras que en los Resultados 3 y 5 se identifica un comportamiento ineficaz hasta diciembre de 2024. De los 17 indicadores de resultados que se monitorean hasta culminar la PAC 2, hay 6 cumplidos y 7 en avance; mientras que 3 están con retraso y 1 está incumplido. El promedio en los porcentajes de cumplimiento de los 17 indicadores de Resultados es de 64,87% (ver anexo 7). De los 9 indicadores de objetivos previstos para monitorear los avances hasta la PAC2, se identifican 4 cumplidos, 2 en avance y 3 con retraso. El promedio en los porcentajes de cumplimiento de los 9 indicadores de Objetivos es de 57,3% (ver Anexo 8).

Las acciones desarrolladas hasta la fecha han creado condiciones básicas para la transformación como: la sensibilización y capacitación de gobiernos locales, instituciones, promotores/as y parte de la ciudadanía; la actualización del diagnóstico y el ajuste de la línea base con un enfoque más transversal de equidad; las consultas públicas y negociación de agendas locales para la rehabilitación de espacios públicos y los estudios técnicos y de factibilidad en función de estas transformaciones urbanísticas y la habilitación de espacios inclusivos; aunque hay elementos del contexto que pueden afectar parte de su materialización.

A nivel interno, una mirada específica a las estrategias y enfoques desarrollados a la gestión y participación de actores en el territorio comprueba que no todos participan de igual manera ni con el nivel de involucramiento esperado. Se encuentran limitaciones desde la coordinación de instancias intermedias y de base para replantear estrategias a nivel de gestión que permitan avanzar en los compromisos asumidos. Si bien se han tenido que sortear obstáculos diversos que dependen de factores ajenos a la voluntad de quienes se encuentran involucrados en el Convenio, aún no se logra una articulación colegiada

en función la gestión del proyecto. En este sentido, se requiere de espacios de mayor integración y complementariedad, en función de las metas comunes que se ha propuesto alcanzar en el marco del Convenio.

4.3 Eficiencia

4.3.1 Cumplimiento del cronograma

El Convenio que se evalúa es un instrumento que articula en su lógica de intervención tres objetivos específicos y nueve resultados esperados con diversas temáticas y ámbitos de actuación, alcances geográficos y heterogeneidad de actores. Sin dudas el primer y gran desafío de este Convenio es su gestión porque tiene un alcance ambicioso.

Los principales ámbitos en los que se mueve la lógica de este Convenio se pueden identificar lo siguiente:

-Ámbito estratégico: donde se concentra el RE1, que pone énfasis en el proceso de construcción estratégico del desarrollo en la Ciudad de La Habana apoyando a las Oficinas de desarrollo territorial de los 15 municipios de la Habana y en el fortalecimiento de las capacidades de los actores de gobierno desde la perspectiva de inclusión, sostenibilidad y construcción e la paz.

-Ámbito de fortalecimiento institucional: en el que se propone mejorar las condiciones materiales, tecnológicas y de infraestructura de seis instituciones ubicadas en cuatro municipios, para contribuir a la implementación eficiente de su objeto social. Aquí se ubican el RE2 con el apoyo a Habana Espacios Creativos y el RE4 con la A4.4 que apoya al Grupo de Desarrollo Integral de la Capital y al Plan Maestro de la OHCH. También el RE7 con la mejora de la infraestructura de la Casa del Niño y la Niña de Centro Habana, el Centro Sociocultural La Colina en Regla y el Centro Espacio A+ Adolescentes.

-Ámbito de nuevos actores económicos liderados por mujeres: Aquí se concentra el RE3 con la identificación y formación de mujeres empresarias. También tributa el servicio que presta Habana Espacios Creativos en el RE2 con las residencias creativas y la promoción de industrias culturales y creativas.

-Ámbito de acondicionamiento de espacios públicos: poniendo énfasis en espacios verdes y peatonales, de esparcimiento y deportivos en cuatro municipios de La Habana (Guanabacoa, Regla, San Miguel y Habana Vieja) incluyendo el centro histórico, aquí se ubica el RE6.

-Ámbito de cumplimiento de compromisos internacionales y ejecución de Plan de Estado con la NAU: con este ámbito el Convenio pretende irradiar sus acciones a los quince municipios de La Habana y concentrar los casos de referencia en el Centro histórico. Este ámbito lo abarca el RE4.

-Ámbito de movilidad sostenible: en este ámbito se involucra el PDL Velocuba se concentra en el RE5 y se propone trabajar en dos municipios de la Habana.

-Ámbito comunitario con la promoción de cultura de paz: es aquí donde entran las instituciones y proyectos que tienen un fuerte vínculo comunitario. Estos son los TTIB de cinco concejos populares de cinco municipios y el proyecto sociocultural comunitario ARTE 92 en el municipio 10 de octubre. Todos se han apropiado de elementos de la cultura de paz y lo han reflejado en su trabajo, que pueden ser actividades o diseño de murales como expresión de arte urbano. Aquí se asocia el RE8.

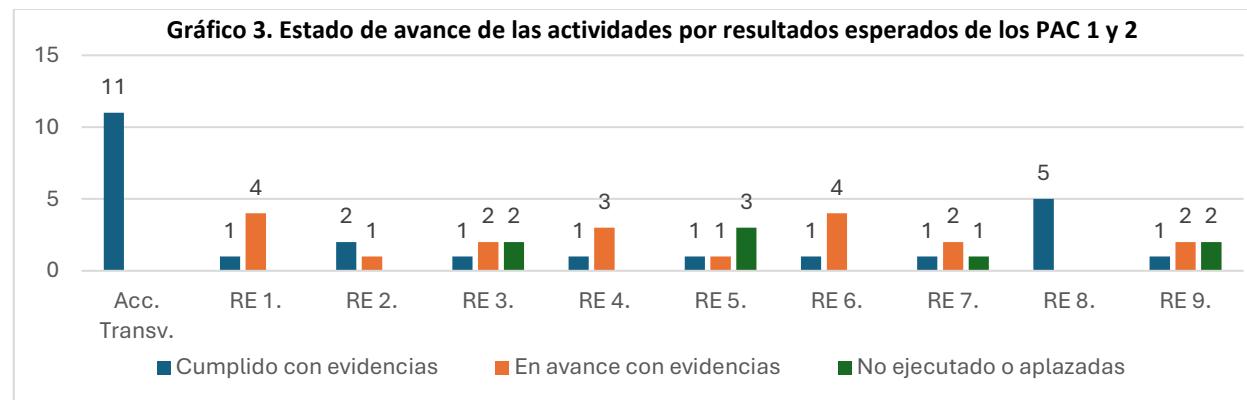
De acuerdo con el Marco lógico⁵ y los Informes de seguimiento técnico de la PAC 1 y la PAC 2⁶ el Convenio tiene planificada un total de 45 actividades que tributan directamente a los 9 resultados esperados, además de acciones transversales. De las cuales en la PAC1 se planificaron 6 actividades

⁵ Matriz de Planificación de Proyecto en Formulación del Convenio Código: 2022/PCONV/000469

⁶ Informe Anual técnico de la PAC 1 enero 2024 y PAC 2 abril 2025

transversales, 9 de seguimiento y 27 que tributan al cumplimiento de los resultados esperados. En la PAC 2 se planificaron 5 actividades transversales, 9 de seguimiento y 30 actividades que tributan al cumplimiento de los resultados, de estas últimas la mayoría son continuidad de las que comenzaron durante el primer año del Convenio. Un primer acercamiento al cumplimiento del cronograma planificado para los dos primeros años arrojó que la mayoría de las actividades están cumplidas y en avances con evidencias que lo demuestran. (Ver **Anexo 6. Cumplimiento del cronograma de actividades planificado para PAC 1 y PAC 2**).

Como se observa en el gráfico 3 el estado de avance de las actividades planificadas por resultados muestra que el 49% de las actividades están cumplidas, el 35% están en proceso de cumplimiento y el 16% se aplazaron para la PAC 3, para cuando estuvieran creadas las condiciones necesarias para su realización.



Fuente: Elaboración propia

Al analizar más detenidamente el cumplimiento de las actividades asociadas a los resultados y tomando como referencia varias de las entrevistas realizadas a los actores participantes, se puede constatar que se han realizado acciones formativas que los titulares que han participado las consideran como muy importantes. Por una parte, están todas las acciones formativas coordinadas por la Dirección Provincial de Desarrollo Territorial orientadas a preparar a los actores de los gobiernos municipales para que contribuyan en el diseño y planeación de la Estrategia de Desarrollo Provincial de La Habana, que deberá ser presentada en el mes de julio del 2025 a las autoridades correspondientes. Para viabilizar este proceso la “...Gobernadora de La Habana ha nombrado una comisión responsable de la construcción de la EDP, además se han impartido varias capacitaciones compartiendo herramientas de planeación y cuentan con la asesoría del CEDEL” (Hombre, titular de obligación).

La otra formación que fue reconocida por todos los actores entrevistados como muy positiva y útil para su participación en el Convenio fue el Curso de formación de promotoras y promotores de cultura de paz, que involucró en su mayoría a titulares de derecho y de responsabilidades muy cercanos al trabajo comunitario. Se presentaron 5 trabajos finales con propuestas que ofrecieron soluciones a problemáticas identificadas en los barrios. Para muchos participantes este fue un momento de encuentro importante del Convenio porque les dio la oportunidad de interactuar con actores de otros municipios: “Participamos en la Formación de promotores de Cultura de Paz (...) En este mismo espacio nos reunimos personas de Habana Vieja, 10 de octubre y Centro Habana. Nuestro trabajo consistió en el tema de los Residuos Sólidos. Hasta el momento se han realizado reuniones en el barrio, también se ha visitado al gobierno” (mujer, titular de derecho)

Otras actividades que se reportan como cumplidas y que es importante mencionar es en el RE2 con las residencias creativas que promueve Habana

Espacios Creativos y que ha permitido a varias mujeres jóvenes desarrollar por un tiempo determinado su talento y habilidades que han contribuido con su crecimiento personal y profesional. Las otras actividades se concentran en el RE8 donde el proyecto sociocultural ARTE 92 organizó y coordinó el Festival Comunitario de Jesús del Monte con participación de niños, niñas y adolescentes. Y recientemente, mientras se preparaba esta evaluación, desarrollaron el Festival Generarte con un fuerte impacto a nivel visual y de participación de mujeres muralistas nacionales e internacionales. Que se apropiaron de los enfoques de cultura de paz, violencia de género, migración y empoderamiento femenino para diseñar alrededor de 18 murales en diferentes puntos de la ciudad de La Habana.

De las actividades que se reportan en estado de avance, 9 de ellas corresponden a contrataciones de servicios para estudios y elaboración de tareas y/o proyecto técnicos para la remodelación y acondicionamiento de espacios. Es importante destacar que las actividades que hoy se encuentran en avances dan cuenta del proceso que los actores están desarrollando para llegar al logro de los objetivos. Sobre todo, cuando se trata de transformaciones físicas de espacios que requieren permisos, personal especializado, varias licitaciones y proveedores, así como un conjunto de materiales e insumos que son necesarios importarlos al país.

Sin dudas el Convenio es un instrumento complejo y durante su primer año fue necesario engranar el mecanismo para echarlo andar, “... *el primer año, fue un tiempo de comprender exactamente de qué iba y como poderse colocar dentro del Convenio para lograr el trabajo, por tanto, fue un año donde los resultados son muy pequeños para los esfuerzos que se han hecho. Hemos estado preparando condiciones para que puedan caminar los procesos de transformación con las personas y en los territorios*” (mujer, actor de la cooperación). Sin embargo, existen retrasos en las actividades que imponen nuevos desafíos a la coordinación para recuperar el avance en los próximos dos años.

4.3.2 Ejecución financiera

El Convenio que tiene una duración de 4 años y se desarrolla en el periodo comprendido desde el 1ro de marzo del 2023 hasta el 28 febrero del 2027, tiene un costo total de **3.337.041 EUR**, de los cuales **3.000.000 EUR** son subvención de la AECID y **337.041 EUR** provienen de fondos de las ONG españolas MPDL y ACPP, otras aportaciones públicas y locales.

Según el Marco lógico del documento de Formulación el presupuesto total del Convenio tiene una distribución por objetivos específicos donde el OE1 tiene (928.498,00 EUR) para un 27,82% con relación al total; OE 2 (1.399.646,00 EUR) para un 41,94 % y el OE3 (984.897,00 EUR) para un 29,51 y para la auditoria y evaluación externa con 24.000,00 EUR para un 0,72 del presupuesto total. Esta lógica de distribución del presupuesto es la que se sigue en la formulación de la PAC 1 y la PAC 2, así como en el Informe de avance del primer año que compartió la coordinación del Convenio por MPDL.

A partir de la consulta de los documentos antes mencionados se elaboró una tabla (**Ver Anexo 9. Distribución del presupuesto según objetivos específicos y ejecución de lo planificado por PACs**) en la que se relaciona la planificación del presupuesto por objetivos específicos para PAC 1 y 2, con su respectiva ejecución financiera. Esta última sólo se pudo constatar con relación a la subvención recibida por la AECID.

El presupuesto del primer año del Convenio, **tomando como referencia la subvención recibida por la AECID**, fue de **750 000,00 EUR** de los cuales se ejecutó sólo **244.368,40 EUR** que representa el **32,58%** de lo planificado para la PAC 1. Para el segundo año se planificó **1.296.241,12 EUR** y se ejecutaron **556.609,14 EUR** lo que representa el **42,9%** de lo planificado para la PAC 2.

La inejecución del presupuesto está ligado a las actividades que no se han podido realizar o se reportan como en avances. Entre las razones que identifican los actores de la coordinación se encuentran elementos del contexto cubano actual que están incidiendo directamente y de forma negativa en la gestión del proyecto. Estos son:

- Retraso con los procesos de las importaciones.

- Procesos constructivos dilatados en el tiempo que ha sido necesario replanificar, porque se ha tenido que buscar varias empresas en el país que puedan asumir las labores constructivas.
- Dificultades con los instrumentos de pagos a los proveedores: *“Cada día está más difícil lograr hacer los pagos en tiempos y también con la disponibilidad de recursos en el mercado”*. Esto ha llevado a que se sustituyan proveedores.
- Se han dilatado procesos de consultorías: *“consultoría y estudios que estaba previstos realizar en la PAC 2, los procesos de licitación han sido difíciles, no se han encontrado los tres proveedores y se ha tenido que extender el tiempo de licitación. Por ejemplo, el estudio sobre el emprendimiento de mujeres con el enfoque de equidad y brechas de género. También con el estudio de las bicicletas de bambú. En cuanto a la dilatación de los servicios también hemos tenido la experiencia con la licitación del mobiliario de la peatonalización de la Avenida Martí, que por el monto de ejecución estamos obligados a tener 3 ofertas y eso está siendo muy difícil. Es decir, tres entidades que puedan elaborar mobiliario, jardineras, luminarias que puedan estar acondicionadas a un espacio patrimonial pues no hay muchas, entonces el proceso se extendió mucho tiempo hasta que hicimos contrato con Atrio, una empresa de cultura”* (mujer, actor de la cooperación).

-Procesos inflacionarios que está viviendo el país donde los precios se elevan y conlleva a la readecuación constante del presupuesto.

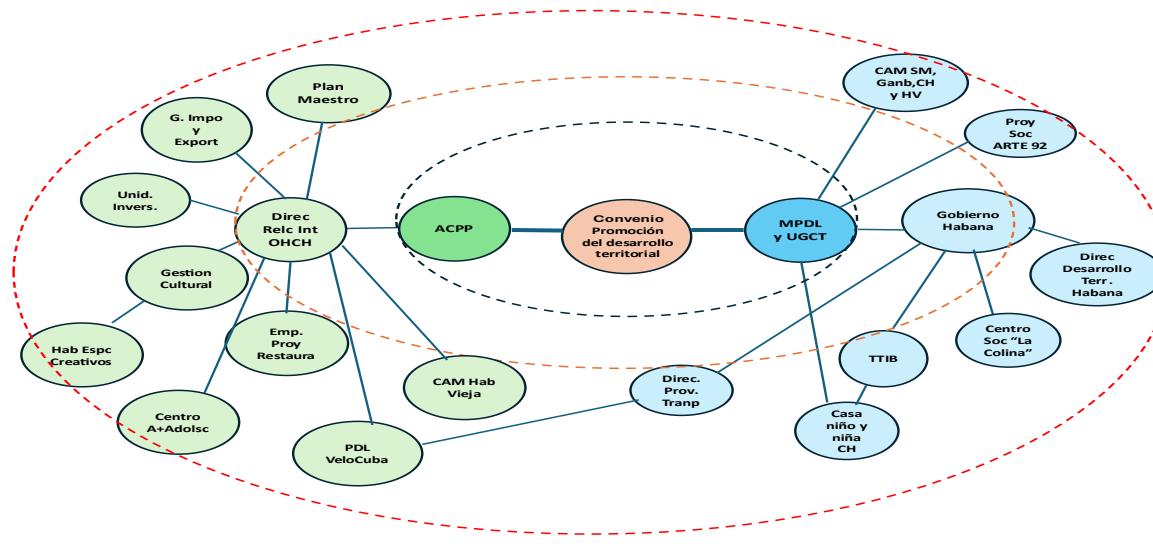
Si bien estas son razones de peso que imponen fuertes desafíos a la gestión financiera del Convenio, la coordinación debe tener presente que hasta el 31 de diciembre del 2024 sólo se había ejecutado **800.977,54 EUR** que representa el **26,70%** del total del presupuesto subvencionado por la AECID. Quedando pendiente por ejecutar el **2.199.022,46 EUR** que representa el **73,30%** de los **3.000.000,000 EUR** aportados por la AECID. Sin dudas ejecutar esta cifra en dos años será todo un desafío para la coordinación del Convenio teniendo en consideración que la situación del país podrá ser mucho más compleja en los próximos meses.

Otro elemento interesante relacionado con las contribuciones para la ejecución de actividades planificadas en el Convenio es el aporte de los gobiernos locales para apoyar las acciones de transformación que se realizan en sus territorios. Así lo han declarado los municipios Regla y Guanabacoa, de este último el Consejo de la Administración municipal decidió aportar **1.123.716,00 CUP** equivalente a **44910,00 EUR**, procedentes de los fondos de la Contribución Territorial para el pago de los estudios y proyectos técnico de la Avenida Martí. Ver **Anexo 8. Certifico de contribuciones en efectivo del municipio Guanabacoa**. Además de que mantienen su voluntad de contribuir con los fondos en CUP que se necesiten como aporte local al proyecto: “... Nosotros pagamos todo el proyecto técnico que costó más de un millón de pesos. Vamos a estar en el pago de la transportación, todo lo que sea en moneda nacional lo aporta el gobierno” (mujer, titular de obligación).

4.3.3 Sistema de gestión del proyecto.

El Convenio *“Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”* CONV/2022/000469, se considera como un único proyecto para la AECID en Madrid, para su Oficina de Cooperación en La Habana y para las organizaciones españolas y cubanas coordinadoras del Convenio. En este sentido se identifican actividades transversales en el arco lógico orientadas a la gestión general y a la articulación de la diversidad de actores que intervienen. Las autoridades cubanas consideraron dos TDR para la implementación del convenio, lo que influye en la distribución de la gobernanza sobre la responsabilidad de una parte de los objetivos y resultados esperados a alcanzar, repercutiendo en el sistema de relaciones de los actores implicados. Por la importancia que tiene este tema el equipo evaluador diseñó un mapa de relaciones entre los actores, a partir de los resultados de las entrevistas realizadas a representantes de todos los titulares, además fue validado en el Taller de Evaluación realizado los días 14 de mayo del 2025, donde participaron casi todos los actores vinculados al proyecto.

Gráfico 4. Mapa de relaciones entre los actores vinculados al Convenio.



Fuente: Elaboración propia

Este mapa refleja las relaciones entre los actores del Convenio respondiendo a las estructuras de gestión aprobadas por los TDR firmados por las sociedades cubanas para su implementación en el país. Muestra en el círculo central del mapa la relación de articulación y gestión coordinada que realizan las organizaciones españolas ACPP y MPDL (con la UGC de terreno) encargada de coordinar, monitorear, darle seguimiento y articular las estrategias y procesos durante toda la implementación del Convenio. En un segundo círculo de relaciones podemos destacar las que se establecen entre las organizaciones españolas y las dos sociedades locales: el Gobierno de La Habana y la OHCH: por una parte, está la organización española ACPP con su socio local la Dirección de Relaciones Internacionales de la OHCH que tiene su radio de intervención en el Centro Histórico de La Habana- con una reconocida fortaleza institucional en cuanto a la preparación y especialización de sus recursos humanos, así como los mecanismos para la ejecución de proyectos en los tiempos establecidos. La OHCH se apoya en su estructura empresarial e instituciones técnicas para impulsar objetivos, resultados y actividades que están bajo su jurisdicción (*Ver Tabla 2. Actores implicados en el Convenio*) y se relaciona además con los centros HEC y Centro A+ Adolescentes, junto al PDL Velocuba. Por otro parte está MPDL junto al Gobierno Provincial de La Habana, que tienen relaciones de trabajo desde hace varios años y se enfoca en el trabajo en cuatro municipios de la capital. El Gobierno de La Habana se apoya en las estructuras que están creadas y en el reciente sistema de Direcciones de Desarrollo Territorial, que tienen una gran responsabilidad en la construcción estratégica del desarrollo en sus territorios. Es importante reconocer la participación de los Talleres de Transformación Integral del Barrio de varios municipios. Además, se articulan con actores de los espacios comunitarios como son: la Casa del Niño y la Niña de Centro Habana, el Centro Sociocultural La Colina en el municipio Regla y el Proyecto Sociocultural Arte 92. Con todos MPDL tenía una relación anterior de trabajo a través de proyectos, lo que posibilitó que se vincularan a este Convenio manteniendo la vocación comunitaria de esta organización, mostrando una diferencia con las relaciones que se establecen entre ACPP- OHC donde las intervenciones tienen un carácter más institucional.

Otros elementos que arroja el mapa de relaciones es que en los dos primeros círculos que están dibujados con líneas discontinuas se ubican las instituciones coordinadoras tomadoras de decisiones del Convenio (titulares de obligaciones y actores de la cooperación), mientras que casi en la periferia del tercer círculo se ubican los titulares de responsabilidad y de derecho. Es notable la distancia que hay entre las instituciones cubanas coordinadoras

del Convenio y los titulares de derecho, que representan a la comunidad y son parte de los barrios. Vale destacar que MPDL por su relación histórica tiene construido y mantiene un vínculo directo con los actores comunitarios de los territorios de Centro Habana, Regla, San Miguel y 10 de octubre, facilitando así un diálogo directo entre TTRR y los TDD en los territorios de actuación del Convenio.

Sin embargo, varias de estas instituciones que son titulares de responsabilidades y de derecho, han tenido un nivel de relación a partir del Convenio o motivados por otros intereses: *“Hace más de seis años trabajamos con la Oficina del Historiador, con MPDL, en diversos eventos. También hay proyectos en curso con ACPP.”* (Mujer, titular de responsabilidad).

Es comprensible que esta configuración institucional con la que opera tiene que operar el Convenio ha añadido una complejidad operativa importante. Al respecto señala uno de los actores de la cooperación entrevistados: *“... si bien ha sido gestionable, requiere esfuerzos adicionales de articulación para mantener la coherencia estratégica e implementación fluida, especialmente durante las fases iniciales. Si bien se han establecido mecanismos comunes de seguimiento —como las reuniones periódicas de consorcio—, en la práctica, la articulación entre las distintas partes implica una carga adicional de coordinación para evitar solapamientos, desajustes en cronogramas o divergencias en enfoques operativos.”* (hombre, actor cooperación).

4.3.4 Armonización y alineamiento entre los donantes y el proyecto

Para un tipo de instrumento como el Convenio se necesitan organizaciones competentes como las que están haciendo la coordinación, que cuentan con amplia experticia y con antecedentes de gestión de proyectos de más de 25 años en Cuba. Para manejar la coordinación conjunta han tenido que armonizarse aprovechando las competencias que ambas tienen y buscando sinergias entre ambos proyectos.

En opinión de los actores de la cooperación participantes en el Convenio entrevistados, en estos momentos se identifican algunos puntos de encuentro en los cuales se trabajó de conjunto con propuestas concretas que ayudaron a evitar dispersiones, estos son:

- En el RE1 el trabajo que están realizando el Plan Maestro con el Gobierno Provincial de La Habana en el fortalecimiento de las capacidades del gobierno para el diseño de su Estrategia de Desarrollo Provincial.
- La formación sobre cultura de paz, donde se dieron todas las articulaciones para el diseño de la formación de promotores partiendo de la experiencia de Cultura de Paz de MPDL y también de las experiencias prácticas que ha desarrollado ACPP en otros contextos donde hay instrumentos para trabajar en procesos de transformación social desde esta perspectiva.

Esto nos indica como equipo evaluador que es posible organizar acciones de conjunto y que hay conciencia por parte de las organizaciones coordinadoras españolas de la necesidad de armonizarse y alinearse en una propuesta coherente que tribute al Convenio y al país. La idea es rebasar las miradas paralelas y construir en cada espacio de coordinación estratégica y operativa, propuestas integrales con contenidos y sentidos compartidos por parte de las socias locales.

Un ejemplo concreto son las miradas y enfoques al tratamiento de los ejes transversales, donde el Convenio puede contribuir a *“...la superación de barreras culturales para la igualdad, que aporte al empleo femenino sin sesgos sexistas, que fomente el autoempleo urbano sin estigmas de ser empleos femenino o masculino y que se facilite el trabajo a las mujeres”* (mujer, cooperación española). Sin dudas construir un enfoque y una postura común entre las dos organizaciones españolas, con relación al abordaje de los ejes transversales en el Convenio, pudiera dejar como un valor agregado y una contribución al tratamiento de estos temas en Cuba. Para lograrlo se requiere coordinación para que ambas organizaciones participen en las actividades planificadas por cada uno de los proyectos, desde la concepción hasta la ejecución y su posterior evaluación si hiciera falta.

4.3.5 Sistema de gestión administrativa y técnica

Para realizar la gestión del proyecto se elaboró un **Manual de gestión de procedimientos organizativos, técnicos y administrativos**, en octubre del 2023. Este producto fue el resultado de un proceso participativo donde se recuperaron los criterios de los socios locales y de las organizaciones españolas implicadas en la gestión del Convenio.

El Manual contiene las pautas y normas que regulan y guían la gestión articulada, el monitoreo y seguimiento y la justificación técnica y financiera del Convenio. Contiene la estructura organizativa y los mecanismos de gestión que facilitan la implementación, clarifica los canales y flujos de comunicación internos y externos entre las partes involucradas en su desarrollo y establece las normas para la visibilidad de este.

Este documento de referencia incluye el organigrama con relación a la estructura del Convenio, respetando e integrando las estructuras de coordinación aprobadas por los TDR de ambas socias locales, con espacios de coordinación donde se integren las cuatro socias (españolas y cubanas) para la gestión articulada e integral del Convenio. Sin embargo, el equipo evaluador durante su pesquisa a través de la observación participante y las entrevistas individuales y grupales realizadas, identificó otros actores vinculados al proyecto que expresaron su necesidad de participar en espacios de intercambio planificados por el Convenio donde puedan interactuar con otros actores. Además, se dibujaron los flujos de comunicación y de funcionamiento durante la gestión del Convenio.

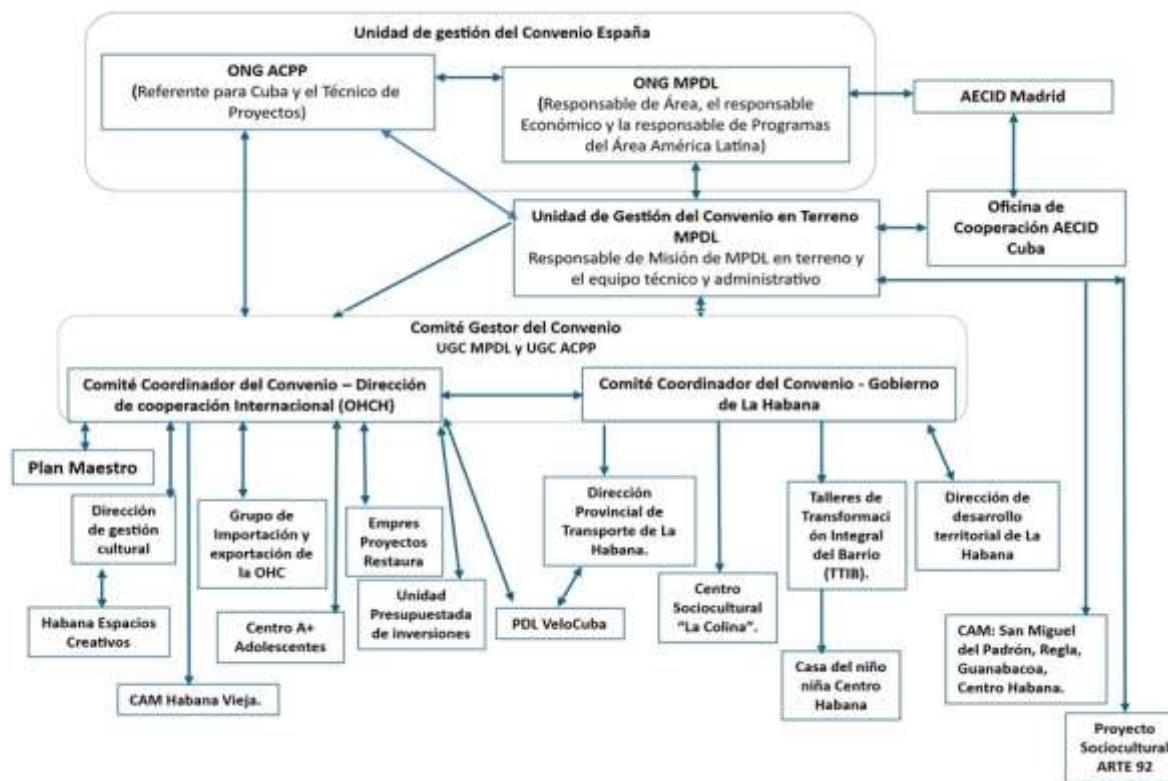
Cada organización española junto a su socio cubano desarrolla la gestión de los objetivos y resultados del Convenio de los cuales son responsables. En el caso de ACPP, que no tiene oficina en Cuba, trabaja con la OHCH y esta es quien se encarga de toda la planificación y gestión de las actividades en comunicación permanente con el Coordinador del proyecto por ACPP. Los fondos para la ejecución están en España y se manejan desde ACPP previa solicitud de la OHCH.

En el caso de MPDL, que tiene oficina en Cuba, es la organización líder del Convenio y rinde cuenta directamente a la AECID de la ejecución de actividades y financiera de la totalidad del Convenio. Esta organización cuenta en Cuba con un equipo técnico y administrativo, que se involucra en las acciones planificadas para este y otros proyectos que se desarrollan en el país.

El socio cubano de MPDL es el Gobierno de La Habana y a diferencia de las líneas que trabaja ACPP-OHCH, el equipo de MPDL se ha involucrado de forma activa en el acompañamiento y gestión de las acciones planificadas, así como con las instituciones y proyectos comunitarios con los que tenía un trabajo precedente.

Las instituciones OHCH y el Gobierno de La Habana, son quienes rinden cuenta del avance del Convenio por separado al MINCEX. Aquí se encuentran los directores de los proyectos por la parte cubana y se encargan de controlar y garantizar que cada uno de los compromisos asumidos por las partes firmantes en los Términos de Referencia sean cumplidos de acuerdo con los procedimientos establecidos en la legislación cubana vigente. Por tanto, emplean todas instancias empresariales y administrativas que existen en su marco de acción institucional para desarrollar los proyectos. En el caso de la OHCH con su sistema de empresas, unidad de inversiones, UEB de importación e instituciones técnicas. El Gobierno de La Habana, con su estructura de oficinas de las direcciones territoriales de desarrollo, los Consejos de las Administración y empresa importadora.

Gráfico 5. Organigrama del Convenio



Fuente: Elaboración propia

Esta dinámica de trabajo ha incidido en la agilidad de la gestión del Convenio y la rendición de cuenta en tiempo a la AECID. Sobre todo, porque el flujo de información de una de las socias cubanas (OHCH) se mueve directamente a su respectiva coordinadora española (ACPP), y no envía la información directo a la Unidad de Gestión del Convenio en Terreno, oficina de MPDL en La Habana. Esto se acentúa porque los espacios para la planificación, el

seguimiento y la evaluación de los procesos del Convenio se han reducido solamente a los encuentros donde participan las cuatro socias, pudiéndose sistematizar ejercicios de planificación y seguimiento operativos en espacios donde participen las socias cubanas y la representación de la coordinación del Convenio en terreno.

A partir de las entrevistas realizadas, las principales dificultades identificadas en la gestión técnica y administrativa del Convenio son:

- Inexistencia de un instrumento de articulación y coordinación entre las dos socias cubanas (OHCH y Gobierno de La Habana) para la gestión compartida del Convenio, más allá de los que se establecen para una acción específica como la elaboración de la Estrategia de Desarrollo de La Habana.
- Deficiente uso de los mecanismos de comunicación e instrumentos metodológicos para recopilar información necesaria para diseñar la rendición de cuenta del Convenio a la AECID.

-Retrasos en los plazos de entrega de informes de seguimiento anual técnicos y financieros a la AECID.

-En el caso de MPDL advierte sobre la insuficiente planificación en los gastos para el desarrollo de las actividades por parte de la contraparte, la solicitud de recursos se realiza con poco tiempo de antelación.

Esta evaluación intermedia debería servir para justamente revertir esta situación en cuanto a recomendaciones que puedan contribuir a resolver estas dificultades. Y para ellos se cuenta con la voluntad de los coordinadores por las organizaciones españolas y las instituciones cubanas.

4.3.6 Sistema de seguimiento a la gestión del Convenio.

El seguimiento al Convenio se hace a partir de la decisión operativa de contar con dos TdR independientes entre las socias cubanas y el MINCEX. En aquellos resultados que tiene responsabilidad MPDL y el Gobierno de La Habana lo hacen de conjunto y los que están bajo la responsabilidad de ACPP y la OHCH, lo hacen ellos. El Informe de Seguimiento Anual del Convenio es compilado y elaborado por la UGTC de MPDL.

En el caso de ACPP, organización que no cuenta con oficina en Cuba, su coordinador ha señalado que los seguimientos son casi diarios. Tiene una relación muy fluida y cordial con la Dirección de Relaciones internacionales de la OHCH para la coordinación de las acciones y seguimiento a los procesos generados por el Convenio. Emplean varias vías de comunicación para esto: videollamadas a través de WhatsApp, correos electrónicos, llamadas telefónicas y visita a terreno.

La OHCH tiene implementado sus propios mecanismos de seguimiento con chequeos semanales a las obras que se apoyan con el Convenio, reuniones planificadas con inversiones, Plan Maestro y chequeos constantes de los procesos de importación. Cuando el coordinador del proyecto por ACPP visita el país se inserta en estos espacios de seguimiento sistemáticos ya establecidos por la OHCH, participa en los Comités de Coordinación y Comités de Compra que se realicen. Además, sostiene encuentros bilaterales con MPDL terreno y participa presencialmente en los encuentros de Coordinación de las 4 socias. Por parte de MPDL y el Gobierno de La Habana, participan de conjunto en varios espacios de reuniones y encuentros con los equipos de las oficinas de desarrollo territorial. Es importante acotar que el Gobierno provincial tiene dinámicas de trabajo ya establecidas que involucran a todos los actores de su sistema de gobierno en la capital, por lo que han insertado los momentos de seguimiento y monitoreo en su propio sistema de trabajo. *“Tenemos un grupo de trabajo de whatsapp con todos los directores de las Oficinas de Desarrollo Local. Cada lunes se puntualiza el plan de trabajo de la semana que incluyen las acciones relacionadas con el Convenio que puede ser desde una capacitación, la distribución de recursos que legaron de la importación o la contratación de un servicio técnico, según la actividad y el municipio del que se trate. Así se va mirando lo que ocurre a través de la semana. Pueden ser puntos que se aborden una vez en la semana o que requieran de más de un contacto. Los equipos locales emiten parte de lo que están haciendo por este grupo con datos y con fotos, etc. También se les solicita información sobre el desarrollo de las actividades, se les comunica las visitas a los territorios, se organizan recorridos, etc.”* (Hombre, titular de obligación). Además, tiene establecido recorridos a todos los gobiernos municipales de La Habana entre las que se incluye el seguimiento y apoyo a las actividades del Convenio.

Las dos organizaciones españolas han ganado en comunicación y seguimiento conjunto al Convenio. Los coordinadores del Convenio por ambas organizaciones mantienen una comunicación e intercambio sistemático sobre la gestión. A partir del testimonio de los entrevistados se identifican varios mecanismos de seguimiento que tienen establecidos y que se ponen en marcha principalmente cuando se produce la visita a Cuba de parte del equipo de coordinación de ACPP. Estos mecanismos son:

- reuniones entre MPDL y ACPP,
- encuentros con los socios del Convenio en terreno,
- visitas espacios y obras apoyadas por el Convenio.
- Recogida de fuentes de verificación

Como uno de los aspectos del seguimiento en que se debe mejorar y trabajar un poco más se identifica los mecanismos e instrumentos de retroalimentación de los avances. Es decir que no sean sólo para responder a la demanda de los seguimientos anuales, sino que se hace necesario mejorar los instrumentos de monitoreo, seguimiento y recogida de evidencias con calidad para la propia gestión que realizan los equipos de trabajo implicados en el Convenio.

La **eficiencia se considera media** porque el Convenio hasta el 31 de diciembre del 2024 ha tenido una buena ejecución de las actividades planificadas según el cronograma, contando con un alto por ciento de las actividades en estado de cumplimiento y en avances. Además, se muestra una discreta ejecución financiera de acuerdo con lo planificado para los PAC 1 y 2, que sin dudas se podrá afrontar con las capacidades de las Unidades de Gestión del Convenio en Terreno y el funcionamiento de los Comités de Coordinación creados. Los equipos de trabajo paralelos, derivados de los dos TDRs firmados en Cuba, que participan en la ejecución del Convenio generan complejidades en el funcionamiento del sistema de gestión técnico y administrativa, en el monitoreo y en el seguimiento, y no se logra que todos los titulares (obligación, responsabilidad y derecho) se articulen entre ellos.

4.4 Participación y apropiación

Como se ha comentado en los apartados anteriores en el Convenio convergen una gran diversidad de actores que se ubican bajo las titularidades de obligación, responsabilidad y derecho. A partir de la investigación realizada se ha podido tener una idea de la participación de estos actores en el Convenio, expresada en su responsabilidad para el cumplimiento de actividades y de los resultados, su presencia y propuestas en los espacios creados por ambos proyectos en particular los comités de coordinación y de comités de compra. También se ha recogido información sobre el conocimiento que tienen los titulares sobre el Convenio y como esto ha influido en su nivel de participación.

4.4.1 Participación de los titulares de obligaciones y de responsabilidad en la gestión del Convenio

Las titularidades de obligaciones y responsabilidad concentran a las instituciones coordinadoras cubanas con sus sistemas de relaciones que gestionan la mayoría de los resultados esperados de la lógica del Convenio. La forma en que llegan estas instituciones al Convenio ha sido diversa y esto sin dudas marca su participación en la dinámica de las acciones, el relacionamiento entre ellos y la cercanía o distanciamiento de los espacios de toma de decisiones.

Entre los elementos que se han podido identificar para la incorporación de estos actores se encuentran:

- Relaciones de trabajo anterior a través de otros proyectos realizados entre las organizaciones españolas (MPDL y ACPP) con la OHCH y el Gobierno de La Habana, lo que construyó relaciones de confianza y respeto para conformar este consorcio.
- Experiencia de trabajo de MPDL en el ámbito municipal y comunitario que le permitió involucrar en este Convenio a los municipios de Centro Habana, Guanabacoa, Regla y San Miguel del Padrón. Esto incluye su trabajo con los Talleres de Transformación Integral de los Barrios, ubicados en consejos populares de estos municipios.

En el caso las acciones coordinadas entre MPDL y el Gobierno Provincial de La Habana, el diálogo del gobierno es principalmente con los equipos de las Oficinas de Desarrollo Territorial de los municipios. Que según el coordinador provincial están casi completos, pero “...*sufren los mismos problemas de fluctuación laboral de todo el país por la migración y la movilidad laboral hacia MIPYMES*”. También se relacionan con los Consejos de las Administraciones Municipales, pero de forma intermitente, dada la responsabilidad que tienen en la gestión y resolución de problemas urgentes en cada uno de los territorios.

Cada gobierno municipal de los que participan en el Convenio tiene sus peculiaridades sobre todo porque la vía de entrada de MPDL para trabajar con ellos ha sido diferente. En el caso de Guanabacoa, la persona que se desempeña como Directora de la Dirección de Desarrollo Territorial, fue hasta hace algún tiempo la Presidenta del Gobierno Municipal. En palabras de la propia Directora, la entrada al Convenio le permitió continuar con acciones que venían realizando en el territorio y al mismo tiempo con otras instituciones que le han ofrecido conocimientos e información como es el caso del Grupo de Desarrollo Integral de la Capital; y les han servido para fortalecer su trabajo y propuestas desde la DDT de Guanabacoa.

En el caso de San Miguel del Padrón, MPDL trabajó con ellos un proyecto de rehabilitación con apoyo de la Diputación de Granada y Barcelona. “*En este espacio se estaba haciendo un plan de ordenamiento ambiental para Río Hondo y este CP estaba implicado, pues se hizo de conjunto y se hicieron talleres y un proceso de consulta popular para el diseño del parque...*” (mujer, cooperación internacional), tras continuos cambios de autoridades locales hoy no se cuenta con una representación el gobierno en el proyecto.

En el caso de Centro Habana el diálogo de MPDL ha sido a través del TTIB Cayo Hueso y la Casita del Niño y la Niña y directamente con el CAM y con la Asamblea Municipal.

En Regla ya existía un trabajo previo con el Consejo de la Administración Municipal y la Directora de Desarrollo Territorial. Con este antecedente se incluye en el Convenio el Centro Sociocultural La Colina con toda la delimitación de las áreas perimetrales y los espacios deportivos y de ocio.

Para la implementación del Convenio, ACPP y OHCH han involucrado a casi toda la estructura técnica y administrativa de la Oficina del Historiador de la Ciudad, Habana Espacios Creativos y Centro A+ Espacios Adolescentes para que forme parte del Comité de Coordinación y del Comité de Compra. Ha integrado al PDL Velocuba, como responsable de un resultado concreto. Este último no forma parte de los espacios de toma de decisiones del proyecto.

En el caso de la participación de los titulares de responsabilidad y algunos de obligaciones como son los CAM, se concentran en sus ámbitos de responsabilidad del proyecto. Es decir que en la práctica su participación es focalizada y localizada en sus territorios o en el “pedacito” que le toca del proyecto. Por tanto, si están involucrados en la gestión del resultados y actividades que le corresponden y del cual son responsables, las monitorean y les dan seguimiento. Para lograrlo se articulan y buscan alianzas con otras instituciones que les aportan otros conocimientos e informaciones pertinentes para desarrollar su rol.

4.4.2 Participación de los titulares de derecho en el Convenio

Los titulares de derecho están representados por las mujeres jóvenes en edad laboral, juventudes e infantes de todos los consejos populares donde existe intervención por acciones planificadas dentro del Convenio relacionadas con la rehabilitación de espacios públicos. Además, se incluyen la Casa del Niño y la Niña de Centro Habana y el Proyecto Sociocultural ARTE 92 en el municipio 10 de octubre.

En el Convenio existe un componente de trabajo con la comunidad. Por ejemplo, en entrevista con actores de la coordinación de la OHCH consideran que su proyecto está trabajando temáticas innovadoras en el escenario del centro histórico y para ello los están validando en talleres comunitarios y en entrevistas con la población.

En el caso de MPDL, llegó al Convenio con una experiencia en ámbitos comunitarios, e involucró a los proyectos e instituciones con los que venía trabajando iniciativas anteriores, por ejemplo, los TTIB, la Casa del Niño y la Niña de Centro Habana, el Proyecto Sociocultural ARTE 92 con la experiencia del Festival Comunitario de Jesús del Monte en 10 de octubre y la dinamización impulsada en el Centro Sociocultural La Colina en Regla. Todos,

actualmente, mantienen una programación sistemática de acciones educativas, artísticas y lúdicas con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de sus comunidades. Incluso irradian su accionar a otros municipios, como es el caso de los eventos que se han organizado desde ARTE 92, en este caso Generarte.

Siguiendo con la experiencia de MPDL es importante señalar que los espacios públicos que están planificados para rehabilitar con este Convenio en los municipios Guanabacoa, San Miguel, Regla y Centro Habana, han tenido un enfoque de trabajo que han incluido consultas con la población, en algunos casos con la participación del gobierno.

Según la investigación realizada los titulares de derecho tienen una relación un poco más cercana con los titulares de responsabilidades porque se han articulado para identificar modos de hacer y más distante de los titulares de obligación. De hecho, así se ha expresado en los gráficos que se han compartido anteriormente. Sin embargo, es importante mencionar que el Convenio ha tenido varios espacios donde ha compartido sus objetivos, propósitos y estrategias, que evidentemente no han sido suficientes para que los titulares de derecho se apropien de la amplia lógica de intervención que plantea el Convenio. Entre estas acciones se encuentran: encuentro con los TTDD de Centro Habana y 10 de octubre en febrero del 2023 en la Casa del Niño y la Niña, en octubre del 2023 en la presentación del Convenio donde asistieron representación de todos los titulares del Convenio, en las sesiones de formación de promotores y promotoras en cultura de paz donde se encontraron los TTDD de 6 municipios. Además, se han realizado varios encuentros de seguimiento entre MPDL y los TTDD y TTRR.

Entre todos estos espacios mencionados los titulares de derecho y otros han identificado convergencia entre ellos, en especial los de formación como el curso sobre Cultura de Paz, porque les permitió compartir, conocerse, intercambiar, compartir las problemáticas de sus territorios y que les afecta a ellos, y proponer soluciones innovadoras.

Sin embargo, los espacios formativos no sustituyen un espacio de coordinación, planificación, seguimiento y monitoreo del proyecto. Es evidente que se necesita incorporar este tipo actividad al cronograma e intencionar que en los encuentros de seguimiento participen los TTDD. También pudiera pensarse en algún encuentro de mayor participación de todos los titulares al menos una vez al año para compartir los obstáculos y avances del Convenio.

4.4.3 Participación de jóvenes

La participación de los jóvenes en el proyecto ha sido un elemento que se propuso abordar como parte de los ejes transversales y se comparte en este apartado por la relación que tiene con el tema. Para ello se realizó una mirada a los resultados indagando sobre la presencia de este grupo en los procesos que se desarrollan.

El eje de participación juvenil no se ha transversalizado en las actividades del resultado 1 de manera explícita. En el diagnóstico para la construcción de la estrategia se abordan problemas que atañen a las personas jóvenes como la alta emigración externa de personas jóvenes y de mediana edad y con solvencia económica; el vivir en viviendas precarias en asentamientos informales tras procesos irregulares de migración interna, los altos costos de la vivienda, insuficientes espacios recreativos, culturales y deportivos en algunos territorios, consumo de psicofármacos y drogas, desvinculación del trabajo remunerado formal, la inseguridad, entre otros.

En las capacitaciones donde han estado los gobiernos locales, la participación juvenil es baja con relación al propio perfil sociodemográfico de quienes dirigen y los principales contenidos abordados no se han centrado en el tema.

Desde la enunciación del resultado 2, la transversalidad de juventudes está explícita. La convocatoria a las residencias creativas establece el requisito de personas menores de 35 años, con el argumento de la ampliación de oportunidades para este sector. Por otra parte, en la observación e intercambio con creadoras, se evidencia el proceso de empoderamiento, el respeto a la autonomía y a los criterios de las personas jóvenes en su espacio de creación, con una potenciación de su derecho a la producción cultural.

En cuanto al resultado 5 la única actividad registrada hasta la fecha es el estudio de sostenibilidad técnico-económico y social de la producción de bicicletas de bambú que permitan promover sistemas de movilidad urbana asequible y sostenibles. En el objetivo general de la convocatoria al estudio se subraya la fabricación de bicicletas de bambú mayoritariamente para niños e infantes priorizando el empleo de mujeres y jóvenes desempleados.

En el diseño de los proyectos técnicos, correspondientes al resultado 6, se incluyen transformaciones que responden a demandas de población juvenil como los sistemas de movilidad urbana sostenible y un mejor acceso a espacios recreativos. En el caso del estudio técnico del Parque Varela en San Miguel del Padrón, incluye en su diagnóstico la concurrencia de jóvenes que utilizan el lugar como espacio de encuentro e intercambio. En los procesos de consulta popular realizados, el tipo de evidencia no permite inferir la edad de las personas participantes, para conocer si las juventudes aportaron criterios a las propuestas de regeneración de espacios públicos.

El resultado 7, desde su enunciado, incluye el enfoque etario de equidad. No se centra solo en la juventud, sino también en la niñez. En el caso de Cayo Hueso, en Centro Habana, se realizó el proyecto técnico del aula tecnológica y la infraestructura verde en la Casa del Niño y la Niña, y se verificaron fuentes sobre el avance en la rehabilitación de fachadas, aspecto concertado con el Consejo de Administración Municipal de Centro Habana. En el caso del Centro Sociocultural La Colina, también se avanzó en el proyecto técnico. Fue inaugurado durante el proceso de evaluación en el mes de mayo. En entrevistas y en la observación, se constató la participación de personas jóvenes en el equipo de gestión y de niños, niñas y adolescentes en la reanimación cultural, en la realización de murales y en el taller de robótica. En el caso del Centro A+ adolescentes, está previsto su intervención para el tercer año del Convenio, período que queda fuera del correspondiente a la evaluación intermedia.

Los Talleres de Transformación Integral del Barrio desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable. Una parte de trabajos realizados por los equipos locales como parte del curso de formación en promoción de cultura de paz se han centrado en la infancia y la juventud como se exemplificó anteriormente en función de los documentos analizados. En la convocatoria del curso se hace énfasis en participantes entre 18 y 35 años. A través de los listados de participantes del curso se pudo constatar que hubo una participación de 22 jóvenes.

El festival Arte 92 ha contado con la participación juvenil desde su Comité Organizador hasta los artistas y el público participante, según testimonio gráfico. Las actividades vinculadas al voluntariado ambiental han estado más centradas en niños y niñas; mientras que en los murales se ha hallado evidencia de las relaciones de cooperación entre ambos grupos etarios en 10 de octubre y Regla.

4.4.4 Participación, comunicación y cultura de paz.

La socialización de los objetivos y resultados que se propone el Convenio, unido a la promoción de las acciones de transformación social como resultado del trabajo de todos los actores, estimula y motiva la participación de todos los titulares. Porque ayuda a comunicar y a mantener informado a un público más amplio y diverso, que incluye a la cooperación internacional en particular a la de España que apoya con los fondos.

El Convenio cuenta con un **Plan de Comunicación y Visibilidad**, este es un documento estratégico que contribuye a la creación de un sistema infocomunicativo orientado a los públicos (titulares, beneficiarios directos e indirectos y actores de la cooperación) para ofrecer información general de la lógica de intervención del Convenio, posicionar su identidad visual y líneas de mensaje estratégicos, así como logros y resultados alcanzados.

De los tres objetivos específicos que se propone este Plan de Comunicación, el tercero apunta a promover la participación de los diferentes públicos que forman parte del Convenio. Esto indica que en los documentos estratégicos de este Convenio se reconoce la importancia de la comunicación para lograr un reconocimiento del Convenio por parte de los actores vinculados y con ello una participación consciente y comprometida en todos los procesos.

Todos los titulares entrevistados coincidieron en que la comunicación y su tratamiento era una gran debilidad en el Convenio. Es importante acotar que dentro del equipo de la Unidad de Gestión del Convenio en terreno de MPDL, organización líder del consorcio, hay una persona responsable de generar y colocar los contenidos en las redes, de igual manera hay una persona de cada organización socia responsabilizada con esta actividad. Sin embargo, no es un comunicador, que debiera tener entre sus funciones la implementación del Plan de comunicación.

El no tener un tratamiento adecuado y estratégico de la comunicación ha generado muchas dificultades hacia dentro y hacia fuera del Convenio. A continuación, se comentan las que fueron identificadas por el equipo evaluador:

Debilidades comunicativas de cara a los públicos internos del Convenio:

La mayoría de los actores entrevistados no identifican el Convenio por su nombre formal, sin embargo las evidencias demuestran que se han apropiado de la parte del convenio en la que están involucrados. Ante la pregunta ¿conoce usted el Convenio Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de la Habana?, las respuestas fueron las siguientes: *“Sólo conozco el proyecto “Construyendo futuro”. Hace tres años me llamaron y me convocaron y me pidieron que presentáramos un documento de proyecto con nuestra propuesta y nosotros lo hicimos”* (hombre, titular de derecho) *“No con ese nombre. Hemos trabajado con VeloCuba y Habici y sabemos de la cooperación española”* (Mujer, titular de obligación).

Algunos titulares no conocen a los otros actores vinculados al Convenio, y a los que logran identificar es porque han compartido espacios formativos. Insuficiente comunicación e intercambio sobre el plan de actividades mensuales entre los proyectos ACPP-OHCH y MPDL-Gobierno de La Habana, que facilite la coordinación previa y la participación de la coordinación del Convenio y otros públicos. *“En el primer año transcurrido nos enterábamos cuando las actividades se ponían en las redes. Se le ha pedido a la OHCH que debe informarnos porque somos la organización líder del Convenio con un poco de tiempo de antelación para poder participar. Ahora nos invitan en el momento en el que HEC hace algo”* (mujer, actor de la cooperación)

Estas debilidades se refuerzan con la insuficiente cantidad de espacios de intercambio y de confluencia de todos los titulares, algo que se ha comentado en apartados anteriores y que pudieran contribuir en la integralidad e integración del Convenio.

Debilidades comunicativas de cara a los públicos externos del Convenio:

- Insuficiente visibilidad y promoción de los avances y resultados del Convenio.
- Insuficiente presencia en las redes sociales con diversidad de formatos y contenidos atractivos que coloquen líneas de mensajes estratégicos sobre el Convenio tanto para públicos cubanos, españoles y europeos en general. Por ejemplo, como el Convenio tributa al desarrollo territorial de La Habana, o que promover los resultados que contribuyen a “Construir el futuro”.
- Empleo de los logos de las instituciones y del Convenio por separado en cada una de las acciones que se impulsan.
- Ausencia de mensajes y contenidos que cuenten historias sobre los protagonistas del Convenio, por ejemplo, los titulares de derecho y las instituciones y espacios donde se desarrollan.
- Los públicos externos no logran entender y comprender que los espacios rehabilitados no son por apoyos de instituciones y proyectos separados, sino por el apoyo del Convenio.

En relación con la comunicación y el eje cultura de paz, es importante mencionar que este es el único Convenio en Cuba existente hoy que aborda el tema de cultura de paz como eje de trabajo que se está expresando concretamente en acciones y productos visuales como son por ejemplo los murales, dibujos, entre otros. Sin dudas esta es una oportunidad que se debe aprovechar desde la comunicación social, porque posiciona el tema en el contexto cubano actual, posiciona a la cooperación española y a las organizaciones implementadoras, el quehacer de las instituciones cubanas y el trabajo en el ámbito comunitario.

La **participación** se considera **media** porque si bien desde la coordinación general de Convenio se han intencionado los espacios bilaterales donde han participado representantes de TTOO y TTRR para la toma de decisiones sobre la marcha del Convenio, los TTDD manifiestan la necesidad de encontrarse en espacios conjuntos con los TTRR y TTOO para compartir información y ganar en una visión más integral del Convenio. A nivel de actividades se ha avanzado en los espacios de seguimiento y monitoreo de las acciones referidas a los resultados 2, 6, 7, 8 para la regeneración de espacios urbanos y actividades comunitarias como el Festival de cultura comunitaria, las Ferias de emprendimiento, el muralismo y las jornadas por la no violencia. Reforzar la idea que en estos espacios participan los TTDD y TTRR como espacios para la planificación, seguimiento y toma de decisiones.

La apropiación es media, ya que los TTDD reconocen las acciones que se realizan en el marco del Convenio en sus territorios, y no tanto las acciones que se apoyan desde el Convenio para la consecución de resultados estratégicos más orientados al desarrollo de capacidades institucionales y del funcionariado público, por ejemplo, el fortalecimiento de capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local; la actualización de las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana; y la promoción de sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles, de los cuales se han derivado algunos avances identificados por el equipo evaluador y que no se han socializado con toda la diversidad de actores del Convenio.

4.5 Ejes transversales en el Convenio

La valoración sobre la puesta en marcha de los ejes transversales se realizó a partir de un análisis de concepción de las actividades y resultados; así como avances en su implementación, tomando en consideración los contenidos, los formatos, los tipos de participantes y sus roles. (**ver Anexo 17 Evaluación cuali-cuantitativa de la transversalidad de los ejes por resultados**). Acorde a las evidencias compiladas, puede afirmarse que los ejes transversales no se han puesto en marcha con la misma celeridad y profundidad en todas las actividades planificadas de los primeros dos años, ni en los resultados a alcanzar. A continuación, se presenta un análisis más detallado de los ejes igualdad de género, descentralización y gobernanza, urbanismo ecosistémico y movilidad sostenible, cultura de paz. El eje transversal inclusión y participación juvenil fue abordado en el epígrafe 4.4.3.

4.5.1 Enfoque de igualdad de género

En las actividades transversales, se ha abordado el enfoque de género en el proceso de actualización del diagnóstico, donde el 76,19% de quienes participaron en el taller fueron mujeres. También se abordaron contenidos como las brechas de género en la tasa de actividad económica, la tasa de desocupación, la participación en espacios socioeconómicos, la distribución por categoría ocupacional, la tasa de fecundidad adolescente y la violencia de género. En el Resultado 1, según Resolución de la Gobernadora de La Habana, se ha creado un equipo de trabajo para el proceso de diseño de la estrategia. El 60% de las instituciones que conforman dicho equipo son lideradas por mujeres como el Plan Maestro, el CEDEL y el CEAP. Respecto al fortalecimiento de las Oficinas de Desarrollo Local, más del 50% están lideradas por mujeres que se han beneficiado de capacitaciones⁷, aunque estas deben profundizarse en los años que quedan del Convenio, pues los actores locales valoran de medio a bajo el nivel de conocimientos para identificar brechas de género (2.92) y elaborar presupuestos sensibles al género (1.92) (**Ver Anexo 13**). En cuanto al mobiliario y equipamiento previsto para la etapa, se retrasaron las importaciones, por lo que no se realizará un análisis de acceso a recursos por parte de mujeres directivas. No hay evidencia sobre la transversalidad de equidad de género en actividades como la puesta en marcha del Observatorio de Desarrollo Local.

En el Resultado 2, la puesta en marcha de la transversalización de género está muy avanzada en las actividades porque son intrínsecas al mismo. Se han aprobado tres residencias de seis meses de diseño creativo para mujeres menores de 35 años. Las beneficiarias han contado con un espacio donde realizar acciones de experimentación, formación, talleres con la comunidad, reuniones y actividades generales, y han usado para ello los recursos técnicos de HEC (Computadoras MAC, Tabletas de dibujo WACOM, Cámaras fotográficas y de video, equipos de impresión digital y de serigrafía, mesas de dibujo y todo tipo de aditamentos). Resalta la aplicación de un enfoque de género centrado en el acceso de mujeres jóvenes a recursos económicos y culturales, a espacios de creación y trabajo, y al reconocimiento y la visibilidad de sus procesos creativos y sus resultados. También se han desarrollado varias

⁷ La Conferencia Enfoque de género y desarrollo local sostenible, en el marco del curso Fortaleciendo capacidades para la gestión del Desarrollo Local (48% de mujeres entre participantes); guía metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo Integral (50% mujeres) y el Taller de capacitación de mujeres en gestión y administración de PDL y micro, pequeñas y medianas empresas con un intercambio de mujeres emprendedoras, donde se presentó el “Programa de Adelanto de la Mujer” y la “Red de Mujeres Emprendedoras”, realizado el 20 de septiembre de 2024 con 25 participantes.

actividades de intercambio, entre ellas, cinco Ferias de Emprendimientos y el Encuentro de Mujeres Empresarias y Emprendedoras en la Música, donde se han podido beneficiar mujeres con aprendizajes relacionados con artesanías creativas; procesos productivos complejos asistidos, por ejemplo, por medios mecánicos de fábrica de velas; reciclaje textil, tejido con fibras naturales, bisutería hecha a mano, cosmética natural, confección y personalización de prendas y accesorios, fabricación de artículos de madera y comercialización de vinos artesanales cubanos. El Resultado 3 tiene completamente transversalizado el enfoque de género en el diseño, pues se centra en la participación económica femenina en Proyectos de Desarrollo Local y microempresas; sin embargo, ha tenido retraso en su ejecución, como ya se analizó en el epígrafe 4.2 sobre eficacia.

El enfoque de género no está transversalizado de manera explícita en el diseño de las actividades del Resultado 4. Sí han participado las mujeres funcionarias en las sesiones informativas coincidentes con los procesos de capacitación ya referidos. El titular de responsabilidad del Resultado 5 (VeloCuba) tiene una plantilla donde el 57% son mujeres, y de ellas el 85 % está en el equipo de dirección, lo que contribuye a transformar estereotipos de género sobre el empleo en el sector de la mecánica y la gestión del transporte. Este es el resultado más atrasado del Convenio, según la evidencia disponible, por lo que la puesta en marcha de ejes transversales también está atrasada. En el diseño de las actividades previstas para alcanzar la regeneración de los espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social (Resultado 6) se hace mayor alusión a la accesibilidad de personas con discapacidad, infancias y adultos mayores. Las actividades más avanzadas son la entrega de los documentos de proyectos licitados en San Miguel del Padrón, Guanabacoa y Habana Vieja; pero no hay un tratamiento específico de la igualdad de género. Este es más implícito, relativo a la seguridad y la convivialidad y uso de espacios comunitarios, que generalmente son más feminizados. En los procesos de concertación ciudadana, no siempre se dispone de evidencias con las características sociodemográficas de quienes participaron.⁸

En el Resultado 7, la equidad de género se ha reflejado principalmente en el liderazgo femenino de los centros rehabilitados, en espacios de toma de decisiones sobre los proyectos técnicos. En dichos proyectos se enfatiza en la accesibilidad para las personas con discapacidad, infancias y juventudes; pero no está explícito el enfoque de género. En los talleres de Formación de Cultura de Paz (Resultado 8), la participación de las mujeres estuvo por encima de un 70%. En la propia convocatoria se describe en el objetivo del curso el fomento de los valores como la justicia social, la igualdad, la cooperación, la solidaridad, el respeto y la autonomía, aunque se sugiere incluir el lenguaje inclusivo en dicho documento. En el diseño metodológico, se constató la alusión a temas medulares en el análisis de equidad, identidad y relaciones de poder, por ejemplo, en el ejercicio El hombre y la mujer ideal. En la organización y celebración del Festival de Arte Comunitario, se evidenció la participación femenina en el Comité Organizador, en el público y entre los artistas invitados. La memoria gráfica y la programación ilustran la integración de las mujeres en funciones de Djs, saxofonista, animadora cultural y muralista, y la participación de niñas en la Compañía artística Acordes del futuro. En la realización de murales para la promoción de cultura de paz, también se evidencia la participación de niñas en la realización del mural Coloreando la Inocencia en el Parque Reyes, y en el mural La paz está en nuestras manos, en el Centro Sociocultural La Colina.

En cuanto al Resultado 9, la realización del Concurso y los talleres Mis derechos con público infantil, la memoria gráfica ilustra la participación protagónica de las niñas. Los contenidos abordados en los dibujos muestran el reconocimiento de derechos a la educación, la participación, identidad, el deporte, la cultura, etc. en igualdad de condiciones para niños y niñas, aunque también hay reproducción de patrones sexistas relacionados con los colores que se utilizan para niños de diferentes sexos y la representación femenina en labores de cuidados. Según memoria gráfica y entrevistas, en el Taller de Transformación Integral del Barrio Cayo Hueso y en el Centro Sociocultural La Colina, se llevaron a cabo actividades de sensibilización por el 8 de marzo y el 25 de noviembre, relacionados con el empoderamiento femenino y con la lucha contra la violencia de género. En La Colina, se realizó el taller de

⁸ En el caso de San Miguel sí se anexan las personas participantes en el taller comunitario Diseño de un parque urbano en San Francisco de Paula y en las entrevistas. En el primer caso 11/22 fueron mujeres para un 50% y en el segundo caso 4/15 para un 26,7%. En la Habana Vieja, no se cuenta con el listado, sino con una fotografía, donde se observan 8 mujeres, de 12 personas en total para un 66.7%.

creación artística Pinta Paz, donde se enseñó el significado de los colores violeta y naranja y se desarrollaron capacidades para identificar expresiones de violencia en el ámbito familiar y educativo. En Cayo Hueso se realizó el Encuentro de Mujeres Resilientes, con la participación de una veintena de mujeres, con predominio del perfil afrodescendiente.

4.5.2 Descentralización y gobernanza local

En las actividades llevadas a cabo para alcanzar en el Resultado 1 es donde más se ha avanzado en la puesta en marcha de este eje. Se completó el estudio técnico para la creación del Observatorio de Desarrollo Local y se construyó y amuebló la Oficina de la Dirección de Desarrollo Territorial Provincial. Para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial se han llevado a cabo el proceso de actualización de diagnóstico de La Habana, la conformación de un Grupo Ejecutivo, una Comisión Consultora y un Grupo de Expertos Eméritos por Resolución 137 de julio de 2024 emitida por la Gobernadora de La Habana. Otra forma de apoyo ha sido a través de la capacitación. Según el informe valorativo sobre gestión estratégica del desarrollo territorial en La Habana, se realizaron 23 actividades donde se fortalecieron los conocimientos de los gobiernos locales. Se identifica que estas acciones de capacitación han tenido salidas directas en sus propios procesos de gestión. (*Ver Anexo 11 memoria gráfica del grupo focal*). No obstante, los propios actores provinciales reconocen que “se debe continuar trabajando en la creación de capacidades, teniendo en cuenta, todos los actores, desde los decisores, los especialistas de las diferentes entidades que colaboran” (DDT Habana Informe valorativo).

En el instrumento para la autovaloración de sus capacidades actuales, donde participaron actores de la provincia y de los municipios Habana del Este, Cerro, 10 de octubre, Regla, Marianao, Cotorro, Arroyo Naranjo, Habana Vieja y Guanabacoa, se identificaron niveles de medio a bajo en varios ítems relacionados con la gobernanza. (*Ver Anexo 13 autoevaluación del nivel de conocimiento para llevar a cabo acciones diversas*). Los conocimientos peor valorados son la elaboración de presupuestos participativos y los mecanismos de medición de monitoreo e impacto, los análisis de sostenibilidad, los encadenamientos productivos, el desarrollo de consultas públicas y la adecuación de las estrategias de desarrollo a la dinámica demográfica del territorio. Otro apoyo a los gobiernos locales desplegado hasta la fecha es el *completamiento de plantillas de los equipos de trabajo de las Direcciones Municipales de Desarrollo (Anexo 14)*. En los dos años evaluados, se ha alcanzado que 9 de los 15 municipios tengan el 50% de cobertura en un contexto de alta migración y movilidad laboral del sector público al privado por los bajos ingresos de este último con baja capacidad adquisitiva dada la inflación. El apoyo material en mobiliario y equipamiento tecnológico fue el menos logrado en los primeros dos años del Convenio, por el retraso en las importaciones.

Las actividades previstas para alcanzar el Resultado 2 no tienen diseñada la transversalidad de este enfoque de manera explícita. No hay ninguna evidencia que manifieste la participación del gobierno local en las ferias de emprendedoras para fortalecer sus capacidades de gobernanza, aunque en el testimonio de la directora de HEC sí reconoce el estrechamiento de la relación de colaboración con el gobierno de Habana Vieja. El Resultado 3 en su diseño va a dirigido a fortalecer la gestión del desarrollo local desde la articulación de actores económicos con enfoque de género que es un mecanismo de gobernanza, pero hay poco avance en las actividades.

En cuanto al resultado 4, el Plan Maestro ha fortalecido las capacidades de gestión de los actores locales con la metodología del Plan Estratégico de Desarrollo Integral para su participación en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial. Para la implementación de sistemas sostenibles de movilidad (Resultado 5) se hace necesaria la articulación, la negociación y la participación de actores locales desde un equilibrio entre centralización y descentralización por lo que le compete a cada territorio en materia de infraestructura; sin embargo, el retraso de las actividades correspondientes a este resultado deja ver la poca transversalidad de este eje. El Resultado 6 tiene transversalizado el eje de participación de actores locales desde su propia concepción. Para llevarlo a cabo se ha requerido de la movilización y la toma de decisiones de las Asambleas Municipales del Poder Popular, los Consejos de Administración Municipal, las Oficinas de Desarrollo Local, las Direcciones Municipales de Ordenamiento Territorial Urbano y varias entidades en el caso de la Oficina del Historiador de la Ciudad. Los estudios de factibilidad y la realización de los proyectos técnicos fueron contratados por los propios actores locales en el caso de Guanabacoa y Habana Vieja. La gestión de los materiales y la contratación para el mobiliario urbano, los cambios en el

proceso de peatonalización, entre otros, han sido protagonizados por el funcionariado público municipal. Otro aspecto importante de gobernanza en las actividades realizadas es la participación en procesos de consulta y concertación de la ciudadanía. Los titulares de obligación y de responsabilidad entrevistados en Guanabacoa, Habana Vieja y San Miguel del Padrón hacen referencia a las consultas populares con vecinos y vecinas.

Para el desarrollo de las actividades de este Resultado 7 se ha contado con la participación de actores provinciales y municipales. La toma de decisiones ha sido descentralizada hasta el nivel municipal. Se han implicado los Consejos de Administración Municipal, las Asambleas Municipales del Poder Popular, el Taller de Transformación Integral del Barrio Cayo Hueso y en el caso de Regla, también la Oficina de Desarrollo Local. Es un resultado que ha fortalecido capacidades de gobernanza en cuanto a la articulación de actores, movilización de recursos y gestión de procesos consultivos, constructivos, comunicacionales, y de actividades educativas y culturales. Los contenidos del curso de cultura de paz (Resultado 8) reflejan herramientas como el diálogo territorial que fortalecen la gobernanza, por lo que, a nivel de contenidos, el curso sí incluye el eje; pero la apropiación que han hecho los gobiernos de esta metodología no es suficiente. La selección en los territorios ha estado muy enfocada en los promotores culturales por el propio nombre del curso (Cultura de paz); pero es un curso que trasciende las direcciones de cultura, los proyectos culturales y las Casa de cultura. En ese sentido, el Convenio debe mejorar el trabajo con estos actores para una mejor comprensión de la metodología y su uso en los procesos de descentralización y participación. Las actividades realizadas en el Resultado 9 han centrado su trabajo con la sociedad civil, más que con actores de gobierno porque el propio resultado se centra en la promoción de prácticas de inclusión entre grupos en situación de vulnerabilidad.

4.5.3 Enfoque de urbanismo ecosistémico y movilidad sostenible

En el proceso de construcción de la EDP, correspondiente al Resultado 1 (actualización de diagnóstico, validación e identificación de riesgos y potencialidades) se han abordado dimensiones como el compromiso ambiental, la estructura de flujos, la estructura físico espacial, paisaje y territorio. Según taller de evaluación y entrevistas con la dirección de Plan Maestro y la Dirección de Desarrollo Territorial, se han capacitado a los actores locales en herramientas metodológicas para la implementación de la NAU, los ODS ambientales y la Tarea Vida. Sin embargo, en los testimonios de los actores locales no reflejan el desarrollo de suficientes capacidades en este tema y su aplicación a sus procesos de gestión (ver **Anexo 15 autoevaluación del nivel de conocimiento para llevar a cabo acciones relacionadas con el enfoque ambiental y el urbanismo ecosistémico**).

En cuanto al Resultado 2, la concepción del propio HEC responde a una lógica del desarrollo territorial de equipamiento, mejoramiento de servicios y multifuncionalidad de los espacios dentro de la comunidad; pero no es el tema central de este resultado. Según la entrevista a la directora, sí desconcentra el desarrollo de los mismos circuitos tradicionales del casco histórico, ampliando posibilidades de acceso y participación en zonas menos reanimadas. En el Resultado 3 no se puede aplicar dicho análisis porque depende de las fichas técnicas, la participación en capacitaciones y la incubación de los emprendimientos, que aún no se ha realizado.

El Resultado 4 tiene el tratamiento del tema ambiental y de urbanismo ecosistémico. En las sesiones informativas sobre los instrumentos del Plan Maestro para el desarrollo estratégico, se incluyen los elementos de la Nueva Agenda Urbana como se hace referencia en el Resultado 1. En el marco del Evento de Ciudades Patrimoniales, según el programa analizado, se abordaron temas específicos que posibilitaron a los actores locales la invitación para acceder a información sobre herramientas de gestión urbana. En el Resultado 5, la convocatoria realizada para el estudio de factibilidad transversaliza el enfoque de urbanismo ecosistémico y de movilidad sostenible; pero el resto de las actividades no se han realizado. En el caso del Resultado 6, también está completamente transversalizado en su concepción. Las entrevistas realizadas, la observación, el taller y la documentación revisada dan cuenta de convocatorias, licitaciones y elaboración de proyectos técnicos de alta calidad con principios de accesibilidad, sostenibilidad, urbanismo ecosistémico. La implementación de esta regeneración de espacios públicos ha avanzado parcialmente en Guanabacoa, aunque con retraso en la ejecución por la disponibilidad de materiales de proveedores. En dicho municipio, la propuesta incluye solucionar problemas de accesibilidad urbana (eliminación de

barreras y obstáculos, iluminación, movilidad peatonal y mobiliario urbano); accesibilidad comunicacional (señalética y orientación); accesibilidad digital y acceso a edificios de uso público relevantes. En la Habana Vieja se programó trabajar con la Super manzana que incluye alternativas de direccionamiento del tránsito interior y habilitar calles peatonales, equipamiento de proximidad en servicios educativos, de salud, culturales, deportivos, de transporte público, y mixtura de funciones. Está el proyecto técnico ejecutivo en fase de contratación. En San Miguel del Padrón, la rehabilitación del Parque Varela incluye la zonificación con mayor variedad de funciones como un punto de información, cafetería y alquiler de bicicletas públicas. El mobiliario será una combinación de neumáticos en desuso y plástico reciclado y las luminarias con FRE. Se incorporarán elementos de accesibilidad como rampas, pasos de baldosas con botones antirresbalables, infografía que incorpora el sistema Braille, entre otros.

Varios principios del urbanismo ecosistémico están incluidos en el proceso de mejoramiento de las infraestructuras, zonificación, reforestación, equipamiento y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño y el CSC La Colina (Resultado 7). Los proyectos técnicos de ambos incluyen la accesibilidad, propuestas de zonificación y desarrollo de infraestructura verde. En el diseño metodológico de la formación de cultura de paz (Resultado 8) se incluyen herramientas que permiten la transformación social comunitaria como el Mapa Verde. Entre los trabajos finales del curso presentados por los participantes, tres abordaron la problemática del manejo de los residuos en las comunidades. En la programación del Festival del Arte Comunitario, se incluyó la participación de proyectos como Sembrando colores, que trabaja desde una perspectiva de urbanismo táctico con la intervención de arte mural. En San Miguel del Padrón se desarrolló un campamento ambiental en Río Hondo. Según memoria gráfica se trabajó con niños y niñas en la educación ambiental y en la reforestación. Los sistemas de movilidad urbanos no son abordados en las actividades de este resultado. En el concurso Mis derechos y los talleres realizados en este marco (actividad del Resultado 9), niños y niñas han realizado dibujos donde la naturaleza es parte de las actividades cotidianas y de campamentos o movimientos ambientales; aunque el tema no es el eje central.

4.5.4 Cultura de paz

Este es uno de los ejes que distingue este Convenio en el ecosistema de cooperación internacional en Cuba hoy, está bien logrado en la concepción general de la lógica sin embargo presenta desafíos en la implementación porque aborda temas relativamente nuevos para los actores locales involucrados. En relación con el abordaje de este eje en el Resultado 1- Las metodologías de concertación, mediación de conflictos y diálogos territoriales que cubren parte del espectro de la cultura de paz no fueron mencionadas por los gobiernos locales, ni se hallaron evidencias sobre su tratamiento. Tampoco ha estado transversalizado en las actividades del Resultado 2- La directora de HEC, propone la inclusión de las residentes y otras personas que laboran en el lugar en cursos de cultura de paz. En el caso del Resultado 3, no se puede aplicar dicho análisis porque no se han realizado las formaciones para valorar su inclusión. La cultura de paz no está transversalizada de manera explícita en las actividades de los Resultados 4 y 5. Sería recomendable que las socias locales y los Titulares de obligación y de responsabilidad se formaran en ella para disponer de herramientas de concertación para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana y la conformación de la Estrategia de Desarrollo Provincial.

Este eje no está transversalizado de manera tan explícita en la parte más relacionada con el equipamiento, la infraestructura y la tecnología de los Resultados 6 y 7, aunque en la concepción y diseño se hace hincapié en la creación de espacios inclusivos y seguros, lo cual es una dimensión importante en el enfoque de cultura de paz. El eje es parte constitutiva del Resultado 8, donde se destaca su transversalización. Se realizó el curso de formación en cultura de paz con egresados y egresadas de seis municipios. La estructura temática evidencia la integralidad en el abordaje con módulos sobre Cultura de Paz en el contexto cubano actual; Concepción y Metodología de la Educación Popular; Relaciones de poder y enfoque de derechos; Mirada integral a las violencias y su tipificación para ámbitos diversos; Herramientas como Mapa verde, Diálogo territorial, entre otras. Como resultado del curso se presentaron planes de acción para la transformación en los barrios de actuación (**Ver Anexo 9**). Sin embargo, es necesario seguir fortaleciendo estas capacidades de promoción de cultura de paz en acciones concretas, pues las profesoras identificaron desafíos para que algunas propuestas de

transformación incluyeran el tema de cultura de paz en objetivos, acciones y resultados esperados. En el caso de Habana Vieja, se advierte la coexistencia de diferentes tipos de metodologías, un reporte donde se reconoce la participación de jóvenes trabajadores del Espacio A+ Adolescentes y la Dirección de Cooperación Internacional en el curso de cultura de paz promovido por el Convenio, y el trabajo con otra concepción más centrada en la transformación personal. Es importante analizar desde la unidad de gestión del Convenio cómo se usan ambas metodologías y qué capacidades están desarrollando, para que tributen al objetivo central del Convenio que es promover el desarrollo territorial equitativo, inclusivo y sostenible. Se han realizado murales en los barrios de Regla y 10 de octubre con participación infantil y juvenil que han tenido como ejes temáticos la cultura de paz. Ello se constató en entrevistas, en observación y en memoria gráfica.

En cuanto al Resultado 9, se han realizado procesos de intercambio de experiencias entre organizaciones socias españolas y cubanas que han contribuido a la promoción de actitudes y prácticas para cambios en las relaciones de trabajo, estudio y convivencia, a partir del curso de formación en cultura de paz, el concurso Los niños amamos la paz en Cayo Hueso y el taller La paz está en nuestras manos en Regla, en el CSC La Colina.

En síntesis, **la puesta en marcha de los ejes transversales se considera en un nivel medio**. Si bien se constata que todos han comenzado a operar, no ha habido la misma materialización en todas las acciones realizadas hasta diciembre de 2024. El eje con mayor avance en concepción e implementación es el de equidad de género. A nivel de diseño, tanto el eje de urbanismo ecosistémico como el eje de cultura de paz, están más concentrados en los objetivos 2 y 3 respectivamente, con los resultados que tributan a los mismos. Ello supone un desafío para su transversalidad en el resto de las actividades y resultados del Convenio. Aunque vale destacar que se hallaron formas de transversalidad desde alguna de las dimensiones de los propios ejes, y no en toda su integralidad. El resultado con más ejes transversalizados es el 8 relativo a los Talleres de Transformación Integral del Barrio que desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable. Mientras que los resultados donde se ha alcanzado menos transversalización a nivel de implementación son el 3 (facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes) y el 5 (Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles), debido a que son los más atrasados en cuanto a ejecución.

4.6 Sostenibilidad

El Convenio evaluado en su fase intermedia permite puntualizar algunos procesos establecidos que pueden garantizar que se mantengan y/o amplíen los efectos positivos logrados en el tiempo, aunque se reconoce que están por consolidarse en este momento en que se evalúa.

Desde el llamado contexto de la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano, se puede identificar un punto de inflexión importante en materia de oportunidades para el desarrollo local en Cuba. En este marco los documentos programáticos⁹ pueden considerarse la antesala de su institucionalización. Algunas de estas oportunidades son:

- El escenario del desarrollo local en Cuba es el municipio. Este se define en el Art. 168 de la Constitución de la República (2019).
- Se establecen leyes que definen y organizan el funcionamiento de las Asambleas y los Consejos de la Administración municipales (Ley 132/2019 y la Ley 139/2020)
- Se dictamina el Decreto-Ley No. 33 para la gestión estratégica del desarrollo territorial (2020) en el que se explicitan las directrices por las que debe regirse el desarrollo local en el país. Este complementa con otras normativas aprobadas: Resolución 147/2021 del Banco Central de Cuba, Resolución 29/2021 (MEP), la Resolución 114/2021 del Ministerio de Finanzas y Precios y la Gaceta Oficial No. 54 ordinaria (2021).

En este escenario, se reconoce que el municipio es la resultante de las aristas geográficas, sociales, políticas, culturales y económicas, con el reconocimiento de diferencias intra/intermunicipales. Se debe garantizar los compromisos locales con la economía supramunicipal y en igualdad de

⁹ Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC (2011), Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y la Constitución de la República de Cuba (2019)

prioridad; dinamizar la economía local aprovechando sus potencialidades; contribuir a la conformación de un sistema de gestión local estratégico que articule lo vertical-sectorial y lo horizontal-territorial.

Resulta evidente que este escenario institucional deviene en oportunidades para los titulares de responsabilidad, de obligación y derecho que participan en este Convenio, con el cual se permitirá un mejor aprovechamiento de las capacidades instaladas hasta entonces y como resultado de las acciones que puedan mantenerse y consolidarse en el tiempo.

Al tomar en consideración la sostenibilidad del Convenio, se toman en consideración las siguientes dimensiones de la sostenibilidad:

-Sostenibilidad medioambiental: se aprecia en el reconocimiento, sensibilización y contribuciones a la implementación de la Nueva Agenda Urbana con enfoque ecosistémico, con la potenciación de espacios públicos, áreas verdes y movilidad sostenible. En este momento que se evalúa se evidencian algunos avances modestos en este sentido, aunque se destacan la existencia de estudios (Ejemplo: Estudio técnico del espacio público-Supermanzana de Santa Clara del Centro Histórico de La Habana) y planes (Ejemplo: Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad). También se incorpora el conocimiento en metodologías diagnósticas participativas con enfoque medioambiental y cartografía social.

-Sostenibilidad económica/financiera: la viabilidad del Convenio radica en las capacidades creadas en espacios colectivos donde participan titulares de derecho, obligación y responsabilidad para gestionar fondos, y generar iniciativas económicas propias, construir alianzas y articulaciones que permitan respaldar las acciones de transformación que nacen en este período. Es importante en este caso, continuar influyendo en las estrategias municipales de desarrollo municipal y en la propia concepción de la EDP, con el objetivo de conectar intra e intermunicipalmente las propuestas de proyectos que se van gestando desde los municipios. En este sentido, se ampliaría la capacidad de gestión en función de fuentes de financiación que existen en los territorios de La Habana.

-Sostenibilidad social: se sustenta a través de llevar a cabo procesos de formación y capacitación que tributan a la construcción colectiva de conceptos, enfoques y retroalimentación de algunas salidas de proyectos, unido al fomento de valores como la justicia y la igualdad social; acceso de mujeres a recursos e iniciativas de industrias culturales y creativas que fortalecen sus conocimientos y autonomía, y en algunos casos les permitió generar aprendizajes colectivos desde el intercambio y la retroalimentación conjunta; fortalecimiento de relaciones público-privadas e iniciativas comunitarias desde donde se contribuye a transformar estereotipos de género; capacitaciones expresados en talleres, misiones técnicas de titulares de responsabilidad y derecho del Convenio en función de la construcción de la EDP que ha permitido contribuir a una visión integradora de la misma y desde una construcción colectiva.

-Sostenibilidad institucional: Se evidencian algunos esfuerzos en función de articulaciones y alianzas con asociaciones, instituciones de la colaboración internacional, instancias del gobierno en función de la continuidad del trabajo hasta el momento actual. La apropiación de temáticas abordadas en el marco del Convenio a partir del acompañamiento a representantes de los gobiernos locales, instituciones del territorio y personal de la colaboración internacional son aspectos fundamentales para la adopción en programas y proyectos futuros que se desarrolle en la provincia y en los municipios en particular. Se reconoce el peso que tiene la EDP desde instancias superiores de gobierno, con lo cual se puede abrir el escenario para articulaciones e intercambios de experiencia, hacia otras provincias del país

Existen algunos elementos identificados que de manera general tributan a la sostenibilidad del Convenio, tales como:

- Trabajo previo al Convenio y aprendizajes de experiencias anteriores que se han colocado en función de los propósitos actuales del mismo que permiten una continuidad y consolidación de enfoques inclusivos.
- Fortalecimiento de los vínculos entre los gobiernos municipales e instancias del gobierno provincial con entidades académicas. Este aspecto debe mantenerse en función de priorizar el desarrollo de capacidades de directivos/as, etc. para el liderazgo de los equipos locales en la estrategia de salida. Se valora de positivo la retroalimentación constante, la impartición de temas que pueden colocarse en la implementación de las estrategias de desarrollo local existentes con enfoque interseccional, así como en la propia gestión y frente a “nuevos modos de hacer”.

- Sinergias al interior del Convenio con otros proyectos e iniciativas comunitarias que contribuyen a la sostenibilidad de acciones puntuales en los territorios de actuación.
- El vínculo con la comunidad local y con las iniciativas potenciadas desde el Convenio pueden contribuir al desarrollo de acciones de Responsabilidad Social de un mayor alcance, desde donde se vislumbra la generación de nuevos proyectos comunitarios liderados por mujeres y que pueden tributar a su empoderamiento económico.

Entre los aspectos que atentan contra la sostenibilidad identificamos los siguientes:

- Mercado de insumos a nivel local y nacional muy deprimido.
- Incremento exponencial de los precios debido a proceso inflacionario a nivel nacional.
- Emergencias del contexto interno y externo que afectan al país, provocando un reforzamiento de la crisis sistémica que se asiste, deterioro de las condiciones de vida y de la infraestructura.
- Dilatada situación con el proceso de importación de materiales e insumos.
- Fluctuación del personal que trabaja en los gobiernos locales y falta de seguimiento a las acciones iniciadas.
- Inestabilidad de funcionarios/as de diferentes espacios a nivel local y en ocasiones se incurre en hechos delictivos.
- Falta de reconocimiento por parte de titulares de derecho y obligación, del Convenio en toda su integralidad y no como la sumatoria de proyectos aislados.
- La no presencia de estrategias activas en función de la gestión, de la comunicación del Convenio entre todas las partes involucradas una vez termine el financiamiento.

Al tomar en cuenta los elementos planteados **se considera que la sostenibilidad es media**, ya que en este momento los procesos establecidos en función de la continuidad del Convenio dependen de la continuidad en la institucionalización de las iniciativas, la autonomía de los gobiernos locales, y un mayor involucramiento de las estructuras de gobierno. Las acciones de regeneración de espacios públicos y mejoramiento de servicios con enfoque de inclusión han sido presentadas y aprobadas en el Consejo de Administración Municipal de Centro Habana, San Miguel del Padrón, Regla y Guanabacoa, los cuales también se han comprometido mediante aportes locales para la contratación de estudios técnicos, la construcción, reparación o mantenimiento de locales. Resulta favorecedor el tejido social comunitario que se ha creado a partir de proyectos e iniciativas previas en Cayo Hueso, San Francisco de Paula, Regla, Diez de Octubre y Habana Vieja, el cual se ha ido fortaleciendo más con las acciones de este Convenio y es clave para la sostenibilidad de acciones de cultura de paz, de promoción de equidad social y de responsabilidad ambiental, mostrando la articulación entre los TTDD, TTRR, Y TTOO. No siempre ha habido un reconocimiento de la integralidad del proceso que se lleva a cabo, donde se deben potenciar tanto las relaciones inter como intra municipales, y conectarlas con estrategias de mayor alcance. Lo anterior supone un mayor esfuerzo y responsabilidad por parte del Gobierno de La Habana como socia local.

4 Principales logros alcanzados:

Entre los principales logros alcanzados por el Convenio en los primeros 18 meses de implementación y que pudieron ser constatados durante la evaluación se encuentran:

- el diagnóstico territorial, con énfasis en los temas ambientales y transversalizado por los ejes de género y equidad;
- la conformación del equipo técnico provincial que avanzó en el diseño de la Estrategia de Desarrollo Provincial;
- capacitaciones sobre desarrollo local, planeación estratégica y Nueva Agenda Urbana a 178 funcionarios/as (87,6% mujeres) de las Direcciones provincial y municipales de desarrollo territorial de La Habana;
- el proyecto ejecutivo para la implementación del Observatorio de Desarrollo Local;
- coordinación y gestión del proceso de importación de recursos y equipamiento para el acondicionamiento de las Oficinas de Desarrollo Local;
- el otorgamiento de tres becas de residencia creativa a mujeres jóvenes;
- la realización de cinco ferias y encuentros de Mujeres Empresarias y Emprendedoras, donde han participado 58 jóvenes;
- confección de los TdR de para el estudio sobre Uso de las Aguas Residuales y el estudio del Arbolado Urbano;
- la licitación para la web de gestión de indicadores urbanísticos;
- el estudio de factibilidad para la definición, licitación y contratación de herramientas e insumos para la producción piloto de eco bicicletas de bambú;
- los tres estudios técnicos para la recuperación de espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico en tres municipios de La Habana (Guanabacoa, San Miguel del Padrón y Habana Vieja);
- las consultas públicas para la transformación urbana donde participaron TTDD;
- la peatonalización parcial de la Avenida Martí;
- el proyecto técnico para la construcción del aula tecnológica de la Casa del Niño y la Niña en Cayo Hueso y la rehabilitación constructiva de las áreas aledañas a este espacio;
- y el proyecto técnico para el acondicionamiento de dos áreas deportivas (área para la práctica del béisbol 5 y la de fútbol sala) y dos áreas recreativas del Centro Sociocultural La Colina.
- formación de 55 promotores y promotoras de cultura de paz en seis municipios de La Habana con propuestas de planes de acción para transformar sus comunidades;
- la realización de murales, encuentros de mujeres y festivales culturales comunitarios con temáticas de cultura de paz, violencia de género e inclusión, que han involucrado a 313 niños y niñas, y más de 229 jóvenes y adolescentes (53,3% femeninas);
- el desarrollo de campamentos ambientales con participación de 160 niños y niñas.

Y en términos de esfuerzos se pudieran destacar la labor de las dos socias españolas en articular la diversidad de actores que intervienen en el Convenio a través de actividades transversales, acciones de seguimiento y espacios de coordinación; las contribuciones locales de las socias cubanas en materia de rehabilitación de espacios físicos, desarrollo de consultas públicas, organización de capacitaciones, socialización de herramientas metodológicas, y personal especializado en diseño y gestión urbana; así como el aprovechamiento de conocimientos anteriores y de alianzas con actores estratégicos que se han puesto en función de la gestión del Convenio por parte de las instituciones cubanas y las socias españolas. También se subraya el esfuerzo de las instituciones coordinadoras para sortear los elementos de crisis que tiene el país que incluyen en la gestión económica, administrativa y financiera del Convenio.

5 Conclusiones de la evaluación:

Conclusiones estratégicas

CE1- La concepción y diseño de los objetivos, resultados y actividades del Convenio; así como los indicadores y la línea base actualizada, muestran una lógica coherente para promover el desarrollo territorial equitativo, inclusivo y sostenible de manera innovadora en el contexto cubano actual.

CE2- A pesar de los desafíos asociados a la crisis económica, energética, y a la dinámica demográfica, se identificaron acciones resilientes efectivas para el desarrollo de las actividades, la importación de equipamiento y la articulación de actores, que denotan los esfuerzos por parte de las socias españolas y la mayoría de los titulares involucrados. Ello se constata en los avances en la capacitación para el desarrollo local, los estudios técnicos para la transformación urbanística, la rehabilitación de locales y la peatonalización de espacios urbanos, la formación en cultura de paz, y el desarrollo de festivales, ferias, campamentos y otras actividades comunitarias para promover equidad de género, responsabilidad ambiental y cultura de paz.

CE3- Las organizaciones españolas han tenido que poner a prueba su alta capacidad institucional para gestionar este Convenio en un contexto de policrisis como la que vive Cuba en este tiempo. Gracias a sus competencias institucionales y a su experiencia de trabajo en el país en la gestión de proyectos, se han logrado avances importantes en desarrollo de este Convenio.

CE4- Las organizaciones españolas gestionan el Convenio como un único instrumento de cooperación, mientras que las autoridades cubanas aprobaron dos TDR para el manejo operativo, respondiendo a la cultura institucional de la gestión de este tipo de acciones de cooperación en Cuba. Este modo de implementación ha complejizado la estructura y gestión integral del Convenio, y supone un reto en la participación de los TTRR, TTOO y TTDD, lo que ha requerido un mayor esfuerzo de las socias españolas para articular a la diversidad de actores mediante actividades transversales.

CE5- La cultura de Paz, tema que distingue el aporte de las organizaciones españolas, tiene una lógica muy bien lograda en la concepción del Convenio. Se requiere de un mayor alcance para su implementación práctica y el seguimiento en materia de transformación comunitaria.

CE6- Aunque existen espacios donde han podido confluir representantes de todos los tipos de Titulares del Convenio y actores de la cooperación, es importante mencionar que hay un grupo de actores (principalmente Titulares de Derechos y de Responsabilidad) que expresan la necesidad de participar en espacios comunes para intercambiar con otros actores vinculados, ganar en información y reconocerse entre sí como protagonistas del Convenio.

CE7- La implementación del Plan de comunicación ha sido insuficiente por parte de los Titulares de Obligación y de Responsabilidad. No son suficientes las acciones de comunicación realizadas en las redes sociales para visibilizar el alcance de las actividades y los resultados logrados. El retraso en la implementación de dicho plan también afecta la visibilidad del aporte de la cooperación internacional española.

Conclusiones operativas

CO1- Se considera que el Convenio tiene una **alta pertinencia** porque las actividades, resultados esperados y objetivos dan respuestas locales y de carácter piloto a demandas del funcionariado municipal y provincial, a objetivos estratégicos de más de cinco políticas públicas, a las Estrategias de Desarrollo Municipal y a las necesidades sentidas por mujeres, jóvenes, niños y niñas, personas con discapacidad y residentes en barrios en situación de vulnerabilidad.

CO2- La **eficacia considera media** dado el grado parcial de cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades para este momento intermedio de evaluación. Si bien las actividades realizadas hasta el momento actual se encuentran bien diseñadas conceptualmente y contribuyen al logro de los objetivos planteados, no se han logrado implementar en su totalidad. Se considera que las acciones desarrolladas hasta la fecha han creado condiciones básicas para la transformación como la capacitación; la actualización del diagnóstico; las consultas públicas, y los estudios técnicos y de factibilidad en función de las transformaciones urbanísticas y la habilitación de espacios inclusivos; aunque hay elementos del contexto que pueden afectar parte de su

materialización. A nivel interno hay niveles desiguales de participación y aún no se logra una articulación que permita una implementación más integradora del Convenio.

CO3- La eficiencia se considera media La eficiencia se considera media porque el Convenio hasta el 31 de diciembre del 2024 ha tenido una buena ejecución de las actividades planificadas según el cronograma, contando con un alto por ciento de las actividades en estado de cumplimiento y en avances. Además, se muestra una discreta ejecución financiera de acuerdo con lo planificado para los PAC 1 y 2, que sin dudas se podrá afrontar con las capacidades de las Unidades de Gestión del Convenio en Terreno y el funcionamiento de los Comités de Coordinación creados. El hecho de que para Cuba se hayan firmado dos TdR para la ejecución del Convenio ha generado complejidades para la implementación del sistema de gestión y seguimiento del Convenio que ha exigido de las organizaciones españolas un esfuerzo de articulación e integración de todas las partes, que supone un reto en la participación de los TTRR, TTOO y TTDD).

CO4- La participación se considera media: los TTOO y los TTRR participaron en la formulación y diseño del Convenio, conocen e identifican las estrategias y procesos generales de la Acción. Desde la coordinación general de Convenio se han intencionado los espacios bilaterales donde participan representantes de TTOO y TTRR para la planificación, seguimiento y toma de decisiones sobre la marcha del Convenio, sin embargo, los TTDD manifiestan la necesidad de encontrarse en otros espacios conjuntos con los TTRR y TTOO para compartir información y ganar en una visión más integral del Convenio. A nivel de actividades se ha avanzado en los espacios de seguimiento y monitoreo de las acciones referidas a los resultados 2, 6, 7, 8 para la concepción y regeneración de espacios urbanos y actividades comunitarias como el Festival de cultura comunitaria, las Ferias de Emprendimiento, el muralismo y las jornadas por la no violencia, estos ejercicios constituyen espacios para el ejercicio de la participación de los TTDD.

CO5- La apropiación es media, ya que representantes de los TTDD participaron de la formulación y reconocen las acciones que se realizan en el marco del Convenio en sus territorios, y no tanto las acciones que se apoyan desde el Convenio para la consecución de resultados estratégicos más orientados al desarrollo de capacidades institucionales y del funcionariado público, por ejemplo, el fortalecimiento de capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local; la actualización de las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana; y la promoción de sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles, de los cuales se han derivado algunos avances identificados por el equipo evaluador y que no se han socializado con toda la diversidad de actores del Convenio.

CO6- La puesta en marcha de los ejes transversales se considera en un nivel medio. Si bien se constata que todos han comenzado a operar, no ha habido la misma materialización en todas las acciones realizadas hasta diciembre de 2024. Se ha logrado un mayor avance en concepción e implementación del eje equidad de género, mientras que los ejes de urbanismo ecosistémico, descentralización y gobernanza, y de cultura de paz han avanzado de manera parcial, principalmente en aquellas actividades y resultados donde los TTOO y TTRR tienen más sensibilidad, conocimiento y experiencia de trabajo en el tema específico.

CO7- Se considera que la sostenibilidad es media, ya que en este momento los procesos establecidos en función de la continuidad del Convenio dependen de la institucionalización de las iniciativas, la autonomía de los gobiernos locales, y un mayor involucramiento de las estructuras de gobierno. Las acciones de regeneración de espacios públicos y mejoramiento de servicios con enfoque de inclusión han sido presentadas y aprobadas en los Consejos de Administración Municipal de los municipios correspondientes, los cuales también se han comprometido mediante aportes locales para su cumplimiento. Resulta favorecedor el tejido social comunitario que se ha creado a partir de proyectos e iniciativas previas, el cual se ha ido fortalecido más con las acciones de este Convenio y es clave para la sostenibilidad de acciones de cultura de paz, de promoción de equidad social y de responsabilidad ambiental. La sostenibilidad también está vinculada con la capacidad de articular actores, pero no siempre ha habido un reconocimiento de la integralidad del proceso, donde se deben potenciar tanto las relaciones inter como intra municipales, y conectarlas con estrategias de mayor alcance.

6 Recomendaciones derivadas de la evaluación:

Para actores de la cooperación

1. Mejorar la implementación y gestión integral del Convenio respetando el flujo de comunicación e intercambio de información entre los Comité de Coordinación de ACPP-OHCH, MPDL-Gobierno con la Unidad de Gestión del Convenio. Las instituciones cubanas OHCH y Gobierno de la Habana, coordinadoras del Convenio a nivel local deben reforzar su canal de comunicación directo con la UGC de MPDL terreno para comunicar la planificación de las actividades y los reportes de avances de cumplimiento para contribuir a la entrega en tiempo de los informes de avances del Convenio a la AECID.
2. En los espacios planificados en cada PAC donde se reúnen las organizaciones españolas y los TTOO y TTRR se recomienda que se inviten a representantes de los TTDD y se les permita participar de los ejercicios de planificación y evaluación que se realicen e intercambiar con otros titulares vinculados al Convenio.
3. La Unidad de gestión del Convenio en el terreno de MPDL debe concertar con el Gobierno de La Habana la distribución de roles y funciones de coordinación, para equilibrar la corresponsabilidad en la gestión.
4. Aprovechar cada curso o taller de formación que se organice para hacer una presentación breve de la lógica de intervención del Convenio. Estos son espacios de intercambio comunicativos y de relaciones por excelencia porque participan representantes de todos los titulares, por tanto permitirá que todos y todas conozcan el Convenio.

Para titulares de obligación

1. Realizar actividades de presentación del Convenio (con comunicación accesible) en todos los municipios donde se acciona y donde participen todos los actores involucrados, incluyendo niños, niñas, jóvenes, mujeres y residentes en comunidades en situación de vulnerabilidad como parte de los titulares de derecho.
2. Organizar reuniones del Comité Gestor cada 3 o 6 meses con participación de todos los titulares directos. Realizar anualmente un taller de evaluación del Convenio para identificar el estado de avance de actividades, resultados y objetivos, y crear acciones conjuntas.
3. Las socias cubanas deben poner en marcha el sistema de seguimiento y monitoreo considerado en la MML y en la actualización de la Línea Base, de forma que permita medir con mayor eficiencia el cumplimiento de las actividades, avances en los resultados e indicadores con fuente de verificación y mejorar la calidad de las evidencias.
4. Implementar la Estrategia de Comunicación del Convenio, con los recursos disponibles para la misma, incluyendo la elaboración de productos comunicativos como sueltos, plegables, capsulas, performance. Incrementar visibilidad del Convenio con el uso del logo. Crear un correo o grupo whatsapp con todos los titulares para comunicar e invitar a las actividades que se realizan e informar sobre los avances del Convenio; así como fortalecer sentido de pertenencia, visibilidad e integración. Esta vía de comunicación debe complementarse con otras como redes sociales, directorio, etc.
5. Desarrollar encuentros de trabajo e intercambios de experiencias entre los titulares de derechos, de responsabilidad y de obligación en las diferentes sedes de dichos titulares (HEC, Proyecto Arte 92, Casa del Niño y la Niña, Centro Sociocultural La Colina, etc.) y en los espacios regenerados, sobre los temas que constituyen ejes transversales del Convenio y sobre el trabajo con los diferentes colectivos meta. Organizar anualmente una feria de experiencias donde se presenten todos los resultados del Convenio en esa etapa. Estas acciones se pueden realizar con los recursos planificados en las actividades transversales, específicamente la AT5 que plantea encuentros de articulación y coordinación entre la diversidad de actores participantes en el Convenio.

6. La Dirección de Desarrollo Territorial de La Habana y Dirección de Cooperación Internacional como coordinadores principales del Convenio deberían convocar a la Dirección Provincial de Transporte y VeloCuba para acelerar las actividades relacionadas con el Resultado 5, pues los sistemas de movilidad sostenibles también son parte del eje transversal de medio ambiente y urbanismo ecosistémico; pero es la dimensión más atrasada.

7. Para acelerar la puesta en marcha del eje transversal Género y empoderamiento económico de las mujeres, la Dirección de Desarrollo Territorial de La Habana puede fortalecer la articulación con Habana Espacios Creativos que está entre los titulares de responsabilidad del propio Convenio. Este titular ha realizado feria de mujeres emprendedoras y organizado las pasantías creativas, por lo que cuenta con metodologías y experiencias de trabajo para el diseño de las fichas técnicas de las empresarias. Otra alternativa es la contratación de una consultoría especializada en género y economía feminista en función del desarrollo de las actividades correspondientes al resultado 3. Esta puede realizarse desde la Red de Mujeres Emprendedoras o desde la Fundación de la Ciencia UH, con la que ya se han realizado capacitaciones sobre género. Dichas capacitaciones también deberían abordar temas como liderazgo femenino, la dimensión de género en la gobernanza, y el enfoque de masculinidades.

8. Abordar las metodologías de concertación, mediación de conflictos y diálogo territorial en los encuentros metodológicos y las capacitaciones organizadas para directivos, directivas y especialistas de las Oficinas de Desarrollo Local; así como Asambleas Municipales del Poder Popular y Consejos de Administración Municipal, en función de aprovechar mejor las habilidades que se desarrollan con la Cultura de paz. Aprovechar mejor los conocimientos, materiales y metodologías de las socias españolas y del Centro Félix Varela con la Red de Cultura de Paz.

Para titulares de responsabilidad

1. Incrementar la colaboración de Plan Maestro (en otros municipios además de la Habana Vieja, como Guanabacoa, San Miguel del Padrón y Centro Habana), con su experiencia en urbanismo ecosistémico y planeación integral del desarrollo, en la implementación del Resultado 6 y 7, referentes a la regeneración de espacios públicos y la infraestructura de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes que también se ubican en comunidades en transformación. Puede organizarse una pasantía itinerante en la Habana Vieja con los grupos gestores que lideran estas transformaciones urbanísticas en otros municipios.

2. Garantizar que las capacitaciones para fortalecer la implementación de la NAU, el enfoque de género y la cultura de paz, culminen con ejercicios de aplicación que transformen las realidades locales para incrementar su efectividad y sus efectos.

3. Implementar las acciones contempladas en el Plan de comunicación del Convenio.

4. Fortalecer el proceso de acompañamiento a promotores y promotoras de Cultura de Paz y a los Titulares de Derechos para la implementación de las acciones comunitarias diseñadas desde este enfoque, a partir de la demanda de los propios TTDD que recibieron dicha formación.

Para titulares de derechos:

1. Organizar la creación de murales pintados por niños, niñas y adolescentes, que promuevan la cultura de paz, el urbanismo ecosistémico, la equidad y la inclusión social en los espacios intervenidos (Paseo Martí en Guanabacoa, Parque Varela en San Miguel del Padrón, Centro A+ adolescentes, Supermanzana), aprovechando la experiencia de trabajo de Arte 92.

2. Implementar en las comunidades las acciones diseñadas en el Curso de Cultura de Paz.

General

Se recomienda a las instituciones coordinadoras del Convenio (españolas y cubanas) consideren la posibilidad de contar con una persona experta en temas de comunicación que tenga como funciones la generación de contenidos, el manejo de las redes sociales e implementación general del Plan de comunicación.

7 Lecciones aprendidas:

1. Un instrumento tan complejo como el Convenio no es eficiente ni eficaz implementarlo a través de TdR independientes, como fue decidido por las autoridades cubanas. Ello dificulta la implementación, el seguimiento, y el posicionamiento estratégico del propio Convenio en el contexto territorial.
2. En contextos de crisis múltiple, que dificulta los procesos de comunicación, ejecución de presupuesto, importación de recursos, seguimiento y evaluación, es más difícil cooperar mediante un Convenio que mediante proyectos.
3. En un contexto de crisis económica y comercial es acertada la organización de las importaciones en el primer año del Convenio como fue realizado, en función de asegurar que puedan distribuirse los recursos y solucionar los retrasos en las actividades antes de que finalice el período previsto de ejecución.
4. En instrumentos como el Convenio, debe velarse desde el inicio porque funcione efectivamente el Plan de comunicación con personal especializado para que sea efectiva la comunicación entre actores del Convenio y la externa.
5. El no prever suficientes espacios de intercambio de experiencias, de planificación y seguimiento participativo con todos los tipos de titulares desde el propio diseño y presupuesto del Convenio, afecta la integración necesaria para la correcta ejecución.
6. Cuando los titulares de derecho y de responsabilidad no se involucran de manera sistemática en los espacios de planificación operativa, seguimiento y evaluación de un instrumento tan complejo como el Convenio que aborda tantas aristas del desarrollo, e involucra tantos actores de diversos territorios, es más difícil que se identifiquen como parte de un proceso mayor.
7. En los cursos relacionados con los ejes transversales deben participar todos los tipos de titulares para garantizar la sensibilización y desarrollo de capacidades, en función del abordaje interconectado e integral de dichos ejes y su priorización en las agendas de trabajo de cada actor.
8. En Convenios donde se aborden los ejes de género y gobernanza, también deben incluirse tópicos como las masculinidades, que ayudan a mejorar estilos de gobierno, de liderazgo y de participación.
9. Desde el diseño y puesta en marcha del Convenio; así como en diferentes momentos de la ejecución, es pertinente visibilizar y compartir los aportes y demandas de cada titular, para un uso óptimo de dichos potenciales y un mejor aprovechamiento del propio espacio común que genera el Convenio.

Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación

TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL CONVENIO “PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE DE LA HABANA”. CONV/2022/000469 OCTUBRE 2024

INTRODUCCIÓN

Justificación y razones de la evaluación

La realización de esta evaluación intermedia encuentra su respaldo jurídico en el apartado 9.4 Evaluaciones, de las “Normas de gestión, seguimiento y justificación de Convenios y proyectos de ONGD y de acciones de cooperación para el desarrollo, en la Guía de aplicación (versión revisada diciembre del 2019 y en está concebida como una actividad en la Matriz de Marco Lógico de la Acción aprobada en la Convocatoria del 2022 de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.

El Convenio de referencia se implementa en un contexto de país complejo y cambiante, que exige una constante capacidad de adaptación y ajustes por parte de los actores implicados en su gestión. Se favorece el proceso de descentralización en el país con el surgimiento y ampliación de nuevos actores económicos y el fortalecimiento de las estructuras para la gestión del desarrollo local en los territorios, lo que se convierte en una oportunidad para generar procesos de desarrollo desde el ámbito municipal y provincial que impulsen la mejora de las condiciones de vida de las/los habitantes de la provincia de La Habana, que en los últimos años están sufriendo un creciente deterioro. Sin embargo, hay oportunidades sociales que no están siendo aprovechadas en su totalidad por grupos sociales, hay escasez de combustible, se incrementan los precios del mercado local, se acentúa el fenómeno migratorio fundamentalmente de jóvenes, y fluctúa la fuerza laboral del sector estatal al sector privado y un incremento de las desigualdades, que implican ventajas y desventajas en las condiciones de vida y en el aprovechamiento de estas oportunidades.

En este sentido, en el Convenio es estratégico el fortalecimiento de las capacidades de las entidades públicas para la formulación de políticas que incluyan los enfoques de género y sostenibilidad medioambiental en el desarrollo local, y promover acciones específicas de empoderamiento económico de mujeres y jóvenes que impulsen emprendimientos y acciones encaminadas al mejoramiento del medio ambiente urbano de la ciudad y mitiguen los efectos del cambio climático. Se promoverán también acciones que garanticen la actualización de las capacidades y la elaboración de herramientas para monitorear el grado de implementación de la Nueva Agenda Urbana (NAU) en los municipios de intervención, por parte del Grupo de Desarrollo Integral de la Capital y el Plan Maestro de la Habana Vieja y la formación de funcionarios y funcionarias públicas en el enfoque de NAU en La Habana. Se impulsarán procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz, mediante el mejoramiento de las infraestructuras, el equipamiento y el acceso a las nuevas tecnologías de niñas, niños y jóvenes de municipios vulnerables, con el fin de promover la inclusión social de estos grupos poblacionales y la promoción de actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables a través de la sensibilización y la comunicación social.

La realización de una evaluación intermedia facilita una mirada reflexiva y crítica sobre el progreso del Convenio de referencia, en términos de los resultados planificados y la forma en que su logro garantiza la consecución de los objetivos previstos. Por otra parte, la estructura de coordinación y gestión y los mecanismos de control del Convenio constituyen una experiencia que debe ser observada y monitoreada, ya que involucra y articula a cuatro socias (dos españolas y dos cubanas) y a una diversidad de entidades participantes que van desde los niveles provinciales, municipales, hasta lo local comunitario.

Por estas razones, el Movimiento por la Paz, conjuntamente con Asamblea de Cooperación por la Paz, como entidad consorciada del Convenio, consideran de gran valor la realización de una evaluación intermedia del Convenio que evidencie: la adecuación de las estrategias y mecanismos de gestión para garantizar la consecución de los objetivos previstos en el Convenio; los aprendizajes y mejoras continuas que puedan ser compartidos con las socias y las entidades participantes; aquellas prácticas con un valor añadido que permiten gestionarse en el contexto cubano actual. Las recomendaciones pertinentes que el Movimiento por la Paz, la Asamblea de Cooperación por la Paz y las socias locales deben considerar para la implementación que asegure la consecución de los objetivos y resultados previstos en el Convenio.

Objetivos específicos de la evaluación

La evaluación intermedia de este Convenio tiene como objetivos específicos:

- identificar los avances de la intervención en términos del cumplimiento de los resultados y actividades y su garantía para el alcance de los objetivos previstos;
- valorar la pertinencia y funcionamiento de la estructura de coordinación y gestión, así como de los mecanismos de seguimiento y control;
- constatar y evaluar los mecanismos de participación e implicación de los actores locales y grupos metas;
- valorar el avance en la puesta en marcha de los enfoques transversales del Convenio: descentralización y apoyo a los gobiernos locales, género y empoderamiento económico de la mujer, inclusión y participación de la juventud en el desarrollo, cultura de paz, medioambiente urbano y sistemas sostenible de movilidad.

Tipo de evaluación

Se trata de una evaluación externa intermedia del Convenio.

Utilidad y expectativas de la evaluación

La evaluación tendrá como propósito obtener una reflexión crítica y certera sobre los avances, los logros y las dificultades encontradas durante los dos primeros años de ejecución del Convenio; así como la obtención de recomendaciones y la identificación de los principales aprendizajes y la adopción de las medidas de ajuste para los años restantes en la implementación de este Convenio y de futuras intervenciones de MPDL y ACPP, tanto en el contexto país, como en otros contextos de actuación de las ONGD. Los resultados de esta evaluación intermedia serán compartidos con las socias locales y con las entidades participantes en la implementación del Convenio.

OBJETO Y ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN

Objeto de la evaluación

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en su convocatoria de Convenios 2022 ha aprobado el Convenio presentado para Cuba por la ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL) en agrupación con la Asamblea de Cooperación por la PAZ (ACPP), junto a dos socios locales: la Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH).

El Convenio está focalizado en: 1) el desarrollo local de la provincia de La Habana desde un enfoque de igualdad de género, 2) el desarrollo de planes e infraestructuras urbanos sostenibles y equitativos que mejoren el medio ambiente urbano y 3) el desarrollo social de barrios vulnerables en los que la población juvenil e infantil y con diversidad funcional no puede acceder a servicios culturales, deportivos, formativos que mejoren su inserción, su interacción social y la adquisición de valores y actitudes que favorecen la convivencia y el desarrollo.

El Convenio tendrá un periodo de ejecución de 4 años. Se inició el 1 de marzo de 2023 y culminará el 28 de febrero de 2027. El presupuesto total de la intervención es de 3.337.041,00 €. La subvención de la AECID asciende a 3.000.000 €.

Los períodos que abarca cada planificación anual del Convenio son los siguientes:

PAC 1: del 1 de marzo al 31 de diciembre de 2023.

PAC 2: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

PAC 3: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025.

PAC 4: del 1 de enero de 2026 al 28 de febrero de 2027.

La estructura del Convenio se ha diseñado en tres objetivos específicos y 9 resultados esperados. La lógica de intervención se recoge en la matriz de planificación del Convenio, adjunta a los presentes TdR.

El Convenio tiene como objetivo general: Mejorar las condiciones de vida de la población de La Habana promoviendo el desarrollo territorial, inclusivo y sostenible de la provincia de la Habana.

Para su logro, se diseñaron 3 Objetivos Específicos:

OE1: Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de La Habana.

OE2: Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible.

OE3: Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.

Los resultados del Convenio son:

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.

Resultado 2: Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes.

Resultado 3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes.

Resultado 4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.

Resultado 5: Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles.

Resultado 6: Regenerados espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.

Resultado 7: Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.

Resultado 8: Los Talleres de Transformación Integral del Barrio desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.

Resultado 9: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables.

El Convenio se implementa en la Provincia de La Habana y sus 15 municipios aledaños, principalmente en los municipios de Habana Vieja, Centro Habana, Regla, San Miguel del Padrón y Guanabacoa.

Tipología y cuantificación de la población meta

El colectivo meta (TTDD) está formado esencialmente por mujeres jóvenes en edad laboral, juventud e infancia y niños/niñas y jóvenes con diversidad funcional, de los municipios de:

Habana Vieja: Consejos Populares Belén y Plaza Vieja, Centro Habana Consejo Popular de Cayo Hueso, Municipio de Regla Consejo Popular de Guaicanamar, San Miguel del Padrón; Consejo Popular San Francisco de Paula, Municipio de Guanabacoa Consejo Popular Mañana-Habana Nueva.

El total de la población de los Consejos Populares en los que actúa el Convenio es de 37.827 personas, de las que 24.952 son mujeres y 12.875 hombres. De ellas, el 38,27 % son personas adultas mayores de 65, el 30,05% son mujeres jóvenes de 20 a 35 años; el 16,65 % es población adolescente entre 15 y 19 años, el 14,64 % son niños/niñas entre 10 y 14 años y el 0,39 % son personas con diversidad funcional. Es la población destinataria de las mejoras implementadas por las políticas públicas de desarrollo territorial con enfoque de género y sostenibilidad medioambiental que serán reforzadas con el Convenio.

Los TTOO participantes son el Estado cubano y sus instituciones, incluyendo las socias locales del Convenio, las instituciones públicas en los niveles estatal, provincial y local. Especial relevancia para la intervención tienen estas entidades: los Consejos Municipales de: Centro Habana, Regla, Guanabacoa, San Miguel del Padrón y Diez de Octubre, encargados de coordinar la ejecución de las políticas y planes aprobados por el Estado para el territorio, la Dirección Provincial de Transporte de La Habana y el Departamento de Neo Movilidad, que tiene una visión de transporte sostenible para La Habana.

En cuanto a los TTRR, mencionamos los siguientes: Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB), Centro A+ Espacio Adolescentes, Habana Espacios Creativos (HEC), Centro Socio Cultural La Colina y Velo Cuba.

El Convenio tendrá un impacto en los/las TTDD en tres ámbitos, que se corresponden con sus 3 objetivos:

Los/las TTDD se beneficiarán de la implementación de planes y proyectos de desarrollo local por parte de sus municipios, diseñados con enfoque de género y de sostenibilidad medioambiental. El fortalecimiento de las capacidades de las administraciones locales de La Habana para planificar la gobernanza desde un prisma de igualdad de género supondrá avances en la asunción de que la gobernanza local no es neutral, permitirá evaluar las brechas de género y edad existentes, así como identificar y diseñar planes de desarrollo local destinados a eliminarlas. Con el propósito de reducir las brechas y promover el empoderamiento de las mujeres, el Convenio contempla además la formación y acompañamiento a mujeres jóvenes para la puesta en marcha de MyPYMES en sectores vinculados con la economía verde y las industrias culturales.

Los/las TTDD se beneficiarán de barrios y espacios urbanos donde la disponibilidad y uso equitativo de parques y zonas verdes, la presencia de instalaciones deportivas o el transporte sostenible activo contribuyan al ejercicio del derecho a un entorno medioambiental saludable. Las zonas verdes y los espacios públicos libres de contaminación contribuirán a mejorar la salud y la calidad de vida de la/los habitantes de La Habana. Se favorecerá el transporte seguro, asequible, accesible y sostenible.

La población infantil y adolescente en riesgo de exclusión de La Habana mejorarán su interacción social, actividad física, conectividad y formación sociocultural mediante el acceso a espacios de deporte, ocio, cultura y formación adecuadamente equipados, con acceso a nuevas tecnologías y desde un enfoque de uso equitativo e inclusivo de los espacios. En los barrios de actuación la población juvenil se involucrará en campañas de cultura de paz dirigidas a prevenir la violencia de género, a promover los derechos de las personas LGTBI y a promover la inclusión de las personas con diversidad funcional en todos los espacios.

ACTORES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN

En la implementación del Convenio están implicadas cuatro socias: dos Organizaciones No gubernamentales para el Desarrollo españolas en agrupación: Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP) y el Movimiento Por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL-organización líder de la agrupación) y dos socias cubanas: el Gobierno Provincial de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Estas 4 socias son responsables de la coordinación y ejecución del Convenio.

A continuación, se comparte un Cuadro de Actores Implicados con información sobre cada institución, personas responsables y entidades participantes en la intervención, con el objetivo de facilitar sus contactos.

Actor implicado en el Convenio	Actor/entidad	Expectativa de participación	Relevancia en el proceso	Prioridad (de 1 a 4)
--------------------------------	---------------	------------------------------	--------------------------	----------------------

Organizaciones socias locales.	La Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno Provincial de La Habana.	<p>Principal socio local del Convenio. Firmante de los TdR para la ejecución del Convenio en Cuba.</p> <p>Tiene entre sus competencias la de actuar como eslabón entre el gobierno central y el municipal. Juega un papel clave en la promoción del desarrollo económico y social de la provincia de La Habana, para lo cual coordina y controla la ejecución de políticas y planes aprobados a nivel estatal. En el Convenio tiene responsabilidad directa en la consecución de los tres Objetivos Específicos y su contribución al objetivo general.</p>	Alta	4
	Dirección Provincial de Desarrollo Territorial de La Habana (Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial- PADIT Habana).	<p>Encargada de coordinar el proceso de desarrollo local en La Habana. Entre sus funciones está el fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la capacitación de gobiernos y actores de los territorios; la promoción del desarrollo territorial mediante la realización de iniciativas locales de desarrollo económico y social. En el Convenio está responsabilizada con la implementación de los Resultados 1 y el Resultado 3. Es firmante de los TdR para la ejecución del Convenio en Cuba.</p>	Alta	4

	La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.	Organismo autónomo territorial responsable de promover y dirigir el proceso de transformación integral de la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC) que incluye el Centro Histórico de la Habana y el Malecón Tradicional. Es la entidad líder de la rehabilitación de La Habana y tiene facultades legales especiales para la gestión descentralizada, autofinanciada y sostenible del Centro Histórico. Experta en planificación estratégica, planificación urbana y gestión del desarrollo local. Firman de los TdR para la ejecución del Convenio en Cuba. En el Convenio tiene una responsabilidad directa con la consecución del y en el OE3. Dentro de la OHCH hay que considerar también al Plan Maestro de la Oficina del Historiador como e encargado de garantizar el desarrollo integral de la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC). Tiene la misión de acompañar y asesorar técnicamente los procesos de planificación urbana tanto de la capital como de sus 15 municipios. En el Convenio se centra en el OE2, encargándose de diseñar los indicadores vinculados a la herramienta digital que permita evaluar y medir los criterios de sostenibilidad del tejido urbano del Centro Histórico, participará en la elaboración del Plan de Infraestructura Verde	Alta	4
		y Biodiversidad, en el proceso de capacitación de actores locales para el desarrollo de instrumentos de planificación urbana, en la implementación de la súper manzana y en la creación de espacios verdes en Plazuela de Santa Clara y otras zonas del Centro Histórico. Se encarga del cumplimiento del Resultado 6.		

Organizaciones españolas en agrupación.	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL).	ONGD líder de la agrupación. Firmante de los TdR para la ejecución del Convenio en Cuba. Comprometida con la coordinación, ejecución, monitoreo y seguimiento del Convenido, garantizando las sinergias, articulación de las cuatro socias y la concepción y coordinación integral de la intervención. Además, conjuntamente con ACPP garantizan la consecución del Resultado 9, desde la promoción de la Cultura de Paz.	Alta	4
	Asamblea de Cooperación Por la Paz.	ONGD-Socia española en agrupación. Firmante de los TdR para la ejecución del Convenio en Cuba. Tiene un compromiso directo en la implementación de los objetivos específicos 2 y 3 y conjuntamente con MPDL garantiza la implementación del Resultado 9.	Alta	4
Otras entidades participantes en la intervención.	Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC).	Entidad responsable de la planificación urbana y estratégica de la Capital. En el Convenio tiene la responsabilidad de las actuaciones relacionadas con el OE2 y del cumplimiento del Resultado 4. Coordinará también los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTRR).	Alta	3

	Plan Maestro de la Oficina del Historiador.	Encargado de garantizar el desarrollo integral de la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC). Tiene la misión de acompañar y asesorar técnicamente los procesos de planificación urbana tanto de la capital como de sus 15 municipios. En el Convenio se centra en el OE2, encargándose de diseñar los indicadores vinculados a la herramienta digital que permita evaluar y medir los criterios de sostenibilidad del tejido urbano del Centro Histórico, participará en la elaboración del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad, en el proceso de capacitación de actores locales para el desarrollo de instrumentos de planificación urbana, en la implementación de la súper manzana y en la creación de espacios verdes en Plazuela de Santa Clara y otras zonas del Centro Histórico. Se encarga del cumplimiento del Resultado 6.		4
	Consejos de las Administraciones municipales de: San Miguel del Padrón, Regla, Guanabacoa, Centro Habana y Habana Vieja.	Los CAM de los 5 municipios de actuación son Convenio constituyen TTOO encargados de coordinar la ejecución de las políticas y planes aprobados por el Estado para el territorio.	Alta	4
	Vélo Cuba.	Vélo Cuba S.U.R.L, es una empresa liderada por mujeres fundada como proyecto hace más de 9 años y constituida en el año 2021 como MIPYME y Proyecto de Desarrollo Local (PDL) con el objetivo de rescatar la ciclomovilidad. En el Convenio está vinculada a la puesta en marcha del Resultado 5.	Alta	3

	Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB).	El TTI Cayo Hueso, con la Casa del Niño y la Niña tienen dentro del Convenio, en coordinación con el CAM de Centro Habana, tienen en el Convenio la responsabilidad la implementación del Resultado 7. Los TTIB de están comprometidos con la consecución del Resultado 8.	Alta	3
	Centro A+ Espacio Adolescentes.	El centro se encuentra comprometido con la iniciativa de priorizar la movilidad de las personas con discapacidad y otros sectores vulnerables y su inserción en la sociedad. Desde este Convenio se acondicionar los espacios del Centro A+ Adolescentes, para mejorar el acceso de personas en situación de vulnerabilidad al mismo, permitirá contribuir de manera directa a la atención de los colectivos meta jóvenes con diversidades funcionales físicas y motoras, haciendo de este centro un referente en integración social. Está comprometido con la implementación del Resultado 7.	Alta	3
	Habana Espacios Creativos (HEC).	En el Convenio tiene la responsabilidad de impulsar la puesta en marcha del Resultado 2.	Alta	3
	Dirección Provincial de Transporte de La Habana.	A través del departamento de Neo Movilidad, que tiene una visión del transporte sostenible para La Habana y en articulación con Velo Cuba, participarán en la puesta en marcha del sistema de movilidad sostenible que se concibe dentro del Convenio. Está vinculada a la puesta en marcha del Resultado 5.	Alta	3
	Centro Sociocultural "La Colina".	La Colina es un Centro Sociocultural perteneciente a la Dirección Municipal de Cultura de Regla, construido con el apoyo del MPDL y con financiación de la Unión Europea en el Consejo Popular de Guaicanamar. Está prevista su inauguración para diciembre del	Alta	3

		2024. Requerirá acondicionar las zonas exteriores ya proyectadas para instalaciones deportivas y recreativas para la población infantil y juvenil. La Colina apoyará la consecución del Resultado 7.		
Agencia financiadora	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.	Es el organismo público de España, adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, responsable del fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución de las políticas públicas relacionadas con la cooperación internacional	Alta	4
		para el desarrollo. Financiador del Convenio, encargado de la gestión, seguimiento y justificación, la evaluación de los informes técnicos y económicos anuales y la evaluación de los resultados, así como asegurar la transparencia y eficacia en la implementación del Convenio.		

Unidad gestora de la evaluación: estará conformada por representantes de MPDL (en sede y en terreno) y de ACPP en sede.

Entre las funciones de la unidad gestora de la evaluación se encuentran:

Se encarga de elaborar y presentar a la AECID los Términos de Referencia de la evaluación y proponer el equipo evaluador.

Garantiza que el proceso de evaluación se realice según lo establecido y con el rigor y calidad requeridos.

Facilita toda la documentación sobre el Convenio, los contactos de las personas involucradas y la coordinación para el trabajo de campo del equipo evaluador.

Acuerda con el equipo evaluador la metodología, las herramientas, así como el Plan de evaluación.

Comprueba el cumplimiento de la planificación y los momentos del proceso de evaluación.

Supervisa los documentos e informes y los remite a la Comisión de seguimiento de la evaluación.

Apoya en la difusión de los resultados de la evaluación entre todos los actores implicados.

Comité de seguimiento de la evaluación: estará conformado por los representantes de la Unidad gestora de la evaluación y por representantes de las sociedades locales: el Gobierno de La Habana, la Dirección de Desarrollo Territorial de la provincia de La Habana-PADIT y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Estará invitada a formar parte del Comité la Oficina de Cooperación Española (OCE) en Cuba.

Entre sus funciones se encuentran:

- Aprobar los documentos de planificación de la evaluación.
- Facilitar el acceso a las normativas, guías y manuales de evaluación establecidos por la Cooperación Española para la evaluación de Convenios.
- Garantizar que el equipo evaluador tenga el acceso a toda la información relevante y a los informantes clave.
- Garantizar la participación de los distintos actores, identificar las necesidades de información.
- Validar los distintos productos que se generen en el proceso de la evaluación.
- Supervisar la calidad del proceso y difundir los resultados de la evaluación.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Las dimensiones del objeto que serán consideradas en esta evaluación intermedia son:

Dimensión institucional: serán consultadas y entrevistadas las cuatro organizaciones socias de la intervención, tanto las organizaciones españolas MPDL y ACPP, la Oficina de Cooperación Española en La Habana, como las socias cubanas Gobierno de la Habana y Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Será clave disponer de las opiniones y criterios de las entidades participantes que se muestran en el Cuadro de Actores Implicados.

A nivel sectorial el Convenio incide en varias temáticas, como ya se ha mencionado: la descentralización y apoyo a los gobiernos regionales y locales (1511200); a Medio ambiente urbano (4303002); Construcción de la Paz y prevención y solución de conflictos (1522000); al Empoderamiento económico de las mujeres (1517004) y a la Lucha contra la violencia hacia las mujeres y niñas (1518000).

A nivel geográfico: se realizará una verificación de las actuaciones en la provincia de La Habana, con una mirada a la implicación y participación de los actores provinciales. Además, se requiere valorar la implicación y participación de los gobiernos locales y los consejos de las administraciones municipales de los territorios de Habana Vieja, Centro Habana, Guanabacoa, Regla y San Miguel del Padrón. A nivel local comunitario, se focalizan acciones de promoción de cultura de paz e inclusión social en las comunidades de Cayo Hueso, San Francisco de Paula, Guicanamar, Avenida Martí en el Centro Histórico de Guanabacoa y en la zona de La Plaza Vieja en Habana Vieja.

A nivel temporal la evaluación realizará una mirada a profundidad a las dimensiones de la gestión y a los niveles del avance y lo logros obtenidos por el Convenio durante la primera mitad de su implementación (1 de marzo de 2023 al 28 de febrero de 2025).

PREGUNTAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se propone realizar una evaluación intermedia del Convenio atendiendo a tres objetivos:

contar con una valoración sobre los avances y progresos de la intervención durante los dos primeros años de su ejecución, en términos del cumplimiento de los resultados y actividades planificadas y su contribución al logro de los objetivos previstos a alcanzar, identificando las condiciones en las que se han implementado y los principales retos a los que se ha enfrentado; valorar el funcionamiento de la intervención y la eficiencia del modelo de gestión a partir del análisis de la pertinencia de la estructura de gestión y de los mecanismos institucionales desplegados para la implementación del Convenio, con énfasis en la identificación de los factores de éxito y las limitaciones del trabajo entre las organizaciones socias y las entidades participantes.

Constatar el avance en la puesta en marcha de los enfoques transversales del Convenio: descentralización y apoyo a los gobiernos locales, género y empoderamiento económico de la mujer, inclusión y participación de la juventud en el desarrollo, cultura de paz, medioambiente urbano y sistemas sostenible de movilidad.

En este sentido, se han elaborado los criterios y preguntas de apoyo a la evaluación que se presentan a continuación:

Criterio o componente de la evaluación	Preguntas para la evaluación
Coherencia	<p>¿En qué medida el diseño del Proyecto es realista y responde a las necesidades e intereses de las instituciones socias nacionales, otros actores presentes en el territorio y de los colectivos beneficiarios?</p> <p>¿Los objetivos de la intervención se adecuan a las problemáticas identificadas en la fase de diagnóstico? ¿Están articulados los objetivos de la intervención con los instrumentos para lograrlos?</p> <p>¿En qué medida?</p> <p>¿La intervención establece sinergias o complementariedad con otras estrategias y programas nacionales? Por favor mencionar los programas y así como las sinergias y complementariedades que se identifican.</p>
Cobertura	<p>¿Los colectivos beneficiarios de la intervención tienen acceso a los servicios que se generan con la intervención? ¿Cuáles pudieran ser las barreras de accesos?</p> <p>¿Se identifican posibles sesgos para hacia determinados colectivos?</p>
Alineamiento	<p>¿Los donantes muestran su compromiso de ayuda tomando en consideración y participando en las estrategias de desarrollo, en los sistemas de gestión y en los procedimientos establecidos en el país receptor?</p>
Armonización	<p>¿Cómo valora la coordinación que se establece entre los donantes internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones y aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allá donde fuera posible?</p>
Pertinencia	<p>¿El Convenio responde a las prioridades demostradas y se adapta al contexto de la intervención?</p> <p>¿En qué medida la intervención está respondiendo a las necesidades de los colectivos metas?</p> <p>¿En qué medida los objetivos de la intervención son adecuados para el principio de equidad de género?</p> <p>¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a: el desarrollo territorial y a los procesos de descentralización y autonomía municipal; a las estrategias de Nueva Agenda Urbana y los procesos de regeneración urbana?</p>
Eficacia	<p>¿Se han alcanzado los resultados y objetivos previstos según el cronograma de la intervención hasta el momento? (PAC 1 y PAC2).</p> <p>¿Se han logrado otros efectos no previstos?</p> <p>¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?</p> <p>¿Cuáles han sido las capacidades de respuesta de las socias y de las entidades locales participantes para generar dinámicas adaptativas y creativas a los cambios del contexto país?</p> <p>¿Cuáles han sido los resultados del proyecto en relación con la incidencia en las administraciones</p>

	públicas? Incluir recomendaciones de mejora.
Eficiencia	<p>¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?</p> <p>¿Se han respetado los cronogramas y los tiempos establecidos?</p> <p>¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en resultados?</p> <p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención hasta el momento?</p> <p>¿Existe una buena comunicación entre los socios?</p> <p>¿La gestión del Convenio es ágil, integral?</p> <p>¿Se cuenta con los recursos humanos formados en las temáticas vinculadas con la intervención?</p>
Participación/ apropiación	<p>¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?</p> <p>¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?</p> <p>¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?</p> <p>¿La intervención ha implementado mecanismos y espacios de implicación de los actores locales y colectivos metas?</p> <p>¿La intervención facilita la participación de mujeres y hombres en condición de equidad?</p> <p>¿La intervención está generando oportunidades para que las mujeres y los jóvenes avancen en el ámbito social, económico y político? ¿Se identifican barreras que pueda limitar estas oportunidades?</p> <p>¿Se han generado sinergias y articulaciones efectivas entre la diversidad de actores implicados (administraciones públicas, centros de investigación, universidades, organizaciones de la sociedad civil)? ¿Cuáles han sido factores favorecedores u obstaculizadores?</p> <p>¿Fueron implicados los colectivos metas en las revisiones y los reajustes del Convenio?</p> <p>¿Se garantiza la participación activa y propositiva de las mujeres en los espacios de toma de decisión y en las acciones del Convenio?</p> <p>¿Valorar como la intervención está favoreciendo el tratamiento del tema de cultura de paz en el contexto cubano para la promoción de las acciones de transformación social en el ámbito local- comunitario?</p> <p>Valorar los factores que inciden en el abordaje de este tema.</p>

Igualdad de género	<p>¿Cómo se conecta la intervención y los recursos con las motivaciones concretas de los colectivos de mujeres y de jóvenes?</p> <p>¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a las políticas nacionales para el empoderamiento económico de las mujeres y a las políticas de equidad de género?</p> <p>¿En la cuantificación de los objetivos están contemplados aquellos que atienden y/o eliminan las desigualdades de género?</p> <p>¿Los estudios, investigaciones, acciones formativas y de transformación social previstas en el marco de la intervención identifican las situaciones de desigualdad que existen entre mujeres y hombres y reconocen los factores de desigualdad para la toma de conciencia y la actuación sobre ellos para modificarlos?</p> <p>¿El presupuesto se ha adaptado a las necesidades de las mujeres y de los jóvenes y ha integrado la perspectiva de género?</p>
Gobernabilidad	<p>¿En qué medida la intervención está impulsando el fortalecimiento de las capacidades de las administraciones locales de la provincia de La Habana para la promoción de políticas locales que impulseen en desarrollo local en sus territorios con participación ciudadana, corresponsabilidad y desde una concepción de inclusión, equidad y sostenibilidad?</p> <p>¿Con la intervención se han fortalecido las capacidades de descentralización y gobernabilidad de los territorios implicados?</p> <p>¿Qué factores, condiciones están incidiendo en la gobernabilidad de los territorios implicados en el Convenio?</p> <p>¿Qué mecanismos están favoreciendo la coordinación, cooperación e interacción entre la diversidad de actores participantes en las acciones y estrategias de desarrollo territoriales en los municipios de actuación del Convenio?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Demuestran los socios locales capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con iniciativas similares o para repetirlo?</p> <p>¿Las actividades de fortalecimiento de las capacidades de las sociedades locales y de los TTDD, TTOO y TTRR están contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto?</p> <p>¿Qué acciones consideran las personas implicadas en el Convenio que son necesarias para alcanzar la sostenibilidad?</p> <p>¿Cuáles de esas acciones deben considerarse para ser incorporadas en la lógica de intervención?</p> <p>¿Se han previsto medidas para que los cambios en la calidad de vida de las mujeres y los jóvenes se mantengan a mediano/ largo plazo?</p>

Medio ambiente y urbanismo	<p>¿Cuáles son los factores que están incidiendo en la implementación de las acciones informativas y de sensibilización sobre el tema de la Nueva Agenda Urbana en los municipios de actuación del Convenio?</p> <p>¿En qué medida la intervención avanza en la construcción y promoción de la cultura orientada al cuidado del medio ambiente y la renaturalización de los espacios públicos?</p> <p>¿La intervención está generando las condiciones para el fomento de una ciudadanía activa y comprometida con un modelo urbano sostenible, equitativo y resiliente? Mostrar ejemplos.</p> <p>¿En qué medida la intervención está promoviendo la transición ecológica y el urbanismo ecosistémico?</p>
Aspectos metodológicos	<p>¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML?</p> <p>¿Ha sido útil el sistema de indicadores predefinido?</p> <p>¿El sistema de indicadores permite medir en cuánto se atienden y/o eliminan las desigualdades de género por las actuaciones del Convenio?</p> <p>¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación?</p> <p>¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos?</p> <p>¿Han sido correctamente identificados los factores externos?</p> <p>¿Han evolucionado dichos factores conforme a lo previsto?</p> <p>¿Se ha producido información suficiente para la evaluación?</p>

METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

Teniendo en cuenta el carácter de evaluación intermedia, deberá ser, desde el punto de vista metodológico, una combinación de técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas, privilegiando en su concepción la participación de las personas, grupos e instituciones involucradas en la intervención, para garantizar la construcción colectiva de las valoraciones, los análisis y los consensos.

En cualquier caso, se espera que el equipo consultor analice todas las fuentes de información relevantes tales como: documento de formulación del proyecto, los informes anuales técnicos y económicos, otros documentos del Convenio (actualización de la Línea de Base del Convenio, el estudio diagnóstico integral de la provincia de La Habana, memoria de los encuentros de coordinación), informes de revisión interna y cualquier otro documento que pueda representar evidencia para formar juicios. Se espera que los consultores usen también entrevistas y grupos focales como una forma de recoger datos relevantes para la evaluación.

La metodología específica y las técnicas concretas que se usarán en la evaluación deberán ser descritas con detalle en el Plan de evaluación y en el informe final de la evaluación y como mínimo contendrá la información de los instrumentos usados para la recolección y análisis de datos ya sean documentos, entrevistas, visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas.

En cualquier caso, la indagación se organizará en torno a los criterios y componentes de evaluación planteados en los presentes Términos de Referencia: pertinencia, eficacia, eficiencia, participación/apropiación, sostenibilidad y aspectos metodológicos. Existirán tres grupos de técnicas que serán fundamentales a la hora de recopilar la información imprescindible para intentar responder con un razonable grado de certidumbre a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación: análisis documental, entrevistas y observación

directa, lo que obviamente, obligará al desplazamiento del equipo evaluador al lugar de ejecución del Convenio. Las actuaciones del Convenio se materializan en tres niveles geográficos; a nivel de la Provincia de La Habana, a nivel de los cinco municipios: Habana Vieja, Centro Habana, Guanabacoa, San Miguel del Padrón y Regla y a nivel local-comunitario, que abarca los consejos populares de estos territorios, por lo que la evaluación deberá considerar la indagación y recopilación de información en estos niveles territoriales y en las relaciones que se establecen a estos tres niveles para la ejecución de las acciones y el cumplimiento de los resultados previstos, verificando los elementos favorables y obstaculizadores para la implementación del Convenio.

El equipo evaluador deberá presentar el Plan de trabajo de la evaluación detallando cada una de las fases (trabajo de gabinete, trabajo de campo y elaboración del informe de evaluación) y las actividades evaluativas que se proponen. Se prevé la realización de un encuentro de devolución de los resultados preliminares a los actores claves implicados en la intervención. El informe final de evaluación tendrá una extensión máxima de 50 páginas (sin considerar los anexos). Debe ser presentado en formato digital y en tres ejemplares impreso.

Como productos del proceso de evaluación deberán ser entregados los siguientes documentos:

Propuesta metodológica para la evaluación, que incluye: los criterios de evaluación y sus preguntas relevantes; los indicadores que operacionalizan esas preguntas; la propuesta de técnicas de recolección de información para cada caso. El diseño final de la evaluación se presentará bajo una representación matricial que será aprobada por la Unidad Gestora como finalización de la fase de estudio de gabinete. Se presentará el Plan de Trabajo detallado para acometer la evaluación y deberá ser consensuado con los actores implicados en la evaluación.

Propuesta económica de la evaluación.

Informe de evaluación preliminar con los resultados del trabajo de campo.

Diseño metodológico para el taller (encuentro) de devolución de los resultados de la evaluación a los actores implicados en la intervención.

Informe final de la evaluación.

Documentos y fuentes de información

DOCUMENTO	PRINCIPALES CONTENIDOS	LOCALIZACIÓN
Documento de formulación del Convenio	Descripción resumida de la intervención, estructura y capacidad de gestión de las socias y de las entidades colaboradoras, su participación y experiencia previa en el sector de intervención, lógica de intervención, cronograma, colectivo meta, mecanismos de gestión y seguimiento.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.
Diagnóstico territorial integral de la provincia de La Habana con enfoque de inclusión, equidad y sostenibilidad.	Información sobre la situación actual de la provincia de La Habana, con énfasis en temas ambientales y transversalizado por los ejes de género y de color de piel, que brinde como salida estratégica, información relevante para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.

Actualización de la Línea de Base del Convenio	La elaboración de la Línea de Base de la Acción, partiendo de la revisión, análisis y actualización de la MML y la medición del valor de partida de los indicadores presentados en la formulación del Convenio.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.
Programación Anual del Convenio PAC 1, PAC 2	Planificación anual de las estrategias y acciones del Convenio. Presupuesto y cronograma de actividades.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.
Informes de seguimiento Anual del Convenio (técnico y económico).	Justificación de los avances y logros en cada etapa de la intervención. Evidencias del cumplimiento de los resultados e indicadores.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.
Memorias de los encuentros de coordinación de las organizaciones socias.	Ánalisis de los avances de la acción. Acuerdos entre las socias.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno.
Bases de justificación y de realización de evaluaciones de la AECID.	Criterios para cumplir para la realización de evaluaciones externas fijados por la AECID.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno y AECID.
Guía para evaluaciones de Convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (marzo 2012).	Facilita información para la gestión de las evaluaciones externas.	Sede MPDL y en la Unidad de Gestión de MPDL terreno y AECID.

PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR

La evaluación será llevada a cabo por una persona física o jurídica, que debe tener al menos:

Conocimientos y experiencia en metodología de planificación, gestión y evaluación de proyectos/Convenios AECID. Con experiencia específica de evaluaciones proyectos de desarrollo socioeconómico y sociocultural (al menos 5 años), fortalecimiento institucional y de la sociedad civil con enfoque de género. Se valorará experiencia en intervenciones de desarrollo local con enfoque de género y acciones medioambientales urbanísticas y sistemas de movilidad sostenible.

Conocimiento y experiencia específica previa en el contexto cubano. Se valorarán equipos evaluadores conformados por personas y entidades cubanas con experiencia en procesos de evaluación y cooperación internacional al desarrollo (preferiblemente con conocimientos de la normativa española para la evaluación).

Se recuerda al equipo evaluador la independencia, no haber tenido una relación laboral con las socias del Convenio durante al menos los últimos tres años previos a la evaluación (marzo 2021).

En el caso de que se trate de un equipo de evaluación, se valorará que sea multidisciplinar. Siempre que sea posible, se fomentará la participación de profesionales del país donde se desarrolla la intervención o su entorno, teniendo en cuenta el equilibrio de género. La propuesta metodológica y el plan de trabajo deberán acompañarse por el curriculum vitae de cada miembro del equipo evaluador.

PREMISAS DE LA EVALUACIÓN Y AUTORÍA

Anonimato y confidencialidad. - La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información, asegurando su anonimato y confidencialidad.

Responsabilidad. - Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre estos y los responsables de la intervención, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

Integridad. - El equipo evaluador tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el Pliego de Prescripciones Técnicas, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

Independencia. - El equipo evaluador deberá garantizar su independencia y objetividad en la información, afirmaciones y conclusiones realizadas sobre la intervención evaluada. El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.

Incidencias. - En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, estos deberán ser comunicados inmediatamente a la Comisión de Seguimiento o a la Unidad Gestora de la Evaluación, según la naturaleza de las incidencias. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por MPDL y ACPP en el presente pliego de Prescripciones Técnicas.

Convalidación de la información. - Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe final de evaluación.

Informes de evaluación. - La difusión de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de MPDL.

Entrega de los Informes. - En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con esta Dirección General, serán aplicables las penalizaciones previstas en el contrato suscrito.

Publicación y autoría. - Se aclara que todo derecho de autor recae en la entidad contratante de la evaluación. La divulgación de la información recopilada y del informe final es prerrogativa de MPDL (entidad líder de la agrupación y contratante de la evaluación). Sin embargo, la AECID se reserva el derecho de reproducir, distribuir o comunicar públicamente el informe de evaluación sin necesidad de acuerdo previo con dicha entidad, cuando así lo requiera el correcto desarrollo de procedimientos administrativos y lo hará con previa autorización de la misma, cuando se requiera por otro tipo de motivos. Cualquier reproducción del informe o sus resultados deberá contar con la autorización previa de la entidad que realiza el contrato y del financiador principal.

PLAZO PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se llevará a cabo entre el 1 de marzo y el 30 de mayo de 2025, con la entrega del informe final de evaluación por parte del equipo evaluador a la Unidad de gestión de la evaluación, a más tardar el 27 de junio de 2025. La Unidad de gestión de la evaluación deberá supervisar el documento de informe y remitirlo, a más tardar antes del 28 de julio de 2025, a la Comisión de seguimiento de la evaluación para su aprobación.

La presentación del Informe final de la evaluación intermedia del Convenio la realizará MPDL sede (como organización líder de la agrupación y contratante de la evaluación) a la Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera, Departamento de Cooperación Sectorial de la AECID antes del 28 de agosto de 2025.

PRESUPUESTO ESTIMADO

Se cuenta con un presupuesto máximo para toda la evaluación intermedia de 7.000 euros (siete mil euros), que incluye honorarios, gastos operativos del equipo evaluador; tales como viajes y dietas del equipo, refrigerios para reuniones, transporte y otros en el que el equipo consultor pueda incurrir y todos los impuestos que graven la presente prestación. Los pagos se realizarán de la siguiente forma:

Se realizará el primer pago del 50 % tras la firma del contrato de evaluación y la entrega de los Productos 1 y 2, debidamente documentados.

Se realizará el segundo y último pago correspondiente al restante 50 % del total, tras la presentación del informe final de evaluación y con la entrega de los Productos 3, 4 y 5.

Todos los productos deben ser aprobados por el Comité de Seguimiento de la Evaluación, en caso contrario no se procederá a ningún pago.

ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

El informe final de evaluación no excederá las 50 páginas (sin contar anexos). Irá acompañado de un resumen ejecutivo, de un máximo de 10 páginas. Asimismo, se deberá presentar una ficha-resumen de la evaluación siguiendo el formato establecido por el CAD de la OCDE para el inventario de evaluaciones de esta institución.

El equipo evaluador entregará a la Unidad de Gestión de la Evaluación el informe final de evaluación, una vez haya sido aprobado por el Comité de Seguimiento de la Evaluación. MPDL como entidad líder del Convenio entregará a la AECID, vía Departamento de ONGD, una copia del informe en papel y otra en formato electrónico.

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado el informe por el Comité de Seguimiento de la Evaluación, el equipo evaluador entregará 3 copias en papel de la versión definitiva del informe final, así como la versión del documento en formato electrónico.

El informe final deberá adaptarse a la siguiente estructura y contener:

Resumen Ejecutivo.

El resumen ejecutivo debe contener la esencia de la información contenida en el informe, con énfasis particular en:

Principales resultados.

Conclusiones de la evaluación.

Recomendaciones y lecciones aprendidas.

Introducción

Se presentará:

el propósito de la evaluación,
las preguntas y los resultados principales.

Descripción de la intervención evaluada:

Objetivos y estructura lógica de planificación.

Historia y antecedentes.

Organización y gestión.

Actores implicados y contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.

Ánalisis de la información recopilada:

Abordar las respuestas a las cuestiones y criterios de evaluación establecidos, organizada de acuerdo con el enfoque integral de la evaluación propuesto (diseño, de proceso, de resultados, de impacto).

Resultados de la evaluación:

Presentación de las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia.

Conclusiones de la evaluación:

Abordarlas en relación con los criterios de evaluación establecidos.

Recomendaciones derivadas de la evaluación:

Deben orientarse a la mejora de las intervenciones evaluadas a través de indicaciones específicas que mejore el diseño, procedimientos de gestión, resultados e impactos de las actuaciones.

Lecciones aprendidas:

Deberán desprenderse de las conclusiones generales, e indicar las buenas prácticas y aquellas que puedan ser extrapoladas y retroalimentar las acciones.

Anexos:

Presentar toda la documentación generada durante el proceso con un listado de fuentes secundarias (entrevistas, listas de presencia, encuestas, etc.).

PRESENTACIÓN DE LA OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

Las propuestas técnicas deberán respetar las siguientes características para presentarse a la realización de la evaluación que a continuación se describen:

Portada donde se indique

Nombre de la empresa o experto/a.

Título de la evaluación.

Datos de contacto de la empresa o experto/a individual.

Oferta técnica que incluya:

CV detallado de la/ persona/s que formarán el equipo de evaluación.

Propuesta de metodología de trabajo.

Propuesta de matriz de evaluación.

Propuesta de plan de trabajo incluyendo la agenda de la misión.

La oferta económica no deberá superar el monto de 7.000 euros, que debe incluir todos los gastos logísticos y tasas o impuestos que se deriven de la realización de la evaluación.

Para la adjudicación de la evaluación a los equipos interesados se respetarán los principios de:

Confidencialidad: la información relativa a la evaluación de la propuesta y a las recomendaciones sobre adjudicaciones no se dará a conocer a otras personas que no tengan participación oficial en el proceso hasta que se haya notificado la adjudicación del contrato a la firma o persona ganadora.

Aclaración de propuestas: para facilitar el examen, la evaluación y la comparación de la propuesta, el contratante tendrá la facultad de solicitar a cualquier consultor que aclare su oferta. La solicitud de aclaración y la respuesta se harán por escrito o por correo electrónico; sin embargo, no se solicitará, ofrecerá ni permitirá ninguna modificación de los elementos sustanciales de la propuesta.

El comité de selección estará conformado por personal de entidad que promueve la evaluación y por las entidades socias, siempre con conocimiento del financiador principal. En caso de que el/la consultor/a sea una persona jurídica, evaluará la situación legal con las siguientes consideraciones: Que la sociedad esté legalmente vigente, que estén correctos los datos de registro de la sociedad, que existe y esté vigente el poder escriturado en donde se autoriza el representante legal, que estén correctos los datos del representante legal.

El proceso de evaluación de la propuesta técnica se realizará según los siguientes criterios de puntuación:

Calidad técnica de la propuesta (máximo 5 puntos de 10 del global de la propuesta).

Calidad y experiencia del equipo de consultores asignado en materia de evaluación y del ámbito sectorial y temático de que se trata (máximo 3 puntos de 10 del global de la propuesta).

Presupuesto (máximo 2 punto de 10 del global de la propuesta).

Las ofertas deberán presentarse electrónicamente al correo de la entidad responsable de la evaluación en el plazo de un mes posterior a la publicación de estos Términos de Referencia.

El plazo para la recepción de las propuestas termina el 5 de noviembre del 2024. Las candidaturas de equipos y propuestas técnicas y económicas deberán enviarse electrónicamente, en idioma castellano, a la siguiente dirección de correo electrónico:

cuba.mpdl@gmail.com cuba.programas.mpdl@gmail.com

Anexo 2. Propuesta técnica de la evaluación.

PROPIUESTA TÉCNICA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA INTERMEDIA DEL CONVENIO “PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE DE LA HABANA”. CONV/2022/000469

Introducción

La presente propuesta técnica responde a la convocatoria del proceso de evaluación externa intermedia del Convenio Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana, presentado para Cuba por la ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad - MPDL en agrupación con la Asamblea de Cooperación por la PAZ (ACPP) y junto a dos socios locales como la Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno de La Habana y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), en la convocatoria de Convenios 2022 de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). El mismo inició el 1 de marzo de 2023 y culminará el 28 de febrero de 2027 con un presupuesto total de 3.337.041,00 €.

El Convenio está focalizado en: 1) el desarrollo local de la provincia de La Habana desde un enfoque de igualdad de género, 2) el desarrollo de planes e infraestructuras urbanos sostenibles y equitativos que mejoren el medio ambiente urbano y 3) el desarrollo social de barrios vulnerables en los que la población juvenil e infantil y con diversidad funcional no puede acceder a servicios culturales, deportivos, formativos que mejoren su inserción, su interacción social y la adquisición de valores y actitudes que favorecen la convivencia y el desarrollo.

Tiene como objetivo general: Mejorar las condiciones de vida de la población de La Habana promoviendo el desarrollo territorial, inclusivo y sostenible de la provincia de la Habana; y como Objetivos específicos: OE1: Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de la Habana. OE2: Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible. OE3: Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.

Están previstos nueve resultados:

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.

Resultado 2: Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes.

Resultado 3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes.

Resultado 4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.

Resultado 5: Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles.

Resultado 6: Regenerados espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.

Resultado 7: Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.

Resultado 8: Los Talleres de Transformación Integral del Barrio desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.

Resultado 9: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables.

La propuesta técnica detalla los objetivos específicos de la evaluación intermedia, su alcance, el tipo de metodología, las técnicas y una matriz con las dimensiones, preguntas e indicadores a abordar. Se adiciona un plan de trabajo y la propuesta económica, acorde a los requisitos de la convocatoria. Propuesta de metodología de trabajo

Objetivos específicos de la evaluación intermedia

Identificar los avances de la intervención en términos del cumplimiento de los resultados y actividades y su garantía para el alcance de los objetivos previstos.

Valorar la pertinencia y funcionamiento de la estructura de coordinación y gestión, así como de los mecanismos de seguimiento y control.

Constatar y evaluar los mecanismos de participación e implicación de los actores locales y grupos metas.

Valorar el avance en la puesta en marcha de los enfoques transversales del Convenio: descentralización y apoyo a los gobiernos locales, género y empoderamiento económico de la mujer, inclusión y participación de la juventud en el desarrollo, cultura de paz, medioambiente urbano y sistemas sostenible de movilidad.

El alcance de la evaluación está definido a partir de cuatro dimensiones. A nivel institucional se prevé compilar criterios y opiniones de las cuatro organizaciones socias de la intervención, tanto las organizaciones españolas MPDL y ACPP, la Oficina de Cooperación Española en La Habana, como las socias cubanas Gobierno de la Habana y Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Desde la dimensión sectorial se abordarán ámbitos temáticos como la Descentralización y apoyo a los gobiernos regionales y locales; Medio ambiente urbano; Construcción de la Paz y prevención y solución de conflictos, Empoderamiento económico de las mujeres; la Lucha contra la violencia hacia las mujeres y niñas. En cuanto al alcance geográfico se analizarán las experiencias desarrolladas a escala provincial (actores del desarrollo en La Habana), a escala municipal (administraciones municipales de los territorios de Habana Vieja, Centro Habana, Guanabacoa, Regla y San Miguel del Padrón) y a escala comunitaria (Cayo Hueso, San Francisco de Paula, Guaicanamar, Avenida Martí en el Centro Histórico de Guanabacoa y en la zona de La Plaza Vieja en Habana Vieja). Respecto al alcance temporal está previsto el estudio de la gestión y los niveles de avance en la implementación del Convenio entre el 1ro de marzo del 2023 y el 28 de febrero del 2025.

Los criterios de evaluación que se tomarán en consideración son pertinencia, eficacia, eficiencia, participación/apropiación, sostenibilidad, coherencia, cobertura, alineamiento, armonización, igualdad de género, gobernabilidad, medio ambiente y urbanismo, y aspectos metodológicos.

La metodología que se propone es mixta, donde se utilizará la triangulación de:

- técnicas representativas de los enfoques cuantitativo, cualitativo y participativo: análisis de contenido, grupos focales con actores locales, entrevistas a las organizaciones y entidades involucradas en la implementación y acompañamiento del Convenio; observación directa en comunidades e iniciativas; talleres participativos; técnicas proyectivas.
- fuentes de información: criterios de grupos metas previstos en cada resultado del Convenio (institucionales y sociales), organizaciones sociales locales, organizaciones españolas en agrupación, otras entidades participantes en la intervención; documentos producidos en el marco del Convenio y diagnósticos producidos por otros actores locales; datos recopilados por las visitas a los espacios comunitarios e instituciones; datos de anuarios estadísticos y observatorios
- tipos de procesamiento: procesador estadístico SPSS, organización matricial de información cualitativa y cuantitativa a través de tablas de Excel, contrastando información

Técnicas de recolección de información

Análisis de contenido: Utiliza la lectura como instrumento de recogida de información realizada de forma objetiva, válida, sistemática y replicable. Además de describir situaciones, permite hacer inferencias del texto en estrecha relación con el contexto. Se pretenden analizar el documento de formulación proyecto, los informes anuales técnicos y económicos, otros documentos del Convenio (actualización de la Línea de Base del Convenio, el estudio diagnóstico integral de la provincia de La Habana, memoria de los encuentros de coordinación), informes de revisión interna, Estrategias de Desarrollo Municipal, Estrategias Ambientales, reportes estadísticos municipales y de Consejos Populares, entre otros. A partir de este tipo de análisis se obtendrá información cualitativa y cuantitativa sobre la coherencia, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la igualdad de género, el enfoque de urbanismo ecosistémico, sostenibilidad, gobernabilidad, armonización, participación y aspectos metodológicos. También se aplica durante el procesamiento de otras técnicas como las entrevistas, grupos focales y talleres, en combinación con análisis estadístico.

Observación: Mediante la presencia del equipo de investigación, permite el contacto directo y experiencial, así como el registro de datos in situ para contrastar con narrativas y percepciones de los actores sociales a partir de una guía que tendrá carácter semiestructurado. En esta propuesta se aplicará a los espacios públicos regenerados, a los servicios creados o mejorados, actividades de formación y sensibilización que se desarrolle sobre cultura de paz, las formas de comunicación e interacción entre actores del proyecto y otros espacios donde se hayan ampliado capacidades para el desarrollo territorial, prestando atención a las características sociodemográficas de participantes y usuarios. También se aplicará como triangulación en el desarrollo de otras técnicas como los talleres y los grupos focales.

Grupos focales: A través del diálogo entre actores seleccionados, permite el intercambio de opiniones, percepciones, experiencias y puntos de vista sobre determinados ejes de reflexión. Se aplicará a quienes conforman los Consejos de Administración Municipal y las Oficinas de Desarrollo Municipal de Centro Habana, Regla, Guanabacoa, San Miguel del Padrón y Diez de Octubre; el Departamento de Neomovilidad de la Dirección Provincial de Transporte de La Habana; para valorar elementos relacionados con la gestión, la ejecución y efectividad de las acciones desarrolladas, los resultados alcanzados y los efectos no esperados; identificar factores facilitadores u obstáculos en el desarrollo territorial y la puesta en marcha del Convenio; así como propuestas para mejorar sostenibilidad, gobernabilidad, eficiencia, participación, eficacia, entre otros aspectos.

Talleres: constituye una herramienta metodológica de la perspectiva participativa en la investigación. En este espacio de construcción colectiva las personas son portadoras de diversos saberes, comparten sus modos de actuar, sus vivencias, experiencias vividas, cultura, imaginarios, concepciones, hábitos y costumbres preestablecidos, además de sus acumulados desde una cosmovisión que los acompaña. Un principio fundamental del taller es la participación de las personas y para ello se utilizan diferentes técnicas participativas que contribuyen a lograr este espacio dinamizador y de construcción colectiva del conocimiento. La investigación pretende realizar un taller participativo con colectivos beneficiarios como los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB), el Centro A+ Espacio Adolescentes, Habana Espacios Creativos (HEC), Centro Socio Cultural La Colina y Velo Cuba y grupos de ciudadanos y ciudadanas, con énfasis en mujeres jóvenes, personas con discapacidad y residentes e barrios vulnerables. También se desarrollará un taller de validación y retroalimentación de los resultados de la evaluación.

Entrevistas: información cualitativa recopilada a través del diálogo flexible y abierto, cara a cara, con diferentes actores con el fin de identificar avances y obstáculos en la implementación del Convenio, factores de mayor influencia en los resultados alcanzados y el nivel de ejecución logrado relacionados con la gobernabilidad, la armonización, los enfoques transversales, participación y apropiación, aspectos metodológicos; así como valorar aspectos relacionados con la eficiencia, eficacia, sostenibilidad, pertinencia. Se aplicará a personas que trabajan en el Convenio desde la Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP) y el Movimiento Por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL-organización líder de la agrupación), el Gobierno Provincial de La Habana, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, la Dirección Provincial de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales del Gobierno Provincial de La Habana, la Dirección Provincial de Desarrollo Territorial de La Habana (Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial- PADIT Habana) y el Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC).

Cuestionario: administrados para recolectar información sobre grupos meta de la intervención: mujeres jóvenes en edad laboral, personas en situación de discapacidad y sus familias y personas en situación de vulnerabilidad de los municipios de Habana Vieja: Consejos Populares Belén y Plaza Vieja; Centro Habana Consejo Popular de Cayo Hueso; Municipio de Regla Consejo Popular de Guaicanamar; San Miguel del Padrón; Consejo Popular San Francisco de Paula; Municipio de Guanabacoa Consejo Popular Mañana-Habana Nueva. Considerando las ventajas que ofrece este instrumento para su aplicación, se decide combinar la autoadministración en línea con la aplicación física.

Técnicas proyectivas: Mediante actividades creativas, se exploran narrativas de forma amena y más desprejuiciada, sobre los temas que se convocan. Facilita el trabajo con grupos sociales en contextos de mayor accesibilidad y amigabilidad. En este caso, se utilizará el dibujo y otras manifestaciones de creación artística con infantes y adolescentes para identificar sus percepciones sobre los cambios que han tenido lugar en sus comunidades, sus formas de participación en ellos y sus propuestas para mejorar las acciones a futuro.

Matriz de evaluación

Pertinencia
¿El Convenio responde a las prioridades demostradas y se adapta al contexto de la intervención?
¿En qué medida la intervención está respondiendo a las necesidades de los colectivos metas?
¿En qué medida los objetivos de la intervención son adecuados para el principio de equidad de género?

¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a: el desarrollo territorial y a los procesos de descentralización y autonomía municipal; a las estrategias de Nueva Agenda Urbana y los procesos de regeneración urbana?

Indicadores para evaluar pertinencia

Nivel de coincidencias y divergencias entre las acciones, objetivos y resultados del Convenio y los planteamientos de electores, los diagnósticos locales, las narrativas de los actores locales y las proyecciones esbozadas en los instrumentos de gestión pública y sus actualizaciones

Percepciones de cambios positivos en acceso a servicios económicos, sociales, culturales y ambientales; así como otras oportunidades en mujeres, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad y residentes de barrios vulnerables.

Nivel de satisfacción de necesidades de mujeres, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad y residentes de barrios vulnerables.

Cantidad y tipos de mujeres y niñas (interseccionalidad) que han accedido a nuevas oportunidades de desarrollo económico, social, ambiental y cultural

Nivel de aprovechamiento de oportunidades habilitadas en el Decreto Ley 33/2021, a partir de las formaciones y los instrumentos perfeccionados.

Nivel de mejoramiento en la formulación y gestión de las Estrategias de Desarrollo Municipal y los PDL

Nivel de mejoramiento en la formulación y gestión de Estrategias ambientales, gestión de las

Direcciones de Planificación Física y Ordenamiento Territorial y Urbano

Técnicas para recopilación de la información: análisis de contenido de documentos del Convenio, de las EDM y las políticas aprobadas por el país en materia de Desarrollo Territorial, Nueva Agenda Urbana, Programa para el Adelanto de las Mujeres, Política de infancias y Juventudes, Política de atención a situaciones de vulnerabilidad y Políticas de perfeccionamiento de servicios para personas con discapacidad; entrevistas a instituciones socias nacionales; grupos focales con especialistas de las Direcciones de Desarrollo Local; cuestionarios a residentes en barrios vulnerables, con muestreo intencionado en mujeres, jóvenes y personas con discapacidad; técnicas proyectivas con niños, niñas y adolescentes; taller participativo

Coherencia

¿En qué medida el diseño del Proyecto es realista y responde a las necesidades e intereses de las instituciones socias nacionales, otros actores presentes en el territorio y de los colectivos de beneficiarios?

¿Los objetivos de la intervención se adecuan a las problemáticas identificadas en la fase de diagnóstico? ¿Están articulados los objetivos de la intervención con los instrumentos para lograrlos?

¿En qué medida?

¿La intervención establece sinergias o complementariedad con otras estrategias y programas nacionales? Por favor mencionar los programas y así como las sinergias y complementariedades que se identifican.

Indicadores para evaluar coherencia

Nivel de coincidencias y divergencias entre las acciones, objetivos y resultados del Convenio y los planteamientos de electores, las quejas de las Oficinas de Atención a la Población, las problemáticas identificadas en el diagnóstico inicial, las narrativas de los grupos meta y los actores institucionales.

Nivel de correspondencia entre objetivos e instrumentos

Nivel de satisfacción de necesidades de mujeres, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad y residentes de barrios vulnerables.

Cantidad y tipos de sinergias o complementariedades entre el Convenio y el Decreto Ley 33/2021 de Promoción del Desarrollo Territorial, de Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, Nueva Agenda Urbana, Programa para el Adelanto de las Mujeres, Política de infancias y Juventudes, Política de atención a situaciones de vulnerabilidad y Políticas de perfeccionamiento de servicios para personas con discapacidad

Técnicas de recopilación de la información: Análisis de contenido con un procesamiento de análisis de correspondencia; entrevistas a instituciones socias nacionales; cuestionarios a residentes en barrios vulnerables, con muestreo intencionado en mujeres, jóvenes y personas con discapacidad; técnicas proyectivas con niños, niñas y adolescentes; taller participativo

Eficacia (Tributa a los objetivos 1 y 4 de la evaluación intermedia)

¿Se han alcanzado los resultados y objetivos previstos según el cronograma de la intervención hasta el momento? (PAC 1 y PAC2).

¿Se han logrado otros efectos no previstos?

¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?

¿Cuáles han sido las capacidades de respuesta de las socias y de las entidades locales participantes para generar dinámicas adaptativas y creativas a los cambios del contexto país?

¿Cuáles han sido los resultados del proyecto en relación con la incidencia en las administraciones públicas? Incluir recomendaciones de mejora.

Indicadores para evaluar eficacia

Cantidad y calidad de las capacidades técnicas y de planificación fortalecidas en PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana. Cantidad y tipos de actores formados, tipos de conocimientos introducidos en su labor de gestión, infraestructura modificada, nuevas herramientas e instrumentos de gestión disponibles o mejoramiento de los existentes.

Cantidad y tipos de iniciativas de Industrias Culturales Creativas lideradas por mujeres jóvenes que se han creado o se han apoyado. Cambios significativos en los ingresos, condiciones laborales, gestión del tiempo, acceso a activos, capital cultural y capital social de las mujeres jóvenes que participan en estas iniciativas.

Cantidad y tipo de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes que se han puesto en marcha Cambios significativos en los ingresos, condiciones laborales, gestión del

tiempo, acceso a activos, capital cultural y capital social de las mujeres jóvenes que participan en estas iniciativas.

Cantidad de actores del GDIC y Plan Maestro con nuevas capacidades y herramientas para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana. Tipos de capacidades desarrolladas. Tipos de herramientas. Experiencias donde se han desplegado las nuevas capacidades y se han usado las herramientas. Cambios en el entorno urbano de los espacios de acción de estas instituciones a partir de las capacidades desplegadas y las herramientas utilizadas.

Cambios introducidos en los sistemas de movilidad urbana. Niveles de acceso, accesibilidad y sostenibilidad alcanzados por estos sistemas.

Cantidad y tipos de espacios públicos regenerados. Cantidad y tipo de prácticas de urbanismo ecosistémico. Percepciones de mejoría de accesibilidad y de promoción de equidad social introducidas en espacios regenerados. Cantidad estimada de personas con discapacidad, adultos mayores, niños y niñas, mujeres y personas con bajos ingresos que realizan actividades cotidianas en espacios públicos regenerados.

Cambios en las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes. Niveles de accesibilidad física, visual, temporal y socio-psicológica alcanzados para la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.

Características sociodemográficas (edad, territorio de procedencia, presencia de una discapacidad, color de la piel, sexo, origen social de los niños y niñas y adolescentes que aparecen en los registros de asistencia de las actividades realizadas en estos espacios y que se observan cotidianamente.

Percepciones de usuarios y usuarias de los servicios proporcionados por estos espacios sobre las experiencias vividas en dichos lugares.

Cantidad y tipo de acciones de promoción de la Cultura de Paz con grupos en situación de vulnerabilidad que han desarrollado los Talleres de Transformación Integral del Barrio. Cantidad y tipo de personas participantes. Percepciones de participantes sobre las acciones y sus resultados en sus vidas personales y en las comunidades.

Cantidad y tipo de acciones de comunicación, formación, sensibilización y de gestión de estrategias municipales, programas, proyectos e iniciativas locales y comunitarias; así como acciones afirmativas que se han introducido para el cierre de brechas de género, etarias, de discapacidad, por color de la piel y socioeconómicas.

Técnicas de recopilación de información: entrevistas a socios y socias nacionales e internacionales, cuestionarios, grupos focales, observación, técnicas proyectivas, taller participativo y análisis de contenido

Cobertura

¿Los colectivos beneficiarios de la intervención tienen acceso a los servicios que se generan con la intervención? ¿Cuáles pudieran ser las barreras de accesos?

¿Se identifican posibles sesgos para hacia determinados colectivos?

Indicadores para evaluar cobertura

Cantidad de mujeres jóvenes que han accedido a servicios. Porciento de mujeres jóvenes que han accedido respecto al total de mujeres jóvenes de la provincia.

Cantidad de niños, niñas y adolescentes que han accedido a servicios. Porciento de niños, niñas y adolescentes que han accedido respecto al total de niños, niñas y adolescentes de la provincia.

Cantidad de personas con discapacidad que han accedido a servicios. Porciento de personas con discapacidad que han accedido respecto al total de personas con discapacidad de la provincia.

Percepciones de ciudadanos y ciudadanas sobre el acceso y uso de los servicios creados o mejorados tomando en consideración si existen diferencias de experiencias y opiniones a partir del color de la piel, el género, la edad, condición de discapacidad, identidad de género, origen territorial, status migratorio, nivel socioeconómico, práctica religiosa

Niveles de satisfacción con los servicios

Técnicas de recopilación de información: cuestionario, entrevistas, taller participativo, análisis de documentos, observación

Igualdad de género

¿Cómo se conecta la intervención y los recursos con las motivaciones concretas de los colectivos de mujeres y de jóvenes?

¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a las políticas nacionales para el empoderamiento económico de las mujeres y a las políticas de equidad de género?

¿En la cuantificación de los objetivos están contemplados aquellos que atienden y/o eliminan las desigualdades de género?

¿Los estudios, investigaciones, acciones formativas y de transformación social previstas en el marco de la intervención identifican las situaciones de desigualdad que existen entre mujeres y hombres y reconocen los factores de desigualdad para la toma de conciencia y la actuación sobre ellos para modificarlos?

¿El presupuesto se ha adaptado a las necesidades de las mujeres y de los jóvenes y ha integrado la perspectiva de género?

Indicadores para evaluar igualdad de género

Brechas de género e interseccionalidad abordadas en estudios, investigaciones, acciones formativas y de transformación social durante la intervención. Tipos de acciones que se han desarrollado para disminuirlas o eliminarlas.

Nivel de correspondencia entre motivaciones, intereses y necesidades identificadas en grupos de mujeres y jóvenes y los tipos de recursos invertidos y acciones desarrolladas en el Convenio para atender desigualdades de género y etarias.

Cantidad y tipos de cambios en activos, condiciones laborales, ingresos, capacidades, reconocimiento y participación que han experimentado las mujeres jóvenes, especialmente las que se han formado y

acompañado para la puesta en marcha de MyPymes en sectores vinculados con la economía verde y las industrias culturales

Técnicas de recopilación de información: entrevistas, cuestionario, observación, taller participativo, técnicas proyectivas

Medio ambiente y urbanismo

¿Cuáles son los factores que están incidiendo en la implementación de las acciones informativas y de sensibilización sobre el tema de la Nueva Agenda Urbana en los municipios de actuación del Convenio?

¿En qué medida la intervención avanza en la construcción y promoción de la cultura orientada al cuidado del medio ambiente y la renaturalización de los espacios públicos?

¿La intervención está generando las condiciones para el fomento de una ciudadanía activa y comprometida con un modelo urbano sostenible, equitativo y resiliente? Mostrar ejemplos.

¿En qué medida la intervención está promoviendo la transición ecológica y el urbanismo ecosistémico?

Indicadores para evaluar medio ambiente y urbanismo

Nivel de información de actores locales, ciudadanos y ciudadanas sobre la Nueva Agenda Urbana

Nivel de sensibilización de actores locales, ciudadanos y ciudadanas sobre la Nueva Agenda Urbana

Nivel de conocimiento sobre cuidados del medio ambiente y renaturalización de espacios públicos

Percepciones sobre los cuidados del medio ambiente y la renaturalización de espacios públicos

Cantidad y tipos de prácticas que contribuyen a la implementación del urbanismo ecosistémico desarrolladas por ciudadanos y ciudadanas de las comunidades donde se desarrolla el Convenio (se tomarán en cuenta prácticas relacionadas con la gestión sostenible de agua, la energía, la tierra, los alimentos, los materiales, las áreas verdes; gestión racional de desechos sólidos, reducción de factores contaminantes; economía circular; paisajismo y reforestación; reducción de riesgos ante desastres; medidas de adaptación al cambio climático; sistema de movilidad sostenible)

Cantidad y tipos de prácticas que contribuyen a la implementación del urbanismo ecosistémico promovidas e implementadas por los actores locales en los municipios donde se desarrolla el Convenio (se tomarán en cuenta prácticas relacionadas la gestión sostenible de los parques y zonas verdes, el agua, la energía, la tierra, los alimentos, los materiales,; gestión racional de desechos sólidos, reducción de factores contaminantes; economía circular; paisajismo y reforestación, reducción de riesgos ante desastres; medidas de adaptación al cambio climático; transporte sostenible activo)

Técnicas de recopilación de información: análisis de contenido, observación, cuestionario a ciudadanos y ciudadanas, grupos focales con actores locales, entrevistas a socios nacionales, taller participativo, técnicas proyectivas para niños, niñas y adolescentes.

Sostenibilidad

¿Demuestran los socios locales capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con iniciativas similares o para repetirlo?

¿Las actividades de fortalecimiento de las capacidades de las socias locales y de los TTDD, TTOO y TTRR están contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto?
¿Qué acciones consideran las personas implicadas en el Convenio que son necesarias para alcanzar la sostenibilidad?
¿Cuáles de esas acciones deben considerarse para ser incorporadas en la lógica de intervención?
¿Se han previsto medidas para que los cambios en la calidad de vida de las mujeres y los jóvenes se mantengan a mediano/ largo plazo?

Indicadores para evaluar sostenibilidad:

Cantidad y tipos de competencias en socios locales para el trabajo con enfoques de género, inclusión social, medio ambiente y urbanismo ecosistémico, cultura de paz y descentralización en procesos de desarrollo local

Cantidad de experiencias diseñadas y gestionadas por los socios locales con enfoques de género, inclusión social, medio ambiente y urbanismo ecosistémico, cultura de paz y descentralización.

Cantidad de socios locales, y personas representativas de los TTDD, TTOO Y TTRR con nuevas capacidades formadas

Cantidad de socios locales, y personas representativas de los TTDD, TTOO Y TTRR que han aplicado las nuevas capacidades formadas en experiencias de trabajo

Percepciones sobre los niveles de sostenibilidad alcanzados por las acciones del Convenio y sus resultados

Cantidad y tipos de acciones diseñadas y aprobadas para fortalecer de manera sostenida estructuras de oportunidades (servicios, empleos, categorizaciones, profesionalizaciones, políticas locales afirmativas) a escala local, y activos en mujeres y jóvenes

Nivel de incorporación del enfoque de equidad de género y etario en las EDM y otros instrumentos de gestión de mediano y largo plazo.

Técnicas de recopilación de información: análisis de contenido, entrevistas a socios nacionales, grupos focales con actores locales, cuestionarios a ciudadanos y ciudadanas que han participado en procesos de formación, taller participativo, observación

Participación/Apropiación

¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?
¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?
¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?
¿La intervención ha implementado mecanismos y espacios de implicación de los actores locales y colectivos metas?
¿La intervención facilita la participación de mujeres y hombres en condición de equidad?
¿La intervención está generando oportunidades para que las mujeres y los jóvenes avancen en el ámbito social, económico y político? ¿Se identifican barreras que pueda limitar estas oportunidades?

¿Se han generado sinergias y articulaciones efectivas entre la diversidad de actores implicados (administraciones públicas, centros de investigación, universidades, organizaciones de la sociedad civil)? ¿Cuáles han sido factores favorecedores u obstaculizadores?

¿Fueron implicados los colectivos metas en las revisiones y los reajustes del Convenio?

¿Se garantiza la participación activa y propositiva de las mujeres en los espacios de toma de decisión y en las acciones del Convenio?

¿Valorar como la intervención está favoreciendo el tratamiento del tema de cultura de paz en el contexto cubano para la promoción de las acciones de transformación social en el ámbito local- comunitario?

Valorar los factores que inciden en el abordaje de este tema.

Indicadores para evaluar participación/apropiación

Tipos de espacios de participación diseñados o refuncionalizados para la aplicación, gestión, seguimiento y evaluación de la intervención. Niveles de accesibilidad de estos espacios. Cantidad y tipo de participantes según rol en el desarrollo local y características sociodemográficas.

Frecuencia y tipo de participación (social, económica, cultural// información, consulta, toma de decisiones, gestión, control) en los espacios previstos para la aplicación, gestión, seguimiento y evaluación de la intervención; así como en los tipos de acciones desarrolladas para la transformación social en barrios vulnerables. Se tomarán en consideración características de participantes (rol o función en el desarrollo territorial, condición ciudadana, condición de género, color de la piel, edad, condición de discapacidad, nivel socioeconómico)

Cantidad y tipos de articulaciones generadas, tomando en consideración tipos de actor. Nivel de fortaleza, utilidad y sostenibilidad de las articulaciones.

Nivel de satisfacción de los actores locales y colectivos de beneficiarios con los espacios y formas de participación en el marco de las acciones del Convenio

Técnicas de recopilación de información: entrevistas a instituciones socias nacionales e internacionales, análisis de contenido, cuestionarios a colectivos beneficiarios, grupos focales con Direcciones Municipales de Desarrollo, taller participativo con actores involucrados en la intervención, técnicas proyectivas con niños, niñas y adolescentes.

Gobernabilidad

¿En qué medida la intervención está impulsando el fortalecimiento de las capacidades de las administraciones locales de la provincia de La Habana para la promoción de políticas locales que impulsen en desarrollo local en sus territorios con participación ciudadana, corresponsabilidad y desde una concepción de inclusión, equidad y sostenibilidad?

¿Con la intervención se han fortalecido las capacidades de descentralización y gobernabilidad de los territorios implicados?

¿Qué factores, condiciones están incidiendo en la gobernabilidad de los territorios implicados en el Convenio?

¿Qué mecanismos están favoreciendo la coordinación, cooperación e interacción entre la diversidad de actores participantes en las acciones y estrategias de desarrollo territoriales en los municipios de actuación del Convenio?

Indicadores para evaluar gobernabilidad

Cantidad y tipos de capacidades desarrolladas en las administraciones locales

Cambios en los diseños y modelos de gestión de las EDM, políticas, programas y proyectos locales (énfasis en cambios en participación, coordinación, cooperación, promoción de equidad, inclusión, y sostenibilidad)

Percepciones

Incremento de tipos de articulaciones entre actores

Incremento del porcentaje de demandas y quejas de la población resueltos

Incremento de iniciativas y proyectos que dan solución a problemas identificados en diagnósticos locales

Proporción de tipos de decisiones tomadas de forma descentralizada respecto a las decisiones centralizadas

Percepciones sobre facilitadores y obstaculizadores de la gobernanza local

Técnicas de recopilación de información: análisis de contenido, grupos focales con Direcciones

Municipales de Desarrollo, cuestionarios a ciudadanos y ciudadanas con énfasis en los grupos metas, entrevistas a socios nacionales

Eficiencia

¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?

¿Se han respetado los cronogramas y los tiempos establecidos?

¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en resultados?

¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención hasta el momento?

¿Existe una buena comunicación entre los socios?

¿La gestión del Convenio es ágil, integral?

¿Se cuenta con los recursos humanos formados en las temáticas vinculadas con la intervención?

Indicadores para evaluar eficiencia

Nivel de ejecución del presupuesto

Correspondencia entre montos planificados por tipos de acciones y montos ejecutados

Nivel de cumplimiento de cronograma de trabajo

Cantidad y tipos de recursos que han generado resultados

Percepciones sobre efectividad de la colaboración institucional y mecanismos de gestión

Frecuencia, calidad y tipo de comunicación entre socios

Percepciones sobre agilidad e integralidad de la gestión del Convenio

<p>Nivel de correspondencia entre las competencias profesionales de las personas que gestionan y aplican las diferentes acciones del Convenio y las temáticas centrales del mismo (cultura de paz, inclusión social, equidad de género, urbanismo ecosistémico, descentralización)</p> <p>Percepciones sobre los niveles de preparación de los actores que participan en los diferentes ámbitos de la intervención</p>
<p>Técnicas de recopilación de información: análisis de contenido, observación, grupos focales con actores locales, entrevistas a socios nacionales e internacionales.</p>
<p>Armonización</p> <p>¿Cómo valora la coordinación que se establece entre los donantes internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones y aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allá donde fuera posible?</p>
<p>Indicadores para evaluar armonización</p> <p>Forma de distribución de roles, responsabilidades y funciones respecto al acompañamiento al Convenio.</p> <p>Perfiles personológicos y competencias tomadas en cuenta para la decisión de quienes atienden el Convenio.</p> <p>Canales y flujos de información creados para la gestión y la toma de decisiones sistemática.</p>
<p>Técnicas para recopilación de información: entrevistas y análisis de documentos</p>
<p>Alineamiento</p> <p>¿Los donantes muestran su compromiso de ayuda tomando en consideración y participando en las estrategias de desarrollo, en los sistemas de gestión y en los procedimientos establecidos en el país receptor?</p>
<p>Indicadores para evaluar alineamiento</p> <p>Conocimiento por parte de los donantes sobre las estrategias de desarrollo, en los sistemas de gestión y en los procedimientos en Cuba, La Habana y los municipios focalizados.</p> <p>Percepciones de los donantes sobre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se han habilitado en el contexto cubano durante el proceso de diseño e implementación del Convenio.</p>
<p>Técnicas para recopilación de información: entrevistas y análisis de documentos</p>
<p>Aspectos metodológicos</p> <p>¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML?</p> <p>¿Ha sido útil el sistema de indicadores predefinido?</p> <p>¿El sistema de indicadores permite medir en cuánto se atienden y/o eliminan las desigualdades de género por las actuaciones del Convenio?</p> <p>¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación?</p>

- ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos?
 ¿Han sido correctamente identificados los factores externos?
 ¿Han evolucionado dichos factores conforme a lo previsto?
 ¿Se ha producido información suficiente para la evaluación?

Indicadores para evaluar aspectos metodológicos

- Secuencia en que se ha realizado la intervención y correspondencia con el proceso planificado.
 Cantidad de acciones llevadas a cabo según los tiempos previstos.
 Capacidad de los indicadores previstos para medir la atención y eliminación de brechas, la descentralización, el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad. Indicadores más utilizados y menos utilizados.
 Técnicas y métodos de recolección de información previstos más utilizados y menos utilizados.
 Calidad, pertinencia, novedad y suficiencia de la información que producen.
 Viabilidad para la obtención del tipo de información prevista en indicadores.
 Cantidad y suficiencia de información que produce y provee el sistema de seguimiento del Convenio para seguir el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos.
 Frecuencia de las mediciones.
 Tipo y efectividad de correcciones o adaptaciones realizadas a partir de informaciones obtenidas.

Técnicas de recolección de información: análisis de contenido, entrevistas, grupos focales

Plan de trabajo

A continuación, se realiza una propuesta de trabajo del 1 de marzo al 30 de mayo del 2025, donde se el trabajo de gabinete, el trabajo de campo, la presentación de resultados preliminares con actores claves implicados en la intervención y la elaboración del informe de evaluación.

	Primera quincena Marzo	Segunda quincena Marzo	Primera quincena Abril	Segunda quincena Abril	Primera quincena Mayo	Segunda quincena Mayo
Trabajo de Gabinete						
Análisis de contenido						
Entrevistas						
Grupos focales						
Taller participativo con integrantes de iniciativas apoyadas y ciudadanos y ciudadanas representativos de los grupos meta						

Técnicas proyectivas					
Observación					
Procesamiento y análisis de información					
Elaboración de primera versión del informe					
Taller de validación y retroalimentación					
Elaboración del informe final					

Propuesta económica

Item	Monto previsto
Honorarios	5000
Gastos operativos del equipo evaluador	500
Refrigerios para reuniones	1000
Transporte	500

Anexo 3. Listado de actores entrevistados

Nombres y apellidos		Responsabilidad e Institución	Titular de:
1	Anselmo Breto	Director DDT de La Habana	Obligación
2	Ana Pérez	Subdirectora de la DDT de La Habana	Obligación
3	Raúl Echenique	Especialista principal DDT de La Habana.	Obligación
4	Regla Borbón	GDIC-TTIB	Obligación
5	Patricia	MIPYMES	Obligación
6	Maybelis Saldívar	Dirección Provincial de Transporte	Obligación
7	Nelys García Blanco	Directora de Relaciones Internacionales OHCH	Obligación
8	Michael González Sánchez	Especialista Principal del Área Técnica. Dirección de Cooperación Internacional OHCH.	Obligación
9	Klarisa Spencer Boggiano	Especialista de la OHCH	Obligación
10	Melani Turiño del Portal	Coordinadora del Convenio por OHCH	Obligación
11	Ania Lemus Prieto	Directora de Desarrollo Territorial de Guanabacoa	Obligación
12	Patricia Rodríguez Alomas	Directora del Plan Maestro de la OHCH	Obligación
13	Iraida Isabel Pineda Mesquía	Directora de Desarrollo Municipal de Regla	Obligación
14	Nayvis Diaz Labaut	Presidenta del PDL VeloCuba	Responsabilidad
15	Thalía Martínez y Parra Aguirre	Directora de Habana Espacios Creativos	Responsabilidad
16	Mayler Eglis Duran Rodriguez	Director del TTIB de Cayo Hueso y directora de la Casa del niño y la niña de Centro Habana	Responsabilidad
17	Amalia Abreu	Beneficiaria de una residencia creativa en Habana Espacios Creativos	Derecho
18	Javier Agudo	Coordinador del proyecto Sociocultural ARTE 92	Derecho
19	Adriana Toirat	Comunicadora del proyecto Sociocultural ARTE 92	Derecho
20	Nestor Sánchez	Niño de Centro Habana	Derecho
21	Yaima Pérez Pérez	Niña de Centro Habana	Derecho
22	Guadalupe Valdés Colina	Niña de Centro Habana	Derecho
23	Mercedes de Castro	Referente de ACPP para Cuba	ACPP
24	Ana Arranz	Coordinadora general de ACPP	ACPP
25	Rafael Palomino	Referente general de ACPP para caribe	ACPP
26	Santiago Tejedor	Coordinador del proyecto por ACPP	ACPP

27	Eva Saínz	Responsable de América Latina del Departamento de Acción Internacional MPDL	MPDL
28	María José García	Responsable de proyectos y programas de América Latina del Departamento de Acción Internacional MPDL	MPDL
29	Hilda Juliá Méndez	Coordinadora del Convenio por MPDL	MPDL
30	Jesús Reyes Fernández	Responsable de la misión de MPDL	MPDL
31	Juan Ovejero Dohn	Coordinador General de Cooperación. Oficina Técnica AECID	AECID
32	Salvador Muñoz Martínez	Responsable de Programas. Oficina AECID	AECID
33	Mercedes Navarro	Responsable de Programas. Oficina AECID	AECID
34	Olaz López	Becaria AECID Cuba	AECID

Anexo 4. Guía de entrevistas aplicadas

Se propuso un formato con todas las preguntas que se fue adaptando en dependencia del titular que se fuera entrevistando.

Guía de preguntas para Entrevista semiestructurada (Coordinación Internacional del Convenio Movimiento por la Paz, juntamente con Asamblea de Cooperación por la Paz, y AECID / Coordinación nacional y provincial / Gobierno locales / PADIT/ Oficina del Historiador))

(Nota: estas preguntas no son obligatorias para todos los entrevistados, es sólo una guía para nosotros al momento de realizar la entrevista)

Nombre y apellidos:

Edad:

Sexo:

Lugar de trabajo:

Tiempo de vínculo con el proyecto:

Entrevistas para instituciones nacionales e internacionales.

Pertinencia:

1. ¿El Convenio responde a las prioridades demostradas y se adapta al contexto de la intervención?
2. ¿En qué medida la intervención está respondiendo a las necesidades de los colectivos metas?
3. ¿En qué medida los objetivos de la intervención son adecuados para el principio de equidad de género?
4. ¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a: el desarrollo territorial y a los procesos de descentralización y autonomía municipal; a las estrategias de Nueva Agenda Urbana y los procesos de regeneración urbana?
5. Percepciones de cambios positivos en acceso a servicios económicos, sociales, culturales y ambientales; así como otras oportunidades en mujeres, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad y residentes de barrios vulnerables.

6. Nivel de mejoramiento en la formulación y gestión de las Estrategias de Desarrollo Municipal y los PDL
7. Nivel de mejoramiento en la formulación y gestión de Estrategias ambientales, gestión de las Direcciones de Planificación Física y Ordenamiento Territorial y Urbano.

Coherencia:

8. ¿En qué medida el diseño del Proyecto es realista y responde a las necesidades e intereses de las instituciones socias nacionales, otros actores presentes en el territorio y de los colectivos de beneficiarios?
9. ¿Los objetivos de la intervención se adecuan a las problemáticas identificadas en la fase de diagnóstico? ¿Están articulados los objetivos de la intervención con los instrumentos para lograrlos?
10. ¿En qué medida?
11. ¿La intervención establece sinergias o complementariedad con otras estrategias y programas nacionales? Por favor mencionar los programas y así como las sinergias y complementariedades que se identifican.
12. Cantidad y tipos de sinergias o complementariedades entre el Convenio y el Decreto Ley 33/2021 de Promoción del Desarrollo Territorial, de Perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, Nueva Agenda Urbana, Programa para el Adelanto de las Mujeres, Política de infancias y Juventudes, Política de atención a situaciones de vulnerabilidad y Políticas de perfeccionamiento de servicios para personas con discapacidad.

Eficacia:

13. ¿Se han alcanzado los resultados y objetivos previstos según el cronograma de la intervención hasta el momento? (PAC 1 y PAC2).
14. ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
15. ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?
16. ¿Cuáles han sido las capacidades de respuesta de las socias y de las entidades locales participantes para generar dinámicas adaptativas y creativas a los cambios del contexto país?
17. ¿Cuáles han sido los resultados del proyecto en relación con la incidencia en las administraciones públicas? Incluir recomendaciones de mejora.

Igualdad de género

18. ¿Cómo se conecta la intervención y los recursos con las motivaciones concretas de los colectivos de mujeres y de jóvenes?
19. ¿En qué medida se corresponde con las políticas del país vinculadas a las políticas nacionales para el empoderamiento económico de las mujeres y a las políticas de equidad de género?
20. ¿En la cuantificación de los objetivos están contemplados aquellos que atienden y/o eliminan las desigualdades de género?
21. ¿Los estudios, investigaciones, acciones formativas y de transformación social previstas en el marco de la intervención identifican las situaciones de desigualdad que existen entre mujeres y hombres y reconocen los factores de desigualdad para la toma de conciencia y la actuación sobre ellos para modificarlos?
22. ¿El presupuesto se ha adaptado a las necesidades de las mujeres y de los jóvenes y ha integrado la perspectiva de género?

Medio ambiente y urbanismo

23. ¿Cuáles son los factores que están incidiendo en la implementación de las acciones informativas y de sensibilización sobre el tema de la Nueva Agenda Urbana en los municipios de actuación del Convenio?
24. ¿En qué medida la intervención avanza en la construcción y promoción de la cultura orientada al cuidado del medio ambiente y la renaturalización de los espacios públicos?
25. ¿La intervención está generando las condiciones para el fomento de una ciudadanía activa y comprometida con un modelo urbano sostenible, equitativo y resiliente? Mostrar ejemplos.
26. ¿En qué medida la intervención está promoviendo la transición ecológica y el urbanismo ecosistémico?

Participación actores y Apropiación:

27. ¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?
28. ¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?
29. ¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?
30. ¿La intervención ha implementado mecanismos y espacios de implicación de los actores locales y colectivos metas?
31. ¿La intervención facilita la participación de mujeres y hombres en condición de equidad?
32. ¿La intervención está generando oportunidades para que las mujeres y los jóvenes avancen en el ámbito social, económico y político? ¿Se identifican barreras que pueda limitar estas oportunidades?

33. ¿Se han generado sinergias y articulaciones efectivas entre la diversidad de actores implicados (administraciones públicas, centros de investigación, universidades, organizaciones de la sociedad civil)? ¿Cuáles han sido factores favorecedores u obstaculizadores?
34. ¿Fueron implicados los colectivos metas en las revisiones y los reajustes del Convenio?
35. ¿Se garantiza la participación y propositiva de las mujeres en los espacios de toma de decisión y en las acciones del Convenio?
36. ¿Valorar como la intervención está favoreciendo el tratamiento del tema de cultura de paz en el contexto cubano para la promoción de las acciones de transformación social en el ámbito local- comunitario? Valorar los factores que inciden en el abordaje de este tema.

Gobernabilidad:

37. ¿En qué medida la intervención está impulsando el fortalecimiento de las capacidades de las administraciones locales de la provincia de La Habana para la promoción de políticas locales que impulsen en desarrollo local en sus territorios con participación ciudadana, corresponsabilidad y desde una concepción de inclusión, equidad y sostenibilidad?
38. ¿Con la intervención se han fortalecido las capacidades de descentralización y gobernabilidad de los territorios implicados?
39. ¿Qué factores, condiciones están incidiendo en la gobernabilidad de los territorios implicados en el Convenio?
40. ¿Qué mecanismos están favoreciendo la coordinación, cooperación e interacción entre la diversidad de actores participantes en las acciones y estrategias de desarrollo territoriales en los municipios de actuación del Convenio?

Eficiencia:

41. ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
42. ¿Se han respetado los cronogramas y los tiempos establecidos?
43. ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en resultados?
44. ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención hasta el momento?
45. ¿Existe una buena comunicación entre los socios?
46. ¿La gestión del Convenio es ágil, integral?
47. ¿Se cuenta con los recursos humanos formados en las temáticas vinculadas con la intervención?

Armonización:

48. ¿Cómo valora la coordinación que se establece entre los donantes internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones y aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allá donde fuera posible?
49. Forma de distribución de roles, responsabilidades y funciones respecto al acompañamiento al Convenio.
50. Perfiles personológicos y competencias tomadas en cuenta para la decisión de quienes atienden el Convenio.
51. Canales y flujos de información creados para la gestión y la toma de decisiones sistemática.

Alineamiento:

52. ¿Los donantes muestran su compromiso de ayuda tomando en consideración y participando en las estrategias de desarrollo, en los sistemas de gestión y en los procedimientos establecidos en el país receptor?

Aspectos metodológicos

53. ¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML?
54. ¿Ha sido útil el sistema de indicadores predefinido?
55. ¿El sistema de indicadores permite medir en cuánto se atienden y/o eliminan las desigualdades de género por las actuaciones del Convenio?
56. ¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación?
57. ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos?
58. ¿Han sido correctamente identificados los factores externos?
59. ¿Han evolucionado dichos factores conforme a lo previsto?
60. ¿Se ha producido información suficiente para la evaluación?

Sostenibilidad:

61. ¿Demuestran los socios locales capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con iniciativas similares o para repetirlo?
62. ¿Las actividades de fortalecimiento de las capacidades de las socias locales y de los TTDD, TTOO y TTRR están contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto?
63. ¿Qué acciones consideran las personas implicadas en el Convenio que son necesarias para alcanzar la sostenibilidad?
64. ¿Cuáles de esas acciones deben considerarse para ser incorporadas en la lógica de intervención?
65. ¿Se han previsto medidas para que los cambios en la calidad de vida de las mujeres y los jóvenes se mantengan a mediano/ largo plazo?

Anexo 5. Fotos de los lugares visitados



Encuentro con la AECID Habana



Momentos del Taller de Evaluación

Anexo 6. Cumplimiento del cronograma de actividades planificado para PAC 1 y PAC 2

Actividades de la PAC 1 y la PAC 2	Cumplido con evidencias	En avance con evidencias	No ejecutado o aplazado
Acciones Transversales PAC 1			
A.T.0. Actualización de LB del Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría realizada por el equipo técnico de profesionales de la FLACSO Cuba. • Actualización del MML con las recomendaciones y resultados del proceso de estudio. 		
A.T.1. Planificación estratégica del Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizados tres encuentros trimestrales para la coordinación y planificación de las acciones de la PAC 1 abordando los temas estratégicos del Convenio. 		
A.T.2. Elaboración y ejecución del plan de comunicación y visibilidad del Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del Convenio a las autoridades y representantes de los gobiernos municipales de la provincia de La Habana, con la participación de la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID, ACPP, MPDL, la Oficina del Historiador, el Gobierno de La Habana y representantes de las entidades y de los colectivos metas titulares directos de derecho. • Elaboración del plan de comunicación y la visualidad del Convenio. 		
A.T.3. Control financiero			
A.T.4 Seguimiento y monitoreo al sistema de indicadores del Convenio			
A.T.5 Encuentros de articulación y coordinación entre la diversidad de actores participantes en el Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizados cuatro encuentros con la dirección Casa del Niño y la Niña, representantes de la comunidad, del Consejo Popular de Cayo Hueso y con el Consejo de la Administración Municipal de Centro Habana. En el marco de estos encuentros, se aprobó por el CAM de Centro Habana el proyecto técnico-ejecutivo para la rehabilitación de los espacios en la Casa del Niño y la Niña. Se realizó un encuentro de seguimiento entre OHCH-MPDL-ACPP así como cuatro reuniones de seguimiento técnico con el Gobierno de la Habana. 		
Acciones Transversales PAC 2			
A.T.1. Planificación estratégica del Convenio			
A.T.2. Implementación y seguimiento del plan de comunicación y visibilidad del Convenio			
A.T.3. Control financiero			
A.T.4 Seguimiento y monitoreo al sistema de indicadores del Convenio			

A.T.5 Encuentros de articulación y coordinación entre la diversidad de actores participantes en el Convenio	Realizados los encuentros, se cuenta con memorias y fotos de los encuentros de coordinación del Convenio; listado de participantes.		
A.T.6 Auditoría PAC 2			
A.T.7 Elaboración informes de seguimiento técnico y económico PAC 1			

Resultado1: *Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.*

A1.1 Puesta en marcha del Observatorio de Desarrollo Local en la sede de PADIT La Habana.		<ul style="list-style-type: none"> Rehabilitados los espacios físicos para la instalación del Observatorio. Vínculo con CEDEL y aprovechamiento de su metodología del observatorio. 	
A1.2 Elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial de La Habana transversalizando los enfoques de igualdad de género y medio ambiente.		<ul style="list-style-type: none"> Concluido el diagnóstico territorial integral de La Habana. Presentado a la gobernadora de La Habana y a la dirección del país la metodología y el cronograma de trabajo para la elaboración de la herramienta del Plan Estratégico de Desarrollo Integral de La Habana. Se trabaja en el diseño de la Estrategia de Desarrollo Provincial con la Comisión creada para estos fines por la Gobernadora de la Ciudad de La Habana. Realizados dos talleres participativos: uno con actores locales de los municipios para la evaluación de las vulnerabilidades territoriales y otro taller de validación de los resultados. 	
A1.3 Fortalecimiento de 5 Oficinas de Desarrollo Local (DL) de La Habana con equipos y medios de trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> Elaborados programas formativos y se realizaron 23 acciones de capacitación a un total de 218 funcionarios, de ellos se formaron 178 nuevas personas y el 87,6% son mujeres. Completamiento de plantillas de los equipos Oficinas de Desarrollo local. 	
A1.4 Organización y celebración de intercambios de experiencias entre España y Cuba en Desarrollo Local.		<ul style="list-style-type: none"> Participación en la edición XVII del Congreso Mundial de la Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM), celebrado en Córdoba. 	
A1.5 Seguimiento y monitoreo del fortalecimiento de capacidades del PADIT y Las ODL para el Desarrollo Local.	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las socias locales para monitorear el avance en el diseño de la estrategia de desarrollo de la provincia, el cumplimiento de actividades relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de PADIT y de las oficinas técnicas de DL, la marcha de la importación de los equipamientos y medios y la organización y 		

	celebración de los intercambios de experiencia sobre los temas de desarrollo local.		
Resultado 2: Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes.			
A2.1 Lanzamiento de una nueva edición de las becas de creación que contribuyan a visibilizar y promover el emprendimiento social y creativo, priorizando mujeres jóvenes creadoras. Lanzamiento de una beca de diseño para estudiantes del Instituto Superior de Diseño (ISDI) y jóvenes. Lanzamiento de una beca en artes visuales diseñadores independientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con convocatoria dirigida a jóvenes entre los 18 y 35 años. • Se han promocionado a través de HEC un total 63 proyectos vinculados a las ICC, de ellos 58 proyectos son gestionados por mujeres, y 37 son nuevas mujeres jóvenes y 5 por hombres que visibilizan sus emprendimientos. 	
A2.3 Desarrolla ferias de Industrias Culturales Creativas e intercambios de experiencias, promoción y visibilizarán de la/os jóvenes creadores y sus productos culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Celebrados dos eventos para la difusión de proyectos culturales liderados por mujeres jóvenes: Gran Feria de emprendimientos (julio 2024), con una participación de 67 emprendimientos, de ellos 48 liderados por mujeres y la Expo Feria Benéfica (diciembre 2024), con una participación de 26 iniciativas creativas 19 lideradas por mujeres que representan el 73% del total. • Hasta la PAC2 se han promocionado y visibilizado un total de 156 emprendimientos culturales y creativos: HEC (63) mujeres; Gran Feria (67); Expo Feria (26), de los cuales 125 están siendo liderados por mujeres 		
A2.5 Seguimiento y monitoreo a las iniciativas de ICC puestas en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizados encuentros de seguimiento con las socias locales para garantizar el cumplimiento de actividades relacionadas con el impulso a las iniciativas vinculadas a las Industrias Culturales Creativas. 		
Resultado 3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes.			
A3.1 Diagnóstico de PDLs y MIPYMES lideradas por mujeres en La Habana (con enfoque de género y color de la piel).		<ul style="list-style-type: none"> • Se avanza en la identificación de los PDL y MIPYMES que se encuentran aprobados y activos en La Habana. • Se trabajan con las estadísticas que aporta el Ministerio de Economía y Planificación, entidad encargada de aprobarlas. 	
A3.2 Capacitación de mujeres en los temas de gestión y administración de PDL, MIPYMES en La Habana.		<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el diseño de los programas y de las modalidades formativas y están identificados los posibles equipos de formación. • En proceso de selección las mujeres emprendedoras para la participación en las acciones de capacitación. • En proceso de análisis y descripción las brechas de equidad de género y de color de la piel 	

		<p>asociados al ámbito de los emprendimientos y de los PDL.</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en un intercambio sobre género y desarrollo local que fue organizado por otro proyecto y por el laboratorio social Urbano de Centro Habana. 	
A3.3 Incubación de 6 MIPYMES, PDLs de referencia en La Habana liderados por mujeres desde la Incubadora de Desarrollo Local de PADIT			Se aplaza su ejecución para la PAC3
A3.4 Realización del foro de intercambios de experiencias entre mujeres directivas de MIPYMES y PDLs y de ICC en La Habana.			Se aplaza su ejecución para la PAC3.
A3.5 Seguimiento y monitoreo de la incorporación de mujeres jóvenes a emprendimientos de Desarrollo Local.	Realizados encuentros de seguimiento con las socias locales para garantizar el cumplimiento de actividades relacionadas con el impulso al diagnóstico de los PDL y MIPYMES existentes en La Habana y el diseño del programa formativo.		
Resultado 4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.			
A4.1 Realización de sesiones informativas sobre la (NAU) en Cuba a los 15 Municipios de La Habana, personal de GDIC y Plan Maestro		<ul style="list-style-type: none"> Capacitados a 32 nuevas funcionarias y funcionarios (20 mujeres y 10 hombres) en el enfoque de la NAU en La Habana. Identificadas prácticas en los municipios de La Habana que están articuladas a la implementación de la Nueva Agenda urbana de la Habana. 	
A4.2 Elaboración y publicación del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad del Centro Histórico de La Habana.		<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con la licitación para la contratación del Estudio y diagnóstico para la confección del Plan de Manejo de la Infraestructura Verde (IV) en el Centro Histórico La Habana Vieja. Se tienen elaborados los TDR para dos estudios: estudio y diagnóstico para la confección del Plan de Manejo de Infraestructura Verde; y el estudio de sistemas de tratamiento de aguas residuales para su reuso en riego urbano. 	
A4.4 Dotación de herramientas y equipos tecnológicos al GDIC y al Plan Maestro para el monitoreo de la implementación de la NAU en La Habana.		Se espera por la importación que esta en proceso.	

<p>A4.5 Seguimiento y monitoreo de la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana, como parte de esta actividad se comenzará la elaboración de una herramienta digital de seguimiento que permitan monitorear el grado de implementación de la NAU en los municipios de intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las sociedades locales para garantizar el cumplimiento de actividades relacionadas con la identificación, licitación e importación del equipamiento y medios necesarios para el diseño de la herramienta digital en la implementación de la NAU. Se cuenta con los Términos de referencia para crear una Aplicación web de gestión de Indicadores Urbanísticos en el Centro Histórico La Habana Vieja 		
<p>Resultado 5. Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles.</p>			
<p>A5.1 Elaborar un estudio de sostenibilidad técnico económico y social de la producción de bicicletas de bambú.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Realizado estudio preliminar de sostenibilidad para la producción piloto de bicicletas de bambú por el PDL EMPRENDER 365 en alianza con el proyecto de desarrollo local Vélo Cuba. Para la importación de los insumos técnicos se validó la oferta de la empresa Rodamientos Bulnes para el suministro de herramientas específicas necesarias para la producción y está en proceso de contratación. 	
<p>A5.2 Extender el sistema de alquiler público de bicicletas Ha' Bici a los municipios de Regla y Centro Habana</p>			Se aplaza para la PAC3.
<p>A5.3 Extender las líneas de transporte público de triciclos eléctricos en el municipio de Centro Habana.</p>			Se aplaza para la PAC3.
<p>A5.4 Implementar un carril bici en el Malecón de la Habana</p>			Se aplaza para la PAC3.
<p>A5.5 Seguimiento y monitoreo de los sistemas de movilidad sostenible en La Habana</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las sociedades locales para garantizar la organización y coordinación en las licitaciones referidas a los estudios de sostenibilidad técnico-económico y social de la producción de bicicletas de bambú. 		
<p>Resultado 6: Regenerados espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.</p>			
<p>A6.1 Implementar una super manzana en el Centro Histórico de La Habana utilizando los conceptos de urbanismo sistémico.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Avances en la preparación técnica, administrativa de la intervención física para la implementación de la primera Supermanzana en el Centro Histórico de La Habana, desde un enfoque de urbanismo ecosistémico y con participación ciudadana. Presentada la propuesta de zonificación de la Super manzana en el encuentro interinstitucional. En elaboración el Proyecto Técnico Ejecutivo de la Super manzana. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • En preparación el proceso de licitación para la adquisición de los materiales e insumos • Realizados estudios ambientales (calidad del aire, niveles de ruido, etc.) en la zona objetivo, generando evidencia científica para respaldar el rediseño urbano ecosistémico. • Realizado Taller participativo con la comunidad que reunió a 40 personas residentes y actores comunitarios del área comprendida entre las calles Habana y Cuba, y entre Lamparilla y Luz. 	
A6.2 Acondicionar y regenerar espacios públicos de La Habana: Una calle parque en el Municipio de San Miguel del Padrón, plazuela de Santa Clara en el Centro Histórico y peatonalización de la Avenida Martí en Guanabacoa		<ul style="list-style-type: none"> • Realizado el taller de consulta popular para el diseño de: ¿El parque que queremos? Culminó la elaboración del Estudio Técnico y Proyecto para Rehabilitación del Parque Urbano del Camino de Varela en San Francisco de Paula. Se presentó y aprobó el proyecto por el Consejo de la Administración Municipal de San Miguel del Padrón. • En proceso de planificación y diseño técnico la intervención en la Plazuela de Santa Clara. Se avanza en la elaboración del proyecto de zonificación y propuesta de rehabilitación del espacio, ubicado entre las calles Cuba, Sol y Santa Clara en la Habana Vieja. • Avanza la peatonalización de la Avenida Martí. Se concluyeron las tareas técnicas para la peatonalización de la Avenida Martí, en Guanabacoa. Se licitó el proyecto de diseño, asistencia técnica, realización y suministro del mobiliario urbano y se adjudicó a la Empresa de Proyectos y Servicios de Ingeniería de la Cultura-ATRIO. 	
A6.3 Mejorar la infraestructura verde en La Habana Vieja (jardines verticales, huertos urbanos, siembra de árboles y plantas).		<ul style="list-style-type: none"> • Se progresó en la mejora de la infraestructura verde en La Habana Vieja, particularmente a través del desarrollo técnico y la ejecución inicial de dos huertos urbanos ubicados en los antiguos Conventos de Las Teresas y de Belén. • Licitación para la importación de los materiales e insumos para ambos huertos y sesiones del Comité de Compras adjudicando la licitación a la empresa GISCORT S.L. • En la Huerta del Convento de Las Teresas se prepararon las jardineras, se adoquinaron las áreas cercanas a los canteros, se realizó el estucado de la fuente central y se hicieron 	

		<ul style="list-style-type: none"> limpieza y recogida de escombros de las zonas aledañas y se ejecutaron las primeras siembras. • La Huerta del Convento de Belén continúa en fase de preparación técnica. 	
A6.4 Intercambios de experiencias (nacionales e internacionales) para promover la transición ecológica y el urbanismo ecosistémico.		<ul style="list-style-type: none"> • Misión técnica a Madrid, San Fernando de Henares y Alcalá de Henares. • Misión técnica a Mérida, Sevilla y Córdoba. • XX Encuentro Internacional sobre Gestión de Ciudades Patrimoniales “hablemos sobre el Plan de La Habana” 	
A6.5 Seguimiento y monitoreo de los procesos de regeneración urbana ecosistémica con enfoque de equidad y accesibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las sociedades locales para garantizar la organización y coordinación de los procesos de regeneración urbana ecosistémica. 		
Resultado 7: Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.			
A7.1 Construcción y equipamiento de un aula de nuevas tecnologías y un espacio multifuncional en la Casa de la Niña y el Niño de Cayo Hueso		<ul style="list-style-type: none"> • Culminado el proyecto técnico ejecutivo del aula de nuevas tecnologías y aprobado por el Consejo de la Administración Municipal de Centro Habana. • Comenzaron las acciones de rehabilitación de los edificios colindante con la Casa del Niño y la Niña como garantía de seguridad para la construcción del aula. 	
A7.2 Rehabilitación del huerto urbano y el parque infantil de la Casa de la niña y el niño.			Se aplaza para la PAC3.
A7.3 Acondicionar zonas deportivas y de ocio infantil en el CSC La Colina		<ul style="list-style-type: none"> • Licitación para la construcción de las zonas deportivas y de ocio de La Colina. • Se cuenta con el proyecto técnico de ideas conceptuales. • elaborados los TDR la licitación de la construcción de todo el cercado perimetral, de seguridad y el acondicionamiento de estas áreas deportivas y de ocio. 	
A7.5 Seguimiento y monitoreo de las Acciones llevadas a cabo en la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+Adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las sociedades locales para garantizar la organización y coordinación de los procesos de rehabilitación de los espacios de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina. 		
Resultado 8: Los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB) de Cayo Hueso, Rancho Elina, Azahares, Abali y La Purísima desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable			
A8.1 Formación de promotores/promotoras de Cultura de Paz en los barrios vulnerables.	<ul style="list-style-type: none"> • Culminado el proceso de formación de promotoras y promotores de Cultura de Paz de barrios vulnerables de los 6 municipios de La Habana, con un total de 55 		

	<p>personas formadas (de ellas 42 mujeres- 76,4% y 22 jóvenes- 40%).</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentados 5 acciones de transformación desde la cultura de paz para implementar en los barrios. 		
A8.2 Apoyo a la organización y celebración del Festival Arte 92 de disciplinas artísticas urbanas.	<ul style="list-style-type: none"> Se apoyó la celebración de la 5ta. Edición de Festival Comunitario de Jesús del Monte, promovida por el colectivo de Artistas Jóvenes de Arte 92. Realizadas acciones de intervención de arte mural en el Parque Reyes, con la creación del mural "Coloreando la inocencia", con la participación de niñas y niños de los talleres de plástica "Los primeros pasos", además se realizaron conciertos y el performance "Ojo Mundo". 		
A8.3 Organización y formación de equipos de personas voluntarias para realizar actividades de voluntariado ambiental en zonas de alto valor ecológico en La Habana	<p>Se realizaron tres acciones de voluntariado ambiental en zonas de valor ecológico en La Habana:</p> <ul style="list-style-type: none"> Campamento de voluntariado ambiental en el Parque ecológico de Río Hondo, municipio San Miguel del Padrón. Higienización de las áreas verdes del Consejo Popular Cayo Hueso, con la participación de voluntarias y voluntarios ambientales. Visita al Memorial José Martí de las niñas y niños premiados en el Concurso "Los niños que Amamos la Paz". 		
A8.4 Creación de murales en los barrios para la promoción de la Cultura de Paz	<ul style="list-style-type: none"> Realizados dos murales en los barrios de: Guaicanamar-Regla con el Mural- "Pintamos La Paz está en nuestras manos" en la sede del Centro Sociocultural La Colina y en Jesús del Monte- 10 de octubre, con el Mural "Coloreando la inocencia", ubicado en el Parque Reyes. Ambos murales promocionan valores alineados a la cultura de paz. 		
A8.5 Seguimiento y monitoreo de las Acciones llevadas a cabo en la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina	<ul style="list-style-type: none"> Realizados encuentros de seguimiento con las socias locales para garantizar la organización y coordinación de procesos formativos y propuesta de acciones para la promoción de la Cultura de Paz en barrios vulnerables de La Habana. 		
Resultado 9: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables.			
A9.1 Concurso de Fotografía "Realidades en Transformación", en La Habana			Se aplaza para la PAC3.
A9.2 Implementar 1 campaña de comunicación contra la Violencia de Género, 1 contra la homofobia y 1 para la inclusión social de colectivos con funcionalidades diversas.		<p>Se desarrollaron en el período acciones de sensibilización a favor de la inclusión y la no violencia de género en los municipios de Regla, Centro Habana y 10 de octubre:</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> Encuentro de mujeres creadoras, convocado por el Taller de Transformación Integral del Barrio Cayo Hueso, en Centro Habana con el tema de "Mujeres Resilientes". Conferencista FLACSO-Cuba, "Violencia de género en contextos vulnerables" (8 de marzo 2024), con una participación de 24 mujeres y 2 hombres. Creación del mural "Pintamos la Paz está en nuestras manos", en el Centro Sociocultural La Colina, en el municipio Regla, actividad en celebración del Día Internacional de la No violencia hacia las Mujeres y las Niñas (25 de noviembre del 2024), con una participación de 35 infantes, de ellos 16 niñas y 19 niños. Creación del Mural "Coloreando la inocencia", ubicado en el Parque Reyes, en el municipio de 10 de octubre (2 de noviembre 2024), en el marco de la 5ta Edición del Festival Comunitario de Jesús del Monte. Concurso infantil "Los Niños amamos la Paz", organizado por el Taller de Transformación Integral de Barrio Cayo Hueso- Casa del Niño y la Niña, con la participación de 223 infantes, de ellos 140 niñas y 83 niños. Encuentro con mujeres del Consejo Popular Cayo Hueso con el tema "la violencia contra las mujeres que se ejerce en el rol de cuidadoras" (25 de abril 2024), con la participación de 25 mujeres y 2 hombre. Concurso "Mis derechos", Casa del Niño y la Niña, en el municipio de Centro Habana (25 de noviembre 2024), con una participación de 25 infantes (de ellos el 64%). 	
A.9.3 Intercambios de experiencias entre organizaciones cubanas, MPDL Y ACPP para la Promoción de la Cultura de Paz			Se aplaza para la PAC3
A9.5 Seguimiento y monitoreo de las Acciones de comunicación y sensibilización para la promoción de la Cultura de Paz	<ul style="list-style-type: none"> Se crean las condiciones a nivel de las comunidades para poder garantizar la realización de las acciones de comunicación y sensibilización. Se prioriza la construcción del marco de referentes conceptuales para comprender, interpretar y orientar las acciones de transformación en los barrios desde la Cultura de Paz. 		

Anexo 7-Análisis de cumplimiento de indicadores de Resultados hasta la PAC 2

	Indicador General	Indicador Segundo año	Cumplido	En avance para previsto en PAC 1 y 2	Retrasado o incumplido para meta prevista hasta la PAC 2
Resultado 1-Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana	I.1.R.1Al finalizar el 2 año del Convenio se ha aprobado la Estrategia de Desarrollo Provincial de La Habana.	Se ha aprobado la Estrategia de Desarrollo Provincial de La Habana.		50% Equipo de trabajo, diagnósticos, metodología de planeación.	
	Al finalizar el 2 año del Convenio se encuentra funcionando el Observatorio de Desarrollo Local de La Habana	se encuentran rehabilitados y equipados los espacios físicos para el funcionamiento del Observatorio de Desarrollo Local de La Habana y se comienzan a elaborar las bases de datos de información.		50% Rehabilitación de espacio físico. Validación de metodologías	
Resultado 2 -Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes a través de Habana Espacio Creativo. (HEC)	I.1.R.2 Al finalizar el Convenio al menos 40 nuevas mujeres jóvenes han promocionado sus proyectos culturales y creativos a través del HEC.	Al menos 26 mujeres jóvenes han promocionado sus proyectos culturales y creativos a través del HEC. Este indicador apoya el cumplimiento en un 65% del indicador de la matriz global del Convenio.	100% 5 Ferias de emprendimientos en HEC		

<p>Resultados 3-Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes en la capital.</p>	<p>I.1.R.3 Al finalizar el Convenio, 100 mujeres jóvenes están formadas en gestión y administración de proyectos de desarrollo local generadores de ingresos, con enfoque de cuidado medioambiental.</p>	<p>50 mujeres jóvenes están formadas en gestión y administración de proyectos de desarrollo local generadores de ingresos, con enfoque de cuidado medioambiental.</p>			<p>20% Diagnóstico inicial del número de MIPYMES, PDLs y emprendimientos</p>
<p>Resultado 4-Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la NAU en La Habana (se aborda parcialmente en la PAC 2)</p>	<p>I.1.R.4 Al finalizar el Convenio al menos 120 funcionarios y funcionarias públicas se han capacitado en el enfoque de NAU en La Habana.</p>	<p>Al menos 52 nuevos funcionarios y funcionarias públicas se han capacitado en el enfoque de NAU en La Habana (la PAC 2 hace una contribución al cumplimiento del resultado 4 en un 43,3%).</p>		<p>61,5%</p>	
	<p>I.2.R4. Desarrollada 1 herramienta digital de seguimiento que permitan monitorear el grado de implementación de la NAU en los municipios de intervención.</p>	<p>se ha comenzado el desarrollo de una herramienta digital de seguimiento que permitan monitorear el grado de implementación de la NAU en los municipios de intervención. Con el alcance de este indicador se apoya el cumplimiento del indicador de la matriz global del Convenio</p>			<p>30% Licitación</p>

Resultado 5 - Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles y sostenibles.	I.1.R.5.1.500 personas (50% mujeres) usan el carril bici implementado por el Convenio en el Malecón de la Habana.	Se cuenta con el estudio técnico-económico y social de la producción de bicicletas de bambú (estudio de factibilidad). El alcance de este indicador permite alcanzar el indicador de la matriz global del Convenio	100% Realizado el estudio.		
	I.2. R5. Extendida 1 nueva línea de transporte público de triciclos eléctricos en el municipio de Centro Habana generando empleo para al menos 10 nuevas mujeres.	Extendida 1 nueva línea de transporte público de triciclos eléctricos en el municipio de Centro Habana generando empleo para al menos 10 nuevas mujeres.			0
Resultado 6 - Regenerados espacios públicos de La Habana desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.	I.1.R.6 Al finalizar el Convenio al menos 2 espacios públicos de La Habana se han recuperado para uso exclusivo peatonal.	se han avanzado en el 50% de la peatonalización de los 2 espacios públicos identificados en La Habana.		60%	
	I.2.R6. Creadas 2 infraestructuras verdes en La Habana vieja.	creadas 2 infraestructuras verdes en La Habana Vieja.		50%	

<p>Resultado 7- Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.</p>	<p>I.1.R.7 Al finalizar PAC3 se habrá puesto en marcha un aula de nuevas tecnologías, 2 parques infantiles y una pista deportiva en centros socio culturales de La Habana que beneficiarán a 400 niños/niñas y jóvenes (60% niñas).</p>	<p>Se habrán comenzado la rehabilitación de los espacios de la casa del Niño y la Niña y de las áreas deportiva de La Colina. Se habrán adquirido el equipamiento y los medios necesarios y comenzado las acciones constructivas de dos de estos espacios.</p>			<p>40% Rehabilitación de edificaciones aledañas Estudio técnico Importación en proceso.</p>
	<p>Se habrán realizado las adaptaciones al Centro A+ adolescentes para personas con discapacidad.</p>	<p>I.2.R7Al finalizar el segundo año del Convenio se cuentan con el estudio de las necesidades y el proyecto técnico para las adaptaciones del Centro A+ Espacio Adolescentes a personas con diversidad funcional.</p>	<p>100% Realizado el estudio</p>		

<p>Resultado 8- Los Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB) de Cayo Hueso, Rancho Elina, Azahares, Abali y La Purísima desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.</p>	<p>I.1.R8. 50 jóvenes (60% mujeres) formados/formadas para ser promotores/promotoras de Cultura de Paz en sus barrios.</p>	<p>se habrán identificados los contenidos temáticos para la formación de los promotores de cultura de paz en los territorios. Se habrán diseñado las modalidades de formación para cada territorio según sus particularidades. Se habrá seleccionado las y los promotores que se formarán en cada territorio, según necesidades. Habrá comenzado la primera etapa de formación de formadores de las y los promotores de Cultura de Paz.</p>	<p>100% Realizado el curso con la identificación de los contenidos temáticos.</p>		
	<p>I.2.R.8 A fin de PAC2 se habrán implementado al menos 8 acciones para la promoción de la Cultura de Paz en 5 Municipios de La Habana.</p>	<p>Se habrán implementado al menos 2 acciones nuevas para la promoción de la Cultura de Paz en municipios de La Habana.</p>	<p>100% Realizado Festival de Arte Comunitario, Pinta de murales y Campamentos con voluntariado ambiental.</p>		
	<p>I3 R8 Al finalizar el Convenio en al menos en cinco municipios de La Habana se promocionan acciones de Cultura de Paz.</p>	<p>Al finalizar el proceso formativo en Cultura de Paz se habrán identificado acciones de transformación social desde la Cultura de Paz en los municipios de actuación del Convenio.</p>	<p>100% Elaboración de cinco planes de acción desde el enfoque de cultura de paz en comunidades vulnerables de cinco municipios.</p>		

Resultado 9- Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables a través de la sensibilización y la comunicación social.	I.1.R.9 Al finalizar el Convenio se han producido de 4 spots para la promoción de la Cultura de Paz visionados por 1.200 personas.	Al menos 25 jóvenes de los municipios de actuación debaten y reflexionan sobre Cultura de Paz en espacios de intercambio de experiencias.	22 jóvenes participaron en el curso de formación de cultura de paz.	88%	
	I.2.R9 Al menos 6 organizaciones sociales cubanas intercambian conocimientos y aprendizajes sobre iniciativas de Cultura de Paz.	Al menos 30 jóvenes participan en el Concurso de Fotografías "Realidades en Transformación" e intercambian sobre temáticas de inclusión social y Cultura de Paz.	3 organizaciones intercambiaron conocimiento sobre metodologías e iniciativas de cultura de paz. No se realizó el concurso.	50%	

Anexo 8-Análisis de cumplimiento de indicadores de Objetivos hasta la PAC 2

	Indicador General	Indicador PAC 2	Cumplido	En avance	Retrasado o incumplido para meta prevista hasta la PAC 2
OE1- Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de la Habana.	I.1.OE1. En el marco del Convenio se han puesto en marcha 12 nuevos emprendimientos económicos, sociales, culturales y/o medioambientales liderados por mujeres.	Se habrán identificado y se acompañarán al menos 6 nuevos emprendimientos económicos, sociales, culturales y/o medioambientales liderados por mujeres.		50% Tres emprendimientos acompañados por HEC.	
	I.2.OE1: Al finalizar el Convenio al menos 120 nuevos funcionarios/funcionarias públicas (50% mujeres) de La Habana han adquirido conocimientos en Desarrollo Local.	Al menos 25 nuevos funcionarios/funcionarias públicas (50% mujeres) de La Habana han adquirido conocimientos en Desarrollo Local.	100%. 23 capacitaciones en informes con 178 nuevos formados (87,6% mujeres). Constatados en listados 58 formados, de ellos 46 mujeres.		
	I.3.OE1: Al finalizar el Convenio, las 15 Oficinas de Desarrollo Local de La Habana están operativas.	13 oficinas de Desarrollo Local de la Habana estarán operativas (3 nuevas oficinas además de las 10 que ya se encuentran operativas).			16%. Construcción y rehabilitación de Oficina de Desarrollo Territorial de La Habana. No se constató la construcción de

					otros espacios físicos. Retraso en la importación del equipamiento hasta diciembre de 2024.
OE2- Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible.	I.2. OE2. Al menos 4 municipios de La Habana habrán impulsado iniciativas vinculadas con la Nueva Agenda Urbana.	Se ha avanzado en el diseño del Plan de Infraestructura Verde y Biodiversidad del Centro Histórico de La Habana.		50%. Licitación y adjudicación. Pendiente la contratación y el inicio del diseño.	
		Se identificaron las iniciativas vinculadas con la Nueva Agenda Urbana en al menos 4 municipios de La Habana.	100%. Identificadas 6 iniciativas en cuatro municipios (Peatonalización en Guanabacoa, parque en San Miguel, huerta en CNN en Centro Habana y Supermanzana en La Habana Vieja.		

	<p>I.3.OE.2 Al finalizar el tercer año del Convenio el sistema Ha bici cuenta con 4 estaciones nuevas de alquiler de bicicletas que utilizan 300 usuarios nuevos (50% mujeres).</p>	<p>El sistema Ha bici cuenta con 1 estación nuevas de alquiler de bicicletas que utilizan al menos 80 usuarios nuevos (50% mujeres).</p>			0%
					0%.
<p>Objetivo 3 Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.</p>	<p>I.1.OE.3 Al finalizar el Convenio al menos 600 niños, niñas y jóvenes (55% niñas) en situación de riesgo de exclusión han accedido a espacios de deporte, ocio, formación y cultura a través de las nuevas instalaciones socioculturales creadas.</p>	<p>Al menos 150 niños, niñas y jóvenes (55% niñas) en situación de riesgo de exclusión han accedido a espacios de deporte, ocio, formación y cultura a través de las nuevas instalaciones socioculturales creadas.</p>	<p>100%. Constatado en informes y en memoria gráfica de campamentos ambientales, Festival de Arte Comunitario, Pinta de murales, Talleres en el Centro La Colina, Actividades de TTIB con niños y niñas.</p>		

<p>I.2.OE.3 Al finalizar el Convenio al menos 500 jóvenes (60% mujeres) han participado en actividades para la promoción de la Cultura de Paz.</p>	<p>al menos 100 jóvenes de 5 municipios de la provincia, de los (60% mujeres) han participado en actividades para la promoción de la Cultura de Paz.</p>	<p>100% Memoria gráfica del Festival de Arte Comunitario, curso de formación de cultura de paz.</p>		
<p>I.3.OE.3 Al finalizar el Convenio el 75% de las/los 600 estudiantes (330 mujeres) consideran que han incrementado su conocimiento sobre la violencia de género, la homofobia y otras formas de discriminación a raíz de su participación en las campañas de sensibilización del Convenio.</p>	<p>No previsto en PAC 2</p>			

Anexo 9. Distribución del presupuesto según objetivos específicos y ejecución de lo planificado por PACs

Objetivos	Presupuesto total (*1)		Planificado en la PAC 1(*2)		Ejecutado PAC 1(*2)		Planificado en la PAC 2(*4)		Ejecutado PAC 2(*5)		Total ejecutado en PAC 1 y PAC 2en relación a la subvención de la AECID	Porcentaje de ejecución en relación a subvención de la AECID
	Total (€)	%	Total (€)	%	Total (€)	%	Total (€)	%	Total (€)	%	Total (€)	%
OE1: Mejorar la prestación de servicios económicos, sociales, culturales y ambientales con enfoque de género para el desarrollo local de la provincia de La Habana.	928.498,00	27,82	211.012,93	28,1	33.231,49	4,4	328.807,05	25,4	205.466,50	15,9	238.697,99	7,96
OE2: Impulsar la Nueva Agenda Urbana en La Habana asegurando el uso equitativo de los espacios públicos, la creación de áreas verdes y la movilidad sostenible.	1.399.646,00	41,94	270.749,13	36,1	35.829,78	4,8	529.903,05	40,9	117.152,41	9,0	152.982,19	5,10
OE3: Impulsar procesos de transformación e inclusión social en barrios vulnerables de La Habana desde la Cultura de Paz.	984.897,00	29,51	144.737,94	19,3	67.795,25	9,0	327.531,02	25,3	124.319,44	9,6	192.114,69	6,40
Auditoria y evaluación externa	24.000,00	0,72					7.000,00	0,5	7.000,00	0,5	7.000,00	0,23
Actividades transversales			33.500,00	4,5	17.511,88	2,3	13.000,00	1,0	12.670,79	1,0	30.182,67	1,01
Costes indirectos			90.000,00	12,0	90.000,00	12,0	90.000,00	6,9	90.000,00	6,9	180.000,00	6,00
Subtotal Subvención AECID			750.000,00	100,0	244.368,40	32,58	1.296.241,12	100,0	556.609,14	42,9	800.977,54	26,70
Fondos ONGD solicitante o total agrupación más otras aportaciones externas y aportaciones locales.			99.564,57	11,7			123.020,51	8,7				
TOTAL	3.337.041,00	100,00	849.564,57		244.368,40		1.419.261,63		556.609,14			
Subvención AECID	3.000.000,00											
Fondos de ONG solicitante	337.041,00											

*1 Matriz de Planificación de Proyecto en Formulación del Convenio Código: 2022/PConv/000469

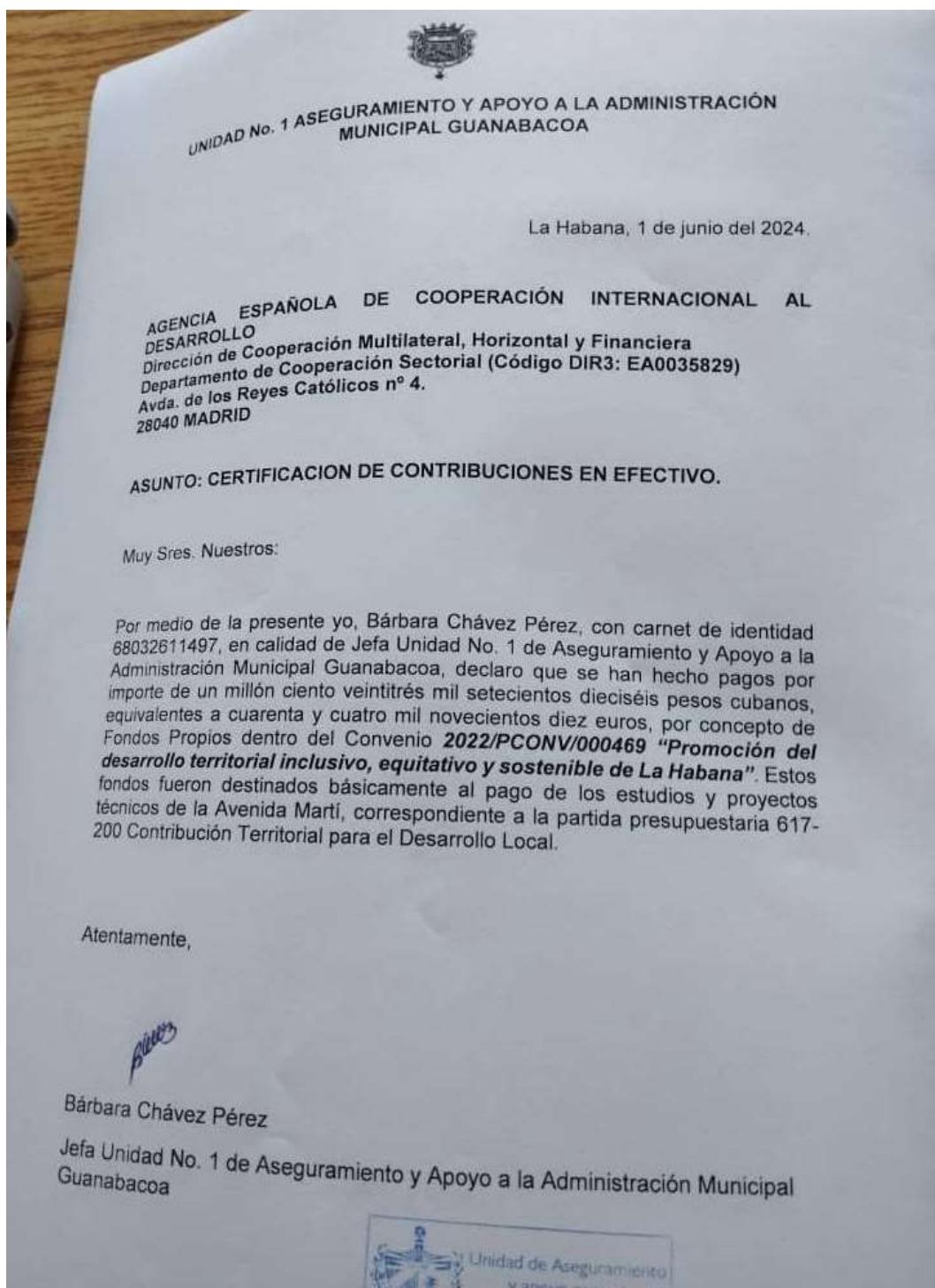
*2 PROGRAMACIÓN ANUAL 1, Año 2023 DE CONVENIO 2022/PConv/000469

*3 Informe Seguimiento anual técnico del Convenio PAC 1

*4 Programación Anual 2. Año 2024 de CONVENIO 2022/PConv/000469

*5 Información aportada por la Coordinación del Convenio por MPDL a partir del Informe económico PAC 2.

Anexo 10. Certifico de contribuciones en efectivo del municipio Guanabacoa



Anexo 11. Memorias del Grupo focal con gobiernos locales

Participan: Municipios Cotorro, Guanabacoa, Arroyo Naranjo, Habana Vieja, Habana del Este, Marianao, Cerro, Director de Desarrollo Territorial de la Provincia, Administrativo del Gobierno Provincial.

Otros participantes: Representante de MPDL.

Lugar: PDL Moneda cubana.

Momento 1: Presentación y Encuadre.

Breve introducción de por qué estamos allí y se comenta el nombre del Convenio “Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”.

1- ¿Cuáles han sido las capacitaciones en las que han participado desde el 2023 hasta la actualidad? ¿Cómo han podido introducir lo aprendido en sus municipios?, ¿Qué han realizado concretamente como resultado de tales capacitaciones?

Capacitaciones recibidas	Acciones realizadas	Municipio
Sistemas Alimentarios Locales	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar a la línea estratégica de desarrollo lo relacionado con la producción de alimentos y acciones para su ejecución - Realizado el diagnóstico alimentario del territorio y diseño del área estratégica. 	Arroyo Naranjo
Agencias de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la Elaboración de la Estrategia de Desarrollo Provincial (en proceso). 	Gobierno Provincial
Ciudades Patrimoniales	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir conocimientos para una visión clara de cómo vincular la cultura en los patrimonios de la ciudad. -Presentación de un Proyecto a la 8va Reposición del GEF sobre Ciudad Sostenible. -Identificar potencialidades del territorio en función de la transformación del entorno. Se diseñó un corredor cultural que tributa a las necesidades de los/as Marianenses. 	Gobierno Provincial Marianao
Formación de capacidades para el Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de Plan de Capacitación para el Grupo de Desarrollo Local y miembros del CAM. -Renovar la estrategia de Desarrollo Local en la Habana Vieja y elaboración de su plan estratégico para su actualización. 	Guanabacoa Habana Vieja
Taller sobre Diagnóstico (FLACSO)	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de diagnóstico más detallado del territorio, en aras de diseñar la EDP. -Determinación de nuevas líneas estratégicas, elaborar políticas, programas y acciones. -Orientación, multiplicación a personas de los municipios en cuanto a los temas recibidos. 	Gobierno Provincial Arroyo Naranjo Gobierno Provincial
Taller Comunitario Integral	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio en el enfoque de la EDM, en relación con el ámbito comunitario. Se actualiza la redacción. -Cambiar la forma en que se presenta la estrategia, en reuniones con delegados y presidentes del CP. 	Cerro
Elaboración de la Estrategia de Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación metodológica para la creación de una Mipyme. -Revisión de la estrategia de desarrollo territorial. -Establecer Convenios con universidades. -Actualizar la estrategia de Desarrollo territorial. 	Marianao
Taller sobre Validación Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> -Acerarse a instituciones territoriales y lograr mayor intercambio. -Viabilizar la posibilidad de desarrollar un proyecto de desarrollo local del municipio y establecer estrategias. 	Gobierno Provincial
Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborados dos proyectos y depositados en la Dirección de Desarrollo Local de la Habana Vieja. - Elaborar proyecto relacionado con el turismo de ruta. - Diseño de proyectos y su multiplicación al equipo. 	Habana Vieja Arroyo Naranjo

Taller sobre Innovación, gestión de gobiernos basado en CTS I	-Elaboración de la estrategia de comunicación de La Habana Vieja.	Habana Vieja
Taller sobre Cultura de Paz	-Elaboración de los proyectos donde se aplique la metodología de Cultura de Paz en función de resolver problemáticas del territorio.	Habana Vieja
Misión Técnica Sobre Gestión del Territorio	-Presentación de propuesta para experiencia piloto de Agencia de Desarrollo en La Habana.	Provincia

- 2- ¿Qué recomendaciones ustedes le realizarían al Convenio, teniendo en cuenta que aún faltan dos años para su culminación? En términos de desarrollo de capacidades, gestión, comunicación, participación, etc.**
- ❖ Extender las capacitaciones a los/as decisores locales (intendentes, viceintendentes etc.).
 - ❖ Mejorar la estrategia de comunicación, que entre otras cuestiones se cuenten con productos comunicativos para visibilizar lo que se realiza en este marco.
 - ❖ Tomar en cuenta el proceso dilatado de la importación, que, aunque no depende directamente del Convenio, obstaculiza el cumplimiento de los indicadores y objetivos del proyecto.
 - ❖ Socializar las experiencias y los resultados que se van obteniendo.
 - ❖ Formar capacidades para la implementación de las herramientas metodológicas recibidas. *“No basta con recibir los talleres, es necesario aterrizar lo aprendido y darle seguimiento”*.
 - ❖ Contar con salidas concretas para la introducción de los resultados que se van obteniendo.
 - ❖ Recibir cursos/talleres que faciliten herramientas de trabajo, instrumentos con enfoques de género, territorio, color de la piel, etc.
 - ❖ Realizar ejercicios pilotos en alguno de los territorios específicos para aplicar y evaluar las herramientas y conocimientos adquiridos.
 - ❖ Facilitar capacitaciones sobre indicadores de impactos estratégicos, políticas públicas.

Anexo 12 Memorias de la técnica grupal con niños y niñas

Técnica: Nuestra TV

Se les introduce a los niños en el tema y se les pide que uno sea el periodista y presente a sus invitados e invitadas en una revista informativa.

Para realizar el programa hay que elegir a un camarógrafo/a, que será la persona más observadora y que menos les gusta hablar. Escribirán el guion entre todos y con apoyo del facilitador. Se acuerdan los momentos del programa, se eligen los escenarios de grabación y otros elementos comunicativos.

Escenario elegido: el patio de la Casa del Niño y la Niña y el mural con la exposición de los dibujos.

Guion construido con apoyo del equipo de facilitación:

¿Qué aprendieron con los talleres?

¿Lo aprendido lo han compartido con amigos y amigas de la escuela, con familiares, con personas de la vecindad?

¿En qué han utilizado lo que aprendieron? Se incluye un recorrido por el mural con los dibujos.

¿Qué les gustaría transformar del barrio en lo que pudieran utilizar los nuevos conocimientos?

Puesta en escena:

Entrevistadora: Introducción: Ustedes participaron en los talleres de cultura de paz que ha desarrollado la Casa del Niño y la Niña de Cayo Hueso y el concurso Los niños amamos la paz. ¿Qué les enseñaron sobre este tema? ¿Qué han aprendido sobre el tema?

Respuesta: Por ejemplo, que algunos países como Palestina no merecen estar bajo guerra y que muchos niños les están incumpliendo sus derechos de poder divertirse, disfrutar porque están tirando bombas en su país en un conflicto que no tiene nada que ver con ellos.

Entrevistadora: De lo que aprendieron ¿sobre qué dibujaron?

Respuestas:

Una paloma blanca.

Una paloma en fondo amarillo y la paloma del color de la tierra y el océano. La paloma representando la paz, lo que se traducía a la paz mundial.

Yo hice un dibujo que se llamó No a la guerra y lo dicen muchos niños.

Recorrido por el mural.



Entrevistadora: ¿Estos conocimientos los han llevado a sus casas, a sus grupos de amigos y amigas, a su barrio?

Respuesta: Todavía no o muy poco

Entrevistadora: ¿Qué han hecho con lo que aprendieron, además de dibujar?

Respuesta: ¿cuenta estar hasta las seis de la tarde en una marcha contra Palestina?

Entrevistadora: ¿sí, y qué más?

Respuesta: No fajarse, ayudar a los demás. En la escuela, lo hemos utilizado en educación cívica y moral.

Entrevistadora: ¿Les gustaría extender este trabajo hacia otros niños y niñas? ¿Qué les gustaría que cambiara?

Respuestas: Que las personas de la comunidad contribuyeran a no botar la basura. Usted va a la esquina del frente de la Casita del Niño y la Niña y hay tremendo basurero; más adelante hay otro, y otro, y otro.

Hay mucha gente que dice malas palabras, que se faja en el barrio y me gustaría que eso se cambiara.



Anexo 13- Instrumento Autoevaluación de capacidades para la gestión del desarrollo local

Ocupación/Cargo: Formación: Nivel de escolaridad: Edad: Color de piel: Territorio:

A continuación, se listan diferentes acciones y procesos que forman parte de la gestión del desarrollo local.

Valore la suficiencia de las capacidades con las que usted cuenta actualmente para llevarlos a cabo. Para la valoración, coloque un número del 1 al 5, utilizando la siguiente escala:

1-Capacidad inexistente 2-Capacidad mínima 3- Capacidad media 4- Alta capacidad 5- Total capacidad

	Capacidades						
	Conocimientos especializados adquiridos en procesos de capacitación	Experiencia de trabajo	Tiempo suficiente para hacerlo	Equipo de trabajo	Herramientas metodológicas	Equipamiento tecnológico	Recursos logísticos y aseguramiento
Identificación de líneas estratégicas de desarrollo en el territorio							
Identificación de brechas de género							
Identificación de otras brechas por color de la piel, edad, discapacidad y nivel socioeconómico EBRE							
Coordinación y liderazgo de equipo de trabajo para el diseño de programas y proyectos GLID							
Sensibilización y motivación de personas jóvenes para la participación en la gestión de PDL y otras iniciativas locales GPAR							
Acompañamiento a personas en situación de vulnerabilidad para que participen en la gestión local							

GEPAR							
Desarrollo de consultas públicas sobre las EDM para su diseño y actualización GEDM							
Desarrollo de economías creativas, industrias culturales y experiencias de innovación UICC							
Comunicar de manera fácil y accesible los avances de la EDM a personas con discapacidad y a personas de distintas edades (incluyendo niños y niñas) GCOM							
Gestión de acciones efectivas de responsabilidad social con empresas, MIPYMES y TCP del municipio ERSE							
Monitorear el alcance e impacto real del desarrollo local en la calidad de vida de las personas con un enfoque de equidad GMON							
Elaboración de presupuesto participativo GPRE							
Elaboración de presupuesto sensible a género EPREGEN							
Realizar procesos de evaluación rigurosos sobre la eficacia y							

eficiencia de la EDM y PDL con la participación de diversos grupos sociales GEVAL							
Diseño y gestión de procesos de encadenamiento productivo y de servicios entre sectores del municipio y con otros municipios GENCA							
Realizar análisis de sostenibilidad social, económica, ambiental e institucional de la EDM, programas y proyectos, y planificar acciones y recursos para garantizarla. GSOST							
Diseño de políticas locales de desarrollo GPOL							
Desarrollo de tejido urbano y arquitectónico; así como la infraestructura verde UIVER							
Promover generación de empleo y fomento de servicios, según dinámica demográfica del municipio EPOL							
Adecuación de la EDM, políticas, programas y PDL a la dinámica demográfica del municipio EDEM							
Diversificación de programas habitacionales							

con garantía de confort y seguridad UHAB							
Generación de proyectos para la autosuficiencia hídrica y energética, y la gestión eficiente de Residuos Sólidos Urbanos UENER							
Fomento de resiliencia urbana, cultura ambiental y políticas ambientales de cercanía URES							

Resultados de la aplicación del instrumento Escala. Selección.

Tipos de acciones	Promedio
Identificación de líneas estratégicas de desarrollo en el territorio	3.17
Coordinación y liderazgo de equipo de trabajo para el diseño de programas y proyectos	3.50
Desarrollo de consultas públicas sobre las EDM para su diseño y actualización	2.75
Gestión de acciones efectivas de responsabilidad social con empresas, MIPYMES y TCP del municipio	3.25
Monitorear el alcance e impacto real del desarrollo local en la calidad de vida de las personas con un enfoque de equidad	2.67
Elaboración de presupuesto participativo	2.25
Realizar procesos de evaluación rigurosos sobre la eficacia y eficiencia de la EDM y PDL con la participación de diversos grupos sociales	2.33
Diseño y gestión de procesos de encadenamiento productivo y de servicios entre sectores del municipio y con otros municipios	2.83
Realizar análisis de sostenibilidad social, económica, ambiental e institucional de la EDM, programas y proyectos, y planificar acciones y recursos para garantizarla.	2.75
Diseño de políticas locales de desarrollo	3.08
Adecuación de la EDM, políticas, programas y PDL a la dinámica demográfica del municipio	2.83

Anexo 14- Nivel de completamiento de plantillas de equipos de trabajo en Oficinas de Desarrollo Local

Municipio	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	%
Playa	11	5	45.4
Plaza de la Revolución	9	6	66.6
Centro Habana	11	2	18.1
Habana Vieja	10	3	30
Regla	8	6	75
Habana del Este	11	9	81
Guanabacoa	12	10	83.3
San Miguel del Padrón	9	3	33.3
Diez de Octubre	9	2	22.2
Cerro	11	7	63.6

Marianao	9	7	77.7
La Lisa	9	2	22.2
Boyeros	8	5	62.5
Arroyo Naranjo	11	4	36.3
Cotorro	12	7	58.3
TOTAL	150	80	53.3

Fuente: Informe valorativo sobre gestión estratégica del desarrollo territorial en la Habana, 2024.

Anexo 15- Autoevaluación del nivel de conocimiento para aplicar urbanismo ecosistémico

Tipo de capacidades	Nivel de conocimientos
Desarrollo de tejido urbano y arquitectónico; así como la infraestructura verde	2.50/5
Diversificación de programas habitacionales con garantía de confort y seguridad	2.25/5
Generación de proyectos para la autosuficiencia hídrica y energética, y la gestión eficiente de Residuos Sólidos Urbanos	2.33/5
Fomento de resiliencia urbana, cultura ambiental y políticas ambientales de cercanía URES	3/5

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento escala aplicado en el grupo focal con actores locales.

Anexo 16- Títulos de planes de acción para la transformación barrial derivados del Curso de cultura de Paz

1. Por un futuro de paz dentro del Programa Educa a tu hijo. Comunidad Habana Nueva, Guanabacoa para trabajar con niños de 5to año de vida
2. Caracterización de la Comunidad Jesús María del municipio Habana Vieja para el trabajo con jóvenes utilizando el arte como herramienta para la formación y la transformación
3. Propuesta de intervención para edificar un microparque que enriquezca el entorno visual y la vida de los pobladores de la comunidad San Francisco de San Miguel del Padrón
4. Propuesta para el manejo de los residuos urbanos en las circunscripciones 2 y 62 del Consejo Popular Cayo Hueso, Centro Habana
5. Reciclando sueños en la comunidad Jesús del Monte, 10 de octubre.

Anexo 17 Evaluación cuali-cuantitativa de la transversalidad de los ejes por resultados

Escala valorativa para concepción y diseño:

0= No hay contenido explícito ni implícito en el resultado, ni en las actividades sobre ninguna de las dimensiones del eje.

1= Hay contenido implícito o explícito sobre una de las dimensiones del eje en alguna actividad del resultado

2= Hay contenido explícito sobre dos o más dimensiones del eje en dos actividades o más, y en el resultado en sí mismo con al menos uno de sus indicadores

3=Hay contenido explícito sobre varias dimensiones del eje en más del 75% de las actividades previstas en el resultado, en el propio resultado y en sus indicadores

Escala valorativa para implementación:

0= No se ha realizado ninguna actividad que ponga en marcha el eje.

1= Se ha realizado al menos una actividad que aborda una dimensión del eje de manera implícita.

2= Se ha realizado más de una actividad que aborda de manera explícita o implícita varias dimensiones del eje o se ha tenido en cuenta en la selección de participantes, su distribución de roles o en la selección de espacios.

3=Se han realizado más del 75% de las actividades que abordan de manera explícita las dimensiones del eje y se ha tenido en cuenta en la selección de participantes, su distribución de roles o en la selección de espacios.

	Descentralización y gobernanza local		Igualdad de género		Cultura de paz		Urbanismo ecosistémico y movilidad sostenible		Inclusión y participación de la juventud en el desarrollo	
	Diseño	Implementación	Diseño	Implementación	Diseño	Implementación	Diseño	Implementación	Diseño	Implementación
Resultado 1: Fortalecidas las capacidades técnicas y de planificación del PADIT La Habana y de las Oficinas de Desarrollo Local de los 15 municipios de La Habana.	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1
Resultado 2: Impulsadas iniciativas de Industrias Culturales Creativas entre mujeres jóvenes.	1	1	3	3	1	0	2	2	3	3

Resultado 3: Facilitada la puesta en marcha de Proyectos de Desarrollo Local y MIPYMES dirigidas por mujeres jóvenes.	2	1	3	1	1	0	1	0	1	0
Resultado 4: Actualizadas las capacidades y herramientas del GDIC y Plan Maestro para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en La Habana.	3	2	1	1	1	0	3	2	1	1
Resultado 5. Promovidos sistemas de movilidad urbana asequibles, accesibles y sostenibles.	1	0	3	0	1	0	3	1	3	1
Resultado 6: Regenerados espacios públicos desde el urbanismo ecosistémico, la accesibilidad y la equidad social.	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1
Resultado 7: Mejoradas las infraestructuras, equipamientos y acceso tecnológico de la Casa de la Niña y el Niño, el CSC La Colina y el Espacio A+ Adolescentes con el fin de promover la inclusión social de población infantil y juvenil de La Habana.	2	1	2	1	3	2	2	2	3	3
Resultado 8: Los Talleres de Transformación Integral del Barrio desarrollan acciones de promoción de la Cultura de Paz con población vulnerable.	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
Resultado 9: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables.	1	1	3	3	3	3	1	1	2	2

