

INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación Final

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (2014-2019)

CONSULTOR INTERNACIONAL: Enrique Gallicchio

EVALUADOR NACIONAL: Alina Hernández

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| I. INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROGRAMA | 4 |
| II. ALCANCE, PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN | 9 |
| III. ENFOQUE Y METODOLOGÍA | 11 |
| PRINCIPALES PREGUNTAS DE EVALUACIÓN | 11 |
| LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN | 13 |
| PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES | 13 |
| IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN | 13 |
| V. CONCLUSIONES | 17 |
| VI. RECOMENDACIONES | 18 |
| VII. LECCIONES APRENDIDAS | 20 |
| VIII. ANEXOS | 21 |
| ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN | 21 |
| ANEXO 2. CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS | 25 |
| ANEXO 3. PERSONAS ENTREVISTADAS | 28 |
| ANEXO 4. DOCUMENTACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA | 30 |

Resumen ejecutivo

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba 2014-2018 (UNDAF en inglés) es el marco de cooperación que define la respuesta colectiva del Sistema de Naciones Unidas (SNU) a las prioridades nacionales. Este marco de asistencia fue el segundo instrumento de esta naturaleza acordado con el país.¹ Inicialmente concertado para el período 2014-2018, a solicitud del Gobierno de Cuba en 2017 el actual UNDAF fue extendido un año, cubriendo el período 2014-2019.

El UNDAF Cuba 2014-2019 es resultado de un proceso de formulación participativo con más de 22 actores nacionales y 15 agencias del SNU en Cuba, en el que se identificaron cuatro áreas de cooperación: Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales; Desarrollo económico sostenible; Seguridad alimentaria y nutricional; Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres. Dentro de estas áreas, se identificaron ocho efectos directos alineados con prioridades nacionales estratégicas, en los que se reconoció que habría un valor agregado de Naciones Unidas para acompañar al país.

El presente informe de evaluación tuvo el propósito de analizar el rol y relevancia del UNDAF en relación a las prioridades nacionales y al acompañamiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el país; su eficacia en términos del progreso hacia los efectos esperados, su eficiencia como marco de coordinación, y las condiciones creadas para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y las estrategias en el marco del UNDAF, como contribución al desarrollo nacional, atendiendo a los ocho resultados incluidos en sus cuatro áreas de cooperación y sus ejes transversales de género, generaciones y territorialidad.

La metodología se basó en el análisis y revisión documental de informes, evaluaciones, documentos de contexto, y análisis de fuentes de datos secundarias, así como entrevistas a informantes clave. El trabajo de evaluación involucró a autoridades nacionales, actores de la cooperación internacional, agencias residentes y no residentes del SNU en Cuba y grupos interagenciales del UNDAF. La información fue triangulada en las fases de recolección y de análisis, y se cruzaron referencias entre las distintas fuentes de información y juicios de los/as entrevistados/as.

A continuación se resumen los principales hallazgos del informe de evaluación:

RELEVANCIA: el UNDAF focaliza en temas claves y estratégicos de Cuba. Ha promovido un trabajo más cohesionado entre el SNU y Organismos del Gobierno, y ha servido como marco programático para la colaboración con donantes. Ha facilitado soluciones ante el bloqueo de EEUU y los obstáculos financieros derivados de éste. Ha desarrollado acciones acordes a los nuevos lineamientos de la política nacional, ha mostrado flexibilidad en el apoyo a necesidades emergentes y cambiantes, así como necesidades imprevistas derivadas de desastres naturales. Ha procurado reflejar los compromisos internacionales asumidos y acompaña al país en la implementación de los mismos.

EFICACIA: el UNDAF cumple las iniciativas programadas e incluso hay sobre-programación en algunos casos. Actores internos y externos al SNU reconocen el valor agregado del UNDAF, en particular el valor agregado de los aportes en materia de cooperación sur-sur, mapeos, intercambio de conocimiento y apoyo a situaciones de emergencia. Entre los factores de éxito, se destaca la capacidad de movilización de recursos, la buena articulación ante desastres, y la buena llegada al

¹ El primer UNDAF en Cuba cubrió el período 2008-2013.

territorio con amplia presencia territorial de las agencias. El abordaje de Género en el UNDAF requiere una caracterización más clara de los problemas existentes para una mayor incidencia de los esfuerzos que se realizan.

EFICIENCIA: se constata una buena movilización de recursos en general del UNDAF que puede optimizarse aún más estrechando la colaboración entre agencias y gobierno. A esto se suma que los mecanismos de los que dispone el sistema de Naciones Unidas en Cuba facilitan importaciones que de otro modo serían difíciles de efectuar y hacen posibles los proyectos. La búsqueda de una mayor integralidad en la matriz del UNDAF no alcanzó a ser acompañada, en el diseño mismo, de los grados de precisión de los temas, línea de base e indicadores que tradicionalmente acompañan los planes sectoriales, y los mecanismos de gobernanza requeridos por el nuevo enfoque han venido madurándose a lo largo de la implementación. Sin embargo, el UNDAF ha facilitado varias iniciativas interagenciales que posibilitaron movilizar más recursos y una mayor articulación con el gobierno. Asimismo, se destacan las complementariedades alcanzadas en la atención a desastres naturales, que maximizaron impactos. Se identifica voluntad de trabajo y también solapamientos e incluso diferencias entre las agencias respecto al trabajo coordinado. Entre los factores de éxito para el trabajo coordinado, el liderazgo de la actual coordinadora residente es visto como una oportunidad, dado que ya está operando sobre las restricciones. Otro factor que se constituye en oportunidad son los compromisos internacionales suscritos por el país, especialmente la implementación de la Agenda 2030 y los ODS, que puede contribuir a un marco de gobernanza del SNU más articulado.

SOSTENIBILIDAD: todas las contrapartes nacionales y socios de cooperación destacan la contribución al desarrollo de capacidades de parte del SNU, lo que se encuentra respaldado en los reportes de logro de las agencias. El UNDAF que se está elaborando actualmente tiene como ventaja, frente al UNDAF objeto de evaluación, que dispone de nuevos documentos programáticos elaborados por el país (actualización de los Lineamientos, Agenda 2030-ODS, Plan de Desarrollo al 2030). El enfoque integral de la Agenda 2030, junto a la intersectorialidad e interconexión de los ODS, ofrece una oportunidad de sintonía y sinergia con las formas de coordinación que propone el UNDAF.

BUENAS PRÁCTICAS: se han hallado buenas prácticas destacadas en el trabajo coordinado en situaciones de desastres, con un abordaje integral, cooperativo y operativo, atendiendo la emergencia pero también factores de desarrollo; y la herramienta online de mapeo de proyectos y base de datos, innovación y elemento clave para el análisis programático, la comunicación y las alianzas con socios. También hay buenas prácticas en los planes de reducción de riesgos por desastres y adaptación a cambio climático, la colaboración triangular en educación y salud; la cooperación sur-sur; la lógica de plataformas; y el trabajo sobre presupuestos conjuntos hacia mecanismos de integración de fondos que ha mostrado Cubasalud.

Finalmente, se hacen las siguientes recomendaciones. En primer lugar, cambios en la forma de elaboración del UNDAF dirigidos a evitar que luego del análisis común de país, el marco de asistencia se transforme en una sumatoria de iniciativas que las agencias llevarían a cabo en cualquier caso; indicadores de monitoreo y evaluación del UNDAF que puedan medirse con fuentes de información existente o trabajada en conjunto con los organismos que generan la información; definir indicadores del UNDAF en sintonía con los indicadores de la Agenda 2030 de Cuba, de forma de evitar duplicación de esfuerzos; programar desde el valor agregado de las Agencias y de lo Interagencial; pasar de gestionar un ejercicio de programación a elaborar y llevar adelante un plan

desde los mandatos agenciales, pero sobre todo dando un giro a experiencias, programas y plataformas verdaderamente interagenciales.

I. Introducción: antecedentes y contexto del programa

Durante 2012 en Cuba se trabajó en la elaboración del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)², para el período 2014 – 2018. El proceso fue liderado conjuntamente por la Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI) del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR). Participaron en el mismo las distintas agencias del Sistema de NNUU en Cuba (SNU), funcionarios y especialistas de instituciones de gobierno (ministerios e instituciones locales) y académicos pertenecientes a la Universidad de la Habana y Centros de Investigación.

Un punto de partida esencial lo constituyó el documento *“Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011, y en el que se abordan los desafíos esenciales de la Economía Cubana en aquel momento, reflejo de la voluntad política de enfrentarlos y solucionarlos.

El proceso incluyó, entre otras tareas, la asociada al *Análisis de Situación*, efectuado por 4 Ejes temáticos: Desarrollo económico sostenible; Seguridad alimentaria y nutricional; Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales; Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres. En cada eje se identificaron: las principales brechas y desafíos, sus causas (raíz, subyacente e inmediata), barreras y oportunidades de la economía hasta 2012; los resultados esenciales de esa parte inicial del proceso fueron debatidos, entre marzo – mayo de 2012, en los Talleres de Reflexión Colectiva auspiciados por el MINCEX y el SNU.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El complejo panorama internacional, el creciente y hostil bloqueo de los EEUU a Cuba y la ocurrencia de fenómenos naturales adversos, han incidido en la desaceleración del crecimiento económico de los últimos años; de lo que se deriva la relevancia de los aportes del SNU en Cuba en distintas esferas. En los distintos Informe de Avances y otros documentos elaborados, se detallan las diversas contribuciones en la esfera social, acciones en la educación, la salud, la cultura, las asociadas a temas de equidad de género y las dirigidas a los jóvenes; asimismo las orientadas a la sostenibilidad ambiental; destaca el trabajo cohesionado entre agencias ante situaciones de desastres naturales. Todas esas acciones son reconocidas como positivas por las instituciones nacionales beneficiadas.

Se presentan a continuación algunos de los aspectos más relevantes del **contexto en que se efectuó la formulación del UNDAF 2014-2018**, varios de los cuales fueron abordados dentro de los ejes temáticos referidos;³ se brindan además, algunas cifras o comentarios sobre el comportamiento reciente de la economía.

² UNDAF, por sus siglas en inglés.

³ Los aspectos que se refieren fueron abordados esencialmente en el eje de Desarrollo Económico; algunas de las brechas aquí referidas fueron tratadas con más amplitud en los ejes de Desarrollo Social y de Seguridad Alimentaria. En la elaboración de esos tres ejes fungió como coordinador el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). Una

Desde el punto de vista macroeconómico, se constata el crecimiento del PIB per cápita desde los años 70, tendencia interrumpida por la crisis de inicios de los años 90. En el decenio 2001 – 2010, el crecimiento fue dinámico (5,4% promedio anual); favorecido por una creciente demanda externa (exportación de servicios profesionales) e interna (Programas Sociales). En toda esa evolución han incidido factores externos, internos y climatológicos⁴. La crisis internacional 2008-2009⁵, el recrudecimiento del bloqueo de EEUU y la ocurrencia de 3 huracanes en 2008, y otros fenómenos similares en años posteriores han provocado una desaceleración del crecimiento; de hecho, entre 2011-2016 el crecimiento medio es de 2,2% anual.⁶ Durante los últimos 16 años, son similares las tasas del PIB y PIB per cápita, dada la tasa de crecimiento poblacional prácticamente nula. Los estimados de 2017 también reflejan limitadas variaciones respecto a 2016, similares para el PIB (1,6%) y el PIB per cápita (1,8%). El crecimiento de 2017 fue propiciado básicamente por el incremento del turismo (4,4%), transporte y comunicaciones (3,0%), agricultura (3,0%) y la construcción (2,8%).⁷

En el entorno internacional el persistente y creciente bloqueo estadounidense a Cuba, ha constituido la restricción más significativa al crecimiento. Diversos informes y autores refieren los principales daños del bloqueo de EEUU, al limitar el acceso a financiamiento externo, para adquirir productos con componentes estadounidenses, para utilizar el dólar US en transacciones internacionales, por sólo mencionar algunas afectaciones. A fines de la administración de B. Obama, hubo ciertos logros en las relaciones bilaterales, aunque tampoco se eliminaba el bloqueo; hasta el momento, la actual administración de EEUU (D. Trump) ha dado marcha atrás a esos avances.⁸ Todo ello se agudiza por la elevada apertura comercial y no ser Cuba de prioridad para los donantes al exhibir altos indicadores de desarrollo social y renta media.⁹

En términos de estructura productiva, y como tendencia, la mayor contribución al crecimiento y al empleo, proviene del sector terciario, cuyo desempeño ha sido el resultado de diferentes medidas de política. A mediados de los años 90 se priorizó el desarrollo de los servicios turísticos, como una de las vías de hacer frente a la crisis, lo cual tuvo efectos positivos sobre la balanza de pagos y contribuyó a la recuperación post-crisis. Con posterioridad, durante la década pasada, se desarrollaron servicios de educación y salud, como partes de Programas Sociales orientados a elevar la equidad y la justicia social; ello posibilitó, además, efectuar exportaciones de servicios médicos en el contexto del ALBA.

síntesis del documento asociado al eje Desarrollo Económico, fue publicado por Hernández et al (2014), todos integrantes del equipo coordinador de dicho eje, lo cual se emplea como una de las fuentes de este informe.

⁴ Se han alternado etapas de huracanes y sequías intensas que afectan la actividad productiva e infraestructura. Los huracanes más recientes han causado grandes daños en producciones agrícolas, viviendas, infraestructura vial, eléctrica y de comunicaciones, Matthew en 2016 afectó fundamentalmente a Guantánamo, e Irma en 2017 que azotó casi todo el litoral norte.

⁵ La crisis internacional del bienio 2008-2009 tuvo efectos desfavorables sobre Cuba al impactar a economías de Europa, su segundo socio económico.

⁶ Además del bloqueo de EEUU, otros factores han incidido en los bajas tasas de los dos últimos años, entre estos, *“la compleja situación con la disponibilidad de divisas, los ingresos por exportaciones inferiores a lo previsto, limitaciones con el suministro de combustibles, inejecución de programas inversionistas y significativas afectaciones ocasionadas por el huracán Irma a fines de 2017”* (Cabrisas, 2017).

⁷ Cabrisas, 2017.

⁸ Rodríguez, 2016, comenta que “se estima que el levantamiento total añadiría dos puntos porcentuales al crecimiento del PIB cubano cada año”.

⁹ Estos aspectos fueron reconocidos en todos los ejes temáticos incluidos en el UNDAF.

Sin embargo, los aportes de las esferas primaria y secundaria no han sido relevantes. Han incidido en ello el pobre desempeño de la agricultura, la baja productividad, falta de incentivos laborales, baja integración entre actividades agropecuarias y la industria alimentaria, atraso tecnológico en industrias que tributan al proceso inversionista, alta dependencia importadora que anula parte del esfuerzo exportador, entre otros.

En el caso de la producción agropecuaria, constituye un objetivo estratégico incrementar los niveles de producción nacional, como unos de los pilares de la seguridad alimentaria¹⁰. Además de las afectaciones por eventos climáticos adversos, uno de los retos ha sido la dependencia externa, en un entorno de precios internacionales volátiles; como promedio de las dos últimas décadas, las importaciones de alimentos son cercanas a los 2 MMUSD.¹¹ Se unen a esto un mercado de consumo segmentado, sobre lo que incide la tendencia alcista de los precios (excepto en el mercado racionado y subsidiado). Distintas medidas han sido establecidas, entre estas, la entrega de tierras ociosas iniciada en 2008, y la descentralización de la comercialización de productos agrícolas. Se mantiene como desafío el nivel ascendente de los precios, con las consecuentes afectaciones sobre el presupuesto de las familias de menores ingresos. En años recientes hay cierta recuperación de la actividad agropecuaria, pero el insuficiente desempeño de la industria no ha contribuido a potenciar ese resultado.

Vale destacar que, aunque la economía se ha desacelerado y la sociedad ha sufrido las restricciones impuestas por el bloqueo estadounidense, en el ámbito social se han mantenido indicadores relevantes, y hay resultados favorables en 2017 al comparar con años precedentes. Destacan la reducción en la tasa de mortalidad infantil de 4,0 por 1000 nacidos vivos (la más baja lograda), la tasa de mortalidad en menores de 5 años (5,5 por 1000 nacidos vivos), y la tasa de mortalidad materna (descendió de 41,9 a 38,3 por cien mil). No obstante, se reconocen retos a aspectos relevantes. En educación, como refiere Rodríguez (2018), se cubrieron las necesidades educacionales esenciales, pese a las dificultades con la inestabilidad del claustro docente, asociado al éxodo de profesores, y en lo que inciden insuficientes mecanismos de estimulación y brechas salariales. El mismo autor refiere otras tensiones sociales que no han podido resolverse, entre estas, el déficit habitacional del país que *“alcanzaba alrededor de 880 mil viviendas, ... las viviendas construidas en 2017, por el Estado y por la población, fueron unas 23 mil, aunque se otorgaron subsidios por 6 000 millones de pesos ... a los constructores por esfuerzo propio”*. La situación habitacional se agravó con el paso del huracán Irma a fines de 2017. A ello se suma el déficit de materiales de construcción, en el que se observa que *—en relación a 1989— actualmente la producción es el 29,2% de la lograda ese año”*.

En lo referente al sector externo, la política comercial ha inducido transformaciones en la estructura exportadora a favor de los servicios, que desde la década pasada, constituyen cerca del 70% del total de exportaciones. Ello ha ido aparejado de modificaciones en la estructura de los bienes de exportación.¹² Todo ese proceso ha beneficiado la balanza de pagos y contribuido a reducir la inestabilidad del crecimiento. No obstante los esfuerzos en términos de política comercial, la dependencia externa se mantiene como un desafío relevante, determinadas particularidades

¹⁰ incluye 4 aspectos: disponibilidad, acceso, inocuidad y oferta.

¹¹ Refiere Nova (2016) que los productos importados representan más del 60% de un grupo de alimentos representativos de la canasta del consumidor cubano.

¹² Ha habido cambios a favor de bienes de exportación de mayor valor agregado. Por ejemplo, la exportación de productos medicinales y farmacéuticos era del 2% del total de exportaciones en el 2000, entre 2005 - 2013, esa proporción oscila entre 10%-11%.

generan vulnerabilidad, dado que exponen a la economía a shocks externos, entre estas, la alta dependencia de importaciones, la inestabilidad de los precios en mercados internacionales y la concentración geográfica del comercio.

En medida similar a lo sufrido por economías de América Latina y Caribe desde la crisis 2008-2009, Cuba también se ha afectado por las variaciones del precio del níquel, azúcar y petróleo; eventos que han menguado los esfuerzos por incrementar las exportaciones y sustituir importaciones. El impacto de ello sobre el crecimiento, se asocia a la dependencia importadora, diversos estudios empíricos refieren que en los últimos 10 años, para crecer en un punto porcentual, las importaciones deben crecer en casi dos puntos¹³; asimismo, hay evidencias del efecto desfavorable de la variación de precios de importaciones sobre el crecimiento, por la vía, en mayor medida, de las inversiones.¹⁴

Por otro lado, como tendencia, la mayor proporción importaciones se corresponde con bienes intermedios, aunque su peso y dinámica han sido decrecientes en los últimos años. El detalle por tipos de mercancías refleja la concentración (cerca del 70%) en alimentos, combustibles y maquinarias y equipos de transporte; específicamente en las importaciones del grupo de combustibles y otros, el valor cayó casi a la mitad en 2015 respecto al 2014, asociado a las dificultades que sufre la economía venezolana. Además de la concentración en bienes, otro reto se asocia a la concentración geográfica. En el lapso 2007-2015, la proporción del intercambio con Europa desciende, como promedio, al 23%; en tanto que la participación media de América llega al 55%. En 2016 el 45% corresponde a América, el 29% a Europa y el 28% a Asia, y poco menos de la mitad del intercambio se concentra en tres países: China, Venezuela y España.

Entre las medidas para mitigar los efectos de la dependencia de importaciones, se citan las vinculadas al sector energético, dado su vínculo con el diseño actual de la política industrial. En este sentido, han madurado y se han concretado medidas de ahorro que han aligerado la intensidad energética, el balance de energía muestra en 2015 una reducción del 2,7% en la producción de petróleo equivalente en el país, respecto al año anterior, mientras que el consumo de combustibles también muestra una ligera disminución del 2%. Asimismo, se enfatiza en proyectos asociados a las fuentes de energías renovables.

En el ámbito de las políticas macroeconómicas pueden señalarse algunas distorsiones. Junto a la circulación de la doble moneda, se mantiene un régimen de dualidad cambiaria, originado desde la década de los años 90; más recientemente se establecieron distintos tipos de cambio, asociados a las relaciones entre varias actividades y los mercados de insumos (por ejemplo, turismo e insumos de bienes agropecuarios). La multiplicidad de tipos de cambio es costosa para el funcionamiento económico, el sector externo y el mercado laboral, se distorsiona la medición económica y se dificultan las comparaciones. No obstante, en los documentos programáticos del PCC, el ordenamiento monetario es un tema prioritario; pero la solución es compleja por las implicaciones que un proceso de esta índole ejerce sobre el desempeño económico y social; se enfatizado por la alta dirección del país, que una condición para efectuar el proceso de unificación monetaria y cambiaria, es que sea con el menor costo posible sobre la población.

¹³ Ver estudios de Sánchez, J. M. (2004); Mañalich, 2014.

¹⁴ Ver estudio de Hernández y Robichaud, 2016.

Entre los desafíos identificados en el ámbito fiscal, se encuentra la existencia de partidas no consideradas en el presupuesto (por ejemplo, impuestos y subsidios implícitos por diferenciales cambiarios). Sin embargo, se reconoce que la política fiscal ha ido adaptándose en consonancia con las transformaciones recientes del modelo económico; a título ilustrativo, ha habido un cambio a favor de los tributos, que llegan al 74% en 2016, asociado a la acelerada dinámica de los impuestos sobre ingresos personales, sobre servicios y sobre utilidades, vinculados, a su vez, a la evolución creciente del sector no estatal y de los servicios, lo cual *“valida al sistema tributario como la fuente esencial de los ingresos del presupuesto y vía de redistribución de la riqueza”* (Pedraza, 2018).

Otra brecha identificada en 2012 se asocia al sistema bancario, en cuanto a micro-finanzas y microcréditos, necesarios para el funcionamiento de las distintas formas de gestión no estatal. Ha habido ciertos avances en esta línea más recientemente. Sin embargo, en lo referente a la circulación monetaria en CUP (M2A),¹⁵ entre 2009 y 2016 se constata una dinámica ascendente, sobre lo cual ha incidido el comportamiento del efectivo en circulación, con un incremento más acelerado que el ahorro ordinario, y una participación creciente, de 40% a 45%; el incremento de liquidez en manos de la población puede generar otras dificultades.¹⁶

Desde la óptica del crecimiento, merecen atención otros aspectos, cuyas tendencias actuales pueden tener efectos no favorables a más largo plazo, entre estos pueden citarse el vínculo entre calificación-ocupación-remuneración, y el proceso de envejecimiento poblacional de la sociedad. Asimismo, aspectos relacionados al proceso inversionista y la infraestructura. Estas temáticas también fueron identificadas como retos durante la formulación del UNDAF 2014-2018.

En cuanto al dilema entre *ocupación-calificación-remuneración*, es una contradicción agudizada desde mediados de los años 90 ante el establecimiento de un esquema dual de funcionamiento económico, que todavía prevalece. Se mantiene elevado el promedio de años de escolaridad de los ocupados, con una elevada dinámica desde mediados de la década pasada y superior a los 12 grados en los últimos años; sin embargo, el incremento de la calificación alcanzada, no incide en incrementos significativos de los ingresos para los hogares. Existen formas de retribución no asociadas al esfuerzo laboral, que distorsionan el sistema salarial. Todo ello incide sobre la motivación; origina desplazamientos hacia sectores y actividades con mayores remuneraciones, genera éxodo de fuerza de trabajo -con frecuencia calificada-, y al final se produce una subutilización de los recursos laborales con las consecuentes afectaciones sobre la productividad. Estos elementos impactan en mayor grado a las mujeres que, aunque nominalmente perciben igual salario por trabajo de igual valor, en la práctica perciben menos ingresos, sobre lo que incide la sobrecarga doméstica y el hecho de que las tareas del cuidado de menores y ancianos recaen fundamentalmente en las mujeres. En los últimos años ha habido avances en el sector empresarial a partir de medidas que, en aras de elevar la productividad y eficiencia, posibilitan remuneraciones superiores y distribución de utilidades, acorde al cumplimiento de determinados indicadores; pero aún hay dificultades con profesionales y trabajadores de otras esferas.

La dinámica demográfica también es un reto significativo. Cuba enfrenta un proceso de Envejecimiento Avanzado. La proporción de adultos de más de 60 años ha sido creciente y llega al 19,8% en 2016; adicionalmente, se constata una tendencia decreciente en la Fecundidad, inferior al nivel de reemplazo ya desde finales de los años 70. Este proceso ejerce presiones sobre la esfera

¹⁵ El agregado monetario M2A registra el efectivo más las cuentas en los bancos en CUP de las personas naturales.

¹⁶ Entre 2009-2011 era superior la dinámica del ahorro ordinario.

laboral, dado que se ha ido reduciendo el porcentaje de población que entra a dicho mercado y porque justamente sobre esa franja recae la atención y cuidado de la población envejecida. Estas tendencias son resultado de políticas sociales loables, aunque con el aumento de la esperanza de vida, hay personas mayores que requieren de atención y cuidados, tareas que recaen esencialmente en las mujeres, lo cual se añade a las brechas de género¹⁷ existentes y reconocidas. Acorde a las proyecciones de la ONEI, en 2030 casi la tercera parte de la población estará conformada por personas de 60 y más años.

En lo referente a inversiones requeridas, se reconocen como barreras las restricciones de financiamiento, aunque no han sido poco frecuentes los atrasos en la ejecución y terminación de obras, con el consecuente deterioro de indicadores de eficiencia y la dilatada recuperación de los recursos invertidos. Ello se vincula a la baja tasa de acumulación que no garantiza la reproducción económica; en el lapso 2005-2016, la proporción media de la Formación Bruta de Capital respecto al PIB es del 14%. Asociado a ello, es insuficiente la infraestructura que permita elevar el crecimiento y que debe acompañar un proceso de desarrollo. Por otro lado, si bien la participación en el PIB del Consumo Total es cercana al 80%, y más del 50% corresponde al Consumo de Hogares, se conoce que hay brechas en la satisfacción de las necesidades de determinados estratos de población, por tanto, no es factible reducir el consumo actual, como fuente de financiamiento de la inversión. De ahí el reclamo de impulsar la IED, como vía de incrementar las inversiones, lograr una sustitución efectiva de importaciones y como respaldo de programas priorizados.

Todos los temas referidos se reconocen por el Estado y el Gobierno, y han sido analizados en los congresos del PCC, en concordancia, se han diseñado acciones orientadas a hacer frente a estos desafíos. Pese a los problemas estructurales y restricciones financieras, se han mantenido logros en las esferas sociales; de hecho, en los Informes de Desarrollo Humano, Cuba ha clasificado como país de Desarrollo Humano Alto.¹⁸

En el presente, el acontecer socio-económico del país y la actualización del modelo están regidos por los documentos aprobados en los últimos Congresos del PCC; también se trabaja en los ODS - 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo al 2030; asimismo, se encuentra en proceso de debate popular el proyecto de Constitución de la República. Todo ello sirve de base al proceso actual de formulación del UNDAF para el lapso 2020-2024. Durante 2018 se mantiene tensa la situación económica. Se han definido un conjunto de nueve “prioridades entre las prioridades”, que incluyen el crecimiento de los ingresos en divisas, las inversiones en infraestructura, la recuperación de los daños causados por huracanes y el aseguramiento de los medicamentos del país.¹⁹

II. Alcance, propósito y objetivos de la evaluación

El fin de esta evaluación es **analizar la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad** de la contribución del SNU a Cuba a través del UNDAF, atendiendo a los ocho resultados incluidos en sus cuatro áreas de cooperación y sus ejes transversales.

¹⁷ Más detalles pueden consultarse en el resumen de la Encuesta Nacional de Igualdad de Género (2016), en el cual se reconoce la contribución de las agencias del SNU.

¹⁸ Lugar #51 en 2012 y #68 en 2015. En 2017 se estima que ocupa el lugar #73 que representa una mejora respecto a 2016.

¹⁹ Cabrisas, 2017.

| AREAS DE COOPERACIÓN | EFFECTOS DIRECTOS | EJES TRANSVERSALES |
|--|--|---|
| I. Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios sociales y culturales desarrollados con calidad y sostenibilidad, desde un enfoque intergeneracional, territorial y de igualdad de género. 2. Programas de desarrollo incrementan la integración de la dinámica poblacional de género y generaciones, y las especificidades territoriales. | Género Generaciones Territorialidad |
| II. Desarrollo económico sostenible | <ol style="list-style-type: none"> 3. Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones. 4. Gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socioeconómico y cultural con énfasis en jóvenes y mujeres. 5. Comunidades y sectores claves desarrollan e incrementan la eficiencia energética y el uso de las energías renovables. | |
| III. Seguridad alimentaria y nutricional | <ol style="list-style-type: none"> 6. La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad, y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeracional y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones. | |
| IV. Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres | <ol style="list-style-type: none"> 7. Sectores productivos y de servicios fortalecen la integración de las consideraciones ambientales, incluyendo las energéticas y de adaptación al cambio climático, en sus planes de desarrollo. 8. Los gobiernos y sectores claves mejoran la capacidad de gestión de riesgo de desastres a nivel territorial. | |

Analiza el **grado en que se ha logrado potenciar las ventajas comparativas del sistema en su conjunto** (más que solamente como agencias individuales), evitando duplicaciones y fomentando complementariedades que incrementen el impacto de los resultados, y el mecanismo de gestión y articulación interagencial del UNDAF.

Los principales aspectos analizados son:

- **Rol y relevancia del UNDAF** en relación a las prioridades nacionales y al acompañamiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el país.
- **Eficacia del UNDAF en términos del progreso** hacia los efectos esperados del UNDAF.
- **Eficiencia del UNDAF como marco de coordinación:**
- **Condiciones creadas para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y las estrategias** en el marco del UNDAF, como contribución al desarrollo nacional.

La evaluación, que identifica desafíos, oportunidades y buenas prácticas de este ciclo de cooperación de cara a hallazgos que enriquezcan la formulación e implementación del próximo ciclo programático del UNDAF 2020-2024, tiene como principales **usuarios** al Sistema de Naciones Unidas en Cuba incluyendo las agencias no residentes, a las autoridades de gobierno, y otros socios clave en la formulación e implementación del UNDAF.

III. Enfoque y metodología

La evaluación tiene como base las Guías del UNDAF del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas y las Normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y sigue un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo robusteciendo las inferencias y combinando la información cuantitativa con información cualitativa proveniente del trabajo de campo. Asimismo, se han triangulado las fuentes de información (datos) y métodos de investigación para mayor solidez de los hallazgos.

El trabajo de evaluación, de carácter inclusivo y participativo, ha involucrado a autoridades nacionales y sectoriales, y otros actores de la cooperación internacional, además de agencias residentes y no residentes del SNU en Cuba y grupos interagenciales del UNDAF.

Además de considerar especialmente los ejes transversales de género, generaciones y territorialidad presentes en el UNDAF, el enfoque metodológico ha tenido en cuenta las perspectivas de derechos humanos, gestión para resultados en el desarrollo, enfoque formativo/constructivo para facilitar el aprendizaje institucional, y perspectiva de los agentes.

Las principales actividades técnicas a lo largo de la evaluación fueron:

- Análisis y revisión sustantiva de los documentos clave;
- Análisis y revisión sustantiva de los documentos de contexto;
- Entrevistas a informantes clave a nivel de los agentes involucrados en el diseño, implementación y monitoreo;
- Entrevistas a informantes clave a nivel de contrapartes, agencias de SNU, actores nacionales y territoriales y actores de cooperación;
- Análisis de fuentes de datos secundarias relevantes para evaluar los logros alcanzados y su contribución a los objetivos de desarrollo.

Se incluyen en anexos la matriz de evaluación, las listas de documentación relevada y personas entrevistadas, y las pautas de las entrevistas.

Principales preguntas de evaluación

| Dimensión | Preguntas de evaluación |
|---|---|
| Rol y relevancia del UNDAF en relación a las prioridades nacionales y al acompañamiento de la Agenda | <p>¿La cooperación focaliza en temas clave y estratégicos de país?</p> <p>¿Con cuáles?</p> <p>¿Hay correspondencia entre el UNDAF y los problemas identificados? ¿Con cuáles problemas?</p> |

| | |
|---|---|
| 2030 de Desarrollo Sostenible en el país. | ¿Hay correspondencia entre el UNDAF y las prioridades de desarrollo del país en esa etapa? ¿Con cuáles prioridades? |
| | ¿En qué medida ha sido relevante el UNDAF respecto a los compromisos internacionales asumidos? (ODS, Agenda 2030, Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Plataforma de Acción de Beijing relativa a la igualdad de género) |
| | ¿Ha mostrado el UNDAF capacidades de flexibilidad y adaptación a cambios en el contexto? ¿En qué se visualizan? |
| Eficacia del UNDAF en términos del progreso hacia los efectos esperados. | ¿En qué medida se han alcanzado los efectos previstos? |
| | ¿En qué aspectos se manifestó el valor agregado del SNU? |
| | ¿Cuáles fueron los factores de éxito? |
| | ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos en las áreas donde no se alcanzó la incidencia esperada? |
| | ¿Se alcanzaron resultados no previstos? ¿Cuáles son? |
| Eficiencia del UNDAF como marco de coordinación | ¿Están los compromisos respaldados por el mandato, capacidad real y posicionamiento en el país? |
| | ¿Facilitó el UNDAF reducir duplicidades entre las agencias? ¿En qué aspectos se manifestó esto? ¿Potenció complementariedades, para maximizar impacto y sostenibilidad de resultados? ¿En qué aspectos se manifestó sinergia? |
| | ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito y principales obstáculos para el trabajo coordinado del SNU? |
| | ¿Qué alianzas estratégicas se establecieron a través del UNDAF? ¿Qué aportaron esas alianzas al logro de los resultados esperados? |
| | ¿Qué mecanismos de coordinación, monitoreo y evaluación se emplearon? |
| | ¿Qué medidas contra riesgos se han tomado para afrontar problemas esperados? |
| | ¿Contribuyó el UNDAF al logro de los resultados al costo más bajo posible? ¿Cómo? ¿En qué medida? |
| | ¿Ha propiciado el UNDAF la financiación para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes? ¿En qué medida? ¿Ha propiciado la relación costo/resultados alcanzados en materia de género? ¿En qué medida? |
| Condiciones creadas para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y las estrategias en el marco del UNDAF, como contribución al desarrollo nacional. | ¿Qué contribuciones se han hecho a la ampliación de capacidades para el desarrollo del gobierno y otros actores/socios nacionales y locales? |
| | ¿Qué capacidades fueron incrementadas? ¿En qué ámbitos? |
| | ¿Qué factores apoyan o dificultan su sostenibilidad? |
| | ¿Se pusieron en práctica mecanismos conjuntos o articulados para generar conocimiento y sistematizar productos que faciliten la replicación de buenas prácticas y logros alcanzados en cada área y en los enfoques transversales del UNDAF? |
| | ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas? ¿Qué cosas se debieron hacer de otra forma para obtener mejores resultados? |

Limitaciones de la evaluación

El equipo evaluador ha recibido profusa y valiosa información tanto a nivel del Sistema como de Agencias y de Grupos. Sin embargo, ha tenido dificultades para valorar plenamente los progresos atribuibles directamente al UNDAF debido al diseño del mismo. Aunque la OCR dispone de un material actualizado (Mapeo y Seguimiento) y los documentos elaborados son adecuados, hay poca correspondencia entre los Efectos Directos y los indicadores disponibles para medirlos por diversas razones. Esta aseveración es compartida tanto a nivel del SNU como de los actores de gobierno y ya se está trabajando en resolver esta situación.

Si bien la información recabada ha permitido evaluar el UNDAF en sus efectos, no ha sido posible disponer de los indicadores definidos durante la primera etapa, y no ha sido factible el cálculo de indicadores cuantitativos con el nivel de detalle sugerido (ej. a nivel local). En los casos en que existen, no es factible diferenciar plenamente qué parte de lo logrado es atribuible a la colaboración, y cuál a políticas y medidas de instituciones de gobierno. Surgió en la evaluación que los indicadores del UNDAF serían contruidos conjuntamente con el ONEI durante la marcha del mismo pero eso no sucedió.

Además, cada agencia dispone de vías diversas para medir su propia contribución, aunque subsiste el reto de la medición cuantitativa de resultados.

Sobre esta dimensión hay plena conciencia en los equipos de seguimiento, monitoreo y evaluación del SNU y ya se están tomando medidas relevantes de cara al nuevo UNDAF.

Participación de mujeres y hombres

El porcentaje de participación de mujeres fue del 62%. Fueron mayoría tanto en entrevistas individuales como grupales de la evaluación, y se constató asimismo su participación en cargos jerárquicos de las agencias, instituciones de gobierno y de cooperación vinculadas al UNDAF, como muestra la lista de entrevistas en anexos.

IV. Hallazgos de la evaluación

RELEVANCIA

1. Ha promovido un trabajo más cohesionado entre el SNU y Organismos del Gobierno, también ha posibilitado a las agencias trabajar en sus respectivos programas, además de servir como marco programático para la colaboración con donantes. El UNDAF propicia un marco para conocer y abordar problemáticas distintas, asociadas a un mismo tema. También ha facilitado soluciones ante el bloqueo de EEUU y los obstáculos financieros derivados de éste.
2. El UNDAF focaliza en temas claves y estratégicos de Cuba. En todos los casos se valora en forma muy positiva la colaboración y los aportes. Es flexible al lograr apoyar las necesidades

emergentes y cambiantes, derivadas del proceso de actualización del modelo socio económico cubano, así como por necesidades imprevistas asociadas a fuertes sequías y el huracán Irma en 2017, que azotó casi todo el litoral norte del país.

3. Ha demostrado adaptarse a los nuevos lineamientos de la política nacional. Coincidió con el inicio de un período de transformaciones del modelo económico cubano y la matriz elaborada fue flexible, a fin de ir desarrollando acciones acordes a las medidas que se fueron estableciendo y los requerimientos del país.
4. Hay un trabajo sistemático por reflejar los acuerdos internacionales en materia de género en la implementación del UNDAF. Asimismo, desde que se aprobó la Agenda 2030, el SNU ha acompañado al país en la implementación de la Agenda, y se ha identificado a qué ODS contribuye cada efecto y cada proyecto del UNDAF.

EFICACIA

5. Se cumplen las iniciativas programadas e incluso hay sobre-programación en algunos casos.
6. Actores internos y externos al SNU reconocen el valor agregado del UNDAF. Desde dentro del sistema, los aspectos más destacados en ese valor agregado son: cooperación sur-sur, mapeos, conocimiento y sus intercambios. Los actores de fuera del sistema, gobierno y cooperación, destacan especialmente su eficacia en el apoyo a situaciones de emergencia.
7. Los actores de fuera del SNU reconocen los apoyos brindados a áreas relevantes para el país, entre las que se destaca, especialmente, su eficacia en el apoyo a situaciones de desastres naturales (huracanes, sequía), ante situaciones en que el trabajo conjunto entre las agencias facilitó la movilización de recursos en las localidades afectadas, y la capacidad de ejecución.
8. Entre los factores de éxito, se destaca la capacidad de movilización de recursos, la buena articulación ante desastres, y la buena llegada al territorio con amplia presencia territorial de las agencias.
9. En Género, si bien se reporta un enorme trabajo realizado tanto a nivel de Agencias como del Grupo Interagencial, aún se siente en falta *enfoque a problemas* en el UNDAF, dado que no hay clara caracterización de los problemas de género a pesar de muchísimos estudios realizados y el enorme trabajo realizado. La enorme potencialidad del tema y los problemas reales que existen, aún necesitan ser más puestos en valor para lograr una mayor incidencia.
10. En suma, el UNDAF es un excelente documento de política: refleja orientaciones y objetivos, y concreta lo que puede aportar el SNU a la política del país.

EFICIENCIA

11. Se constata una buena movilización de recursos en general del UNDAF, destacada en las áreas de seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental y con mayor brecha a nivel de los programas sociales: de los 151,8 millones de dólares considerados necesarios a la firma del UNDAF, 128,4 millones habían sido movilizados ya a fines de 2016, con 38 de estos como producto de movilización extra desde nuevas oportunidades temáticas o financieras.

12. A esto se suma que los mecanismos de los que dispone el sistema de Naciones Unidas en Cuba facilitan importaciones que de otro modo serían difíciles de efectuar y hacen posibles los proyectos.
13. Por otro lado, en el marco del UNDAF han germinado varias iniciativas interagenciales que posibilitaron movilizar más recursos y una mayor articulación con el gobierno, siendo el año 2017 muy significativo en la implementación de este tipo de iniciativas.²⁰ Asimismo, se destacan las complementariedades alcanzadas en la atención a desastres naturales, que maximizaron impactos, lo cual ha sido valorado muy positivamente por actores del gobierno y de la cooperación.
14. En otros asuntos surge, por un lado, voluntad de trabajo conjunto pero por otro se producen solapamientos e incluso diferencias entre las agencias respecto al trabajo coordinado. Acorde a criterios de entrevistados, “en determinadas circunstancias ha primado cierta competencia entre agencias, en mayor medida que el trabajo conjunto”.
15. Los principales obstáculos para el trabajo coordinado del SNU son, por un lado, la coexistencia de un relato que enfatiza en el mandato agencial con uno, en tendencia creciente, que ve oportunidades en el trabajo conjunto y está en búsqueda de herramientas para ello; y por otro, la tendencia gubernamental al trabajo bilateral con cada agencia. En todos los casos, es necesario un cambio cultural.
16. Entre los factores de éxito para el trabajo coordinado, el liderazgo de la actual coordinadora residente es visto como una oportunidad, dado que ya está operando activamente sobre las restricciones. Otro factor que se constituye en oportunidad son los compromisos internacionales suscritos por el país, especialmente la implementación de la Agenda 2030 y los ODS, que puede contribuir a un marco de gobernanza del SNU más articulado.
17. El UNDAF ha destinado una importante cantidad de recursos para que la dimensión de género esté presente en cada iniciativa llevada adelante. Aún así, desde el Grupo Interagencial de Género se manifiesta cierta frustración en cuanto a la relación entre lo trabajado y los resultados alcanzados.

SOSTENIBILIDAD

²⁰ Campaña “Únete para poner fin a la violencia contra las mujeres” (SNU, UNICEF, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA); Programa conjunto “Suma tu gota: fortalecimiento de la resiliencia de las familias y grupos vulnerables afectados ante la sequía en Santiago de Cuba”, PNUD, UNICEF y PMA; Diagnóstico de las variables de población y dinámicas inter-generacionales en la cadena de valor del Frijol (UNFPA - PNUD); Incorporación de consideraciones poblacionales en estrategias de desarrollo local (PNUD – UNFPA); Capacidades estadísticas para responder mejor a las necesidades en el marco de la unificación monetaria (PNUD, CEPAL); Apoyo a la modernización del sector bancario (PNUD, CEPAL); Fortalecimiento de las políticas de creación empleo para jóvenes rurales (FAO, FIDA); Encuesta nacional sobre igualdad de género (UNFPA-ONUMUJERES-UNICEF-PNUD); Acciones de Comunicación e Incidencia por la Igualdad y la No violencia de Género: Involucrando a grupos de jóvenes y hombres (FAO, ONU Mujeres, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF); Sistematización sobre el proyecto “Salvaguardia de las manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial de Quiviján en Guantánamo, Cuba, relacionadas a la medicina natural y tradicional” y preparación de su segunda etapa (OPS/OMS, UNESCO); Propuesta conjunta para la prevención del VIH en grupos de jóvenes y adolescentes (UNICEF, OPS y UNFPA con fondos de ONUSIDA).

18. Todas las contrapartes nacionales y socios de cooperación destacan la contribución al desarrollo de capacidades de parte del SNU, lo que se encuentra respaldado en los reportes de logro de las agencias.
19. El UNDAF que se está elaborando actualmente tiene como ventaja, frente al UNDAF objeto de evaluación, que dispone de nuevos documentos programáticos elaborados por el país (actualización de los Lineamientos, Agenda 2030-ODS, Plan de Desarrollo al 2030). El enfoque integral de la Agenda 2030, junto a la intersectorialidad e interconexión de los ODS, ofrece una oportunidad de sintonía y sinergia con las formas de coordinación que propone el UNDAF.

BUENAS PRÁCTICAS

1. Trabajo coordinado en situaciones de desastres. Esta dimensión ha sido recalcada especialmente por los actores de gobierno y de la cooperación. Se destaca el abordaje integral, cooperativo y operativo, en una lógica de emergencia pero también con factores de desarrollo. Asimismo, actores de la cooperación destacan que la información brindada por el SNU es muy relevante para sus tareas, sobre todo dado que el Gobierno no hace llamados de apoyo internacional. Se han elaborado asimismo Planes para reducción del riesgo por desastres y adaptación a cambio climático y ante eventos catastróficos.
2. La herramienta online de mapeo de proyectos y base de datos es una excelente innovación y un elemento clave para el análisis programático, la comunicación y las alianzas con socios. Permite una completa información sobre los proyectos del SNU en Cuba, sus áreas de cooperación, localización geográfica, principales socios y contrapartes, así como los ODS a los que se contribuye. Las agencias con presencia en el país han incorporado la información de sus proyectos y se está trabajando para incorporar la información de las agencias no residentes que no tienen personal en el país.
3. Colaboración triangular ha dado resultados positivos en educación y salud, entre otros. Otras líneas serían posibles por el elevado nivel técnico de profesionales cubanos (biotecnología, otras).
4. Cooperación sur-sur: se considera una línea en la que se han hecho varias acciones y puede profundizarse dado que se han identificado temáticas específicas. Colaboración triangular y Cooperación sur-sur deben ampliarse y hay condiciones para ello. Deben establecerse como estrategias.
5. La lógica de Plataformas ha sido muy valorada tanto a nivel de Gobierno como de las Agencias, sobre todo desde el accionar de PADIT, que es visto como una oportunidad para el trabajo interagencial en territorio.
6. Cubasalud se ha planteado como ejemplo de trabajo sobre presupuestos conjuntos hacia mecanismos de integración de fondos.

V. Conclusiones

1. El UNDAF y las áreas de cooperación priorizadas responden a las prioridades expresadas y acordadas por el país. Ha permitido el trabajo cohesionado entre el SNU y Organismos del Estado y Gobierno. Ha facilitado soluciones ante las dificultades externas a que es sometido el país. En el proceso de formulación se destaca la participación de instituciones nacionales. Coincidió con el inicio del período de transformaciones del modelo económico cubano, consecuentemente la matriz elaborada fue flexible, a fin de ir desarrollando acciones acordes a las medidas que se han ido estableciendo y los requerimientos del país. Sin embargo, varios actores, con argumentos sólidos, indican que el UNDAF debe avanzar más en clave de instrumento que orienta como Sistema más allá de la visión de las Agencias.
2. La mayor parte de las acciones programadas en el UNDAF no tienen carácter interagencial, siendo éste en buena medida una sumatoria de los Programas País de las diferentes Agencias. Aun así, y conscientes de esta realidad, se han ido dando pasos en el marco mismo de este UNDAF, de reformulación y de intentos de mayor trabajo interagencial, liderado por la Coordinadora Residente y el Equipo País, en el marco del cual los Grupos Interagenciales tienen hoy día mayor empoderamiento, mandatos claros, y clara voluntad de generar sinergias que no se dan naturalmente. En ese sentido, el UNDAF, visto como mecanismo de programación que expresa la gobernanza del Sistema, pone a éste en cuestión en su rol superador del mandato de las Agencias. Nuevamente, se vienen dando pasos sustantivos para revertir esa situación. El contexto es complejo, dado que desde el Gobierno se prefiere y se prioriza el trabajo bilateral con cada Agencia, más que la elaboración conjunta.
3. Existen varias experiencias exitosas y con valor agregado, el que se aprecia en diferentes aspectos según el tipo de actor: mientras que los actores de gobierno valoran la cercanía y el apoyo técnico, los socios de la cooperación valoran la capacidad de ejecución (sobre todo, aunque no solo, del PNUD), y las Agencias enfatizan en los resultados de las acciones emprendidas. En cualquier caso, son altamente valoradas las experiencias interagenciales expresadas en momentos tales como los huracanes o la sequía, que mostraron la gran potencialidad de todo el sistema de actuar conjuntamente, de manera articulada, y con resultados para la emergencia pero también en clave de desarrollo. Asimismo son valoradas por los actores nacionales las experiencias de Plataformas, especialmente las territoriales, en tanto expresión de concreción de varios aspectos de los lineamientos económicos y sociales del Gobierno.
4. Varios socios de la cooperación y contrapartes de Gobierno valoran negativamente los conflictos o mensajes de Agencias que enfatizan en su rol por sobre otras. A la vez de resultar inesperado para Agencias de Naciones Unidas, generan un malestar por un problema que no siempre pueden resolver. Esta tensión entre Agencias por disputas de mandatos, requiere de ser seguida y liderada por la gobernanza del Sistema.
5. En términos de eficiencia, lo programado ha sido cumplido muy bien en líneas generales, incluso abriendo nuevas acciones, que han sido valoradas por demostrar flexibilidad y respuesta a las solicitudes del país. El UNDAF demostró ser pertinente a las prioridades nacionales. Fue flexible al lograr apoyar las necesidades emergentes y cambiantes, derivadas del proceso de actualización del modelo socio-económico cubano, así como por las imprevistas

asociadas a fuertes sequías y el huracán Irma en 2017, que azotó casi todo el litoral norte del país.

6. La movilización y gestión de recursos, siempre un desafío y con complejidades adicionales en el caso cubano, no ha sido un problema en este UNDAF. Si bien más recursos siempre son necesarios, se ha llegado, con sobre-cumplimiento en algunos casos y leve sub-cumplimiento en otros. La capacidad del Sistema de gestionar recursos y también de ofrecer soluciones al país son muy valoradas.
7. Los Grupos Interagenciales están llamados, y están realizando en actual contexto, un rol crucial tanto para la ejecución del actual UNDAF como de la formulación del próximo, incorporando lecciones aprendidas y operando para solucionar los problemas identificados. Esto es así para Grupos como el de Seguridad Alimentaria, con recorrido y experiencias probadas (cadenas de valor entre otras) hasta Grupos como el de Género, aún pendiente de identificar con más claridad los problemas de su quehacer lo que lleva a que señalen cierta frustración por la relación entre la cantidad enorme de trabajo realizado y la aún insuficiente incidencia conseguida. En todos los casos se ha verificado un trabajo consistente, liderado por Jefes de Agencia, y en procesos de mejora continua.
8. El Grupo de Monitoreo y Evaluación viene realizando, en este nuevo contexto, una tarea clave tanto en el seguimiento como en la formulación del nuevo UNDAF. Los instrumentos realizados en coordinación con la OCR como el Mapeo de Proyectos en terreno, con una información completa y accesible amigablemente, son una importante innovación para toda la región.
9. La presencia de equipos técnicos altamente calificados, con pertinencia, innovación y sentido de apoyo al país, es un activo muy fuerte del Sistema, reforzado por un rol más activo y de liderazgo de la Coordinadora Residente y del Equipo País.
10. Finalmente, el punto de encaje entre la tensión del rol agencial y el programa conjunto en clave estratégica, parece ser la construcción y gestión de plataformas articuladas en varias temáticas, así como la intersectorialidad e integralidad del abordaje de la Agenda 2030.

VI. Recomendaciones

1. Cambios en la forma de elaboración del UNDAF. Interagencialidad, coordinación y vínculos con ODS.
A efectos de evitar que luego del análisis común de país, el UNDAF se transforme en una sumatoria de iniciativas que las Agencias llevarían a cabo en cualquier caso, el próximo UNDAF debería priorizar la implementación interagencial y los aprendizajes colectivos. Los “premios y castigos” de actuar con esta lógica, hoy día son mucho más relevantes en el SNU a nivel internacional. Así también es la tendencia a mecanismos de coordinación más estrechos y nuevas formas de gobernanza, a la luz de la integralidad de la Agenda 2030 y la interconexión de los objetivos de desarrollo sostenible.
2. Establecer con claridad acerca de qué es lo atribuible al SNU. Acotar el UNDAF a efectos y rediseñar el sistema de indicadores.

En Cuba, las políticas sociales exhiben resultados favorables, y son destacados al comparar con otras economías en desarrollo; bajo esas condiciones, es complejo el manejo de indicadores que atribuyan resultados sustantivos en el marco del UNDAF. Esta dificultad probablemente sea más fácil de despejar en la dinámica económica o en temas asociados a la descentralización o la equidad de género, en el marco de los nuevos lineamientos. Se recomienda enfatizar en resultados en áreas, o formas de hacer, que representen innovación o aceleración en los lineamientos nacionales.

3. Programar con indicadores nacionales disponibles.

Si bien ya se realiza, será conveniente trabajar más en conjunto con los organismos nacionales que generan la información, y existe una oportunidad para esto tanto en los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2030 como de la Agenda 2030 de Cuba. Por otra parte, puede evitarse duplicación de esfuerzos si los indicadores del UNDAF guardan sintonía con los de la estrategia 2030.

4. Programar desde el valor agregado de las Agencias y de lo Interagencial.

Las contrapartes nacionales, los socios de la cooperación y las Agencias tienen diferentes visiones de cuál es el valor agregado del UNDAF, y de las Agencias que intervienen. Las visiones recogidas al respecto por la presente evaluación pueden ponerse en valor en la nueva programación: las contrapartes nacionales valoran el apoyo técnico de los muy buenos equipos de que disponen las Agencias, así como la capacidad de concretar acciones, sobre todo en terreno, y la posibilidad de acelerar los procesos de importaciones; los socios de la cooperación valoran la capacidad de ejecución y la interlocución privilegiada con el Gobierno; las Agencias valoran especialmente, desde su autopercepción, sus capacidades técnicas y de apoyo a proyectos de importancia para el país; los Grupos Interagenciales, hoy día renovados y empoderados, juegan un rol importante en los cambios que se están generando y a profundizar. La valoración plena de la capacidad de programación y trabajo conjunto pasa en buena medida por un correcto diagnóstico del valor agregado que cada Agencia y la dimensión Interagencial aportan al país. Esto, a su vez, es congruente con el interés del gobierno de aprovechar la especialización de cada agencia.

5. Pasar de proyectos a estrategias. Plataformas articuladas.

El paso de un UNDAF basado en iniciativas más o menos articuladas a un trabajo conjunto pasa, en buena medida, por la construcción conjunta de plataformas. Estas pueden ser temáticas, pero las más valoradas en la evaluación realizada son las territoriales, especialmente PADIT (destacada especialmente por el Gobierno que está ampliando su cobertura territorial). Permite asimismo dar respuesta programática a muchos de los desafíos expresados en esta evaluación y al quehacer cotidiano de los Grupos y las Agencias.

6. Pensar y actuar juntos. Liderazgo.

La clave parece ser pasar de gestionar un ejercicio de programación a elaborar y llevar adelante un plan desde los mandatos agenciales, dando un giro a experiencias, programas y plataformas verdaderamente interagenciales. Al menos dos elementos son sustantivos para que esto sea posible. Por una parte, el liderazgo, que hoy existe y es valorado por todos los entrevistados de la Coordinadora Residente y su equipo de trabajo (tanto a nivel de la OCR como de la mayoría de los Jefes de Agencia entrevistados). Por otra, es necesario avanzar en un verdadero cambio cultural en la dinámica del accionar como Sistema y de las propias Agencias, conociendo cabalmente su propio valor agregado y el de las demás, y estando dispuestos a encarar procesos

de transformación conjuntos. El UNDAF es un instrumento principal para ello, y, de lo relevado, ya se están dando pasos en esa dirección.

7. Estrategia conjunta SNU-Gobierno en la gestión de UNDAF y la movilización de recursos.

Dado que el UNDAF es un documento firmado entre el gobierno y el SNU que refleja la voluntad acordada de llevar adelante un conjunto de líneas estratégicas de utilidad para el país, es bueno estrechar la colaboración en la movilización conjunta de fondos.

VII. Lecciones aprendidas

1. Es necesario trabajar en lógica Interagencial desde la etapa de formulación del UNDAF. Esto requiere, por un lado, de cambios de la cultura organizacional a nivel de las agencias, dado que en general no están preparadas para esta forma de trabajo. Por otro, los grupos de trabajo interagenciales, con la participación transversal que reflejan y la agenda construida, muestran un instrumento que facilita el abordaje conjunto para discutir y pensar el próximo UNDAF.
2. Vinculado a esto y al rol clave de los Grupos Interagenciales en la construcción del plan de trabajo conjunto, otra lección aprendida es que se debe sistematizar y documentar mejor su quehacer, favoreciendo la sensibilización sobre nuevas formas de coordinación y trabajo conjunto y la divulgación de aprendizajes al interior del Sistema, así como el fortalecimiento de la confianza mutua.
3. Tener analizado y acordado desde el principio el valor agregado de cada Agencia en relación con el UNDAF, más allá de una clásica distribución temática. Si bien es evidente que existirá siempre una agenda común UNDAF y otra, coordinada, desde los mandatos de la Agencias, la claridad sobre cuál es la ventaja comparativa de cada Agencia y operar juntos aprovechándolo es un aprendizaje planteado por los involucrados que puede traducirse en un riguroso análisis de fortalezas de cara a construir complementariedades y sinergias más potentes.
4. Con respecto a los indicadores, trabajar desde lo que se tenga y lo que exista y no proponerse la construcción ad-hoc de nuevos indicadores. Este aprendizaje no solo repercute en la viabilidad del sistema de monitoreo sino también en el financiamiento que requiere, y puede ponerse en valor en la definición de indicadores del nuevo UNDAF y de la Agenda 2030.

VIII. Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación

| DIMENSIÓN | PREGUNTAS DE EVALUACIÓN | FUENTES DE INFORMACIÓN | RECOPILACIÓN DE DATOS | MÉTODOS DE ANÁLISIS |
|--|---|--|---|---|
| Rol y relevancia del UNDAF en relación a las prioridades nacionales y al acompañamiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el país. | ¿La cooperación focaliza en temas clave y estratégicos de país? ¿Con cuáles? | Fuentes primarias: Entrevistas a: Jefes de Agencias. Grupos Interagenciales. Contrapartes gubernamentales. Grupo IA Eval. y Monitoreo. Entidades de cooperación. <i>Actores OSC.</i> Información secundaria: Documentos programáticos UNDAF. Documentos programáticos de Agencias. Documentos estratégicos y programáticos del Gobierno. informe de Avance UNDAF para el período 2014-2016. Documentos de Eval&Monitoreo. Informes anuales Agencias. Informes de OCR. Guía UNEG. | Documentación aportada por OCR. Muestreo proporcionado por OCR y GIA E&M según actores relevantes. | Análisis cualitativo de documentos. Triangulación con opiniones recogidas en entrevistas semiestructuradas. |
| | ¿Hay correspondencia entre el UNDAF y los problemas identificados? ¿Con cuáles problemas? | | | |
| | ¿Hay correspondencia entre el UNDAF y las prioridades de desarrollo del país en esa etapa? ¿Con cuáles prioridades? | | | |
| | ¿En qué medida ha sido relevante el UNDAF respecto a los compromisos internacionales asumidos? (ODS, Agenda 2030, Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Plataforma de Acción de Beijing relativa a la igualdad de género) | | | |
| | ¿Ha mostrado el UNDAF capacidades de flexibilidad y adaptación a cambios en el contexto? ¿En qué se visualizan? | | | |

| DIMENSIÓN | PREGUNTAS DE EVALUACIÓN | FUENTES DE INFORMACIÓN | RECOPILACIÓN DE DATOS | MÉTODOS DE ANÁLISIS |
|---|--|--|---|---|
| Eficacia del UNDAF en términos del progreso hacia los efectos esperados. | ¿En qué medida se han alcanzado los efectos previstos? | Fuentes primarias: Entrevistas a: Jefes de Agencias. Grupos Interagenciales. Contrapartes gubernamentales. Grupo IA Eval. y Monitoreo. Entidades de cooperación. <i>Actores OSC.</i> Información secundaria: Documentos programáticos UNDAF. Documentos programáticos de Agencias. Documentos estratégicos y programáticos del Gobierno. informe de Avance UNDAF para el período 2014-2016. Documentos de Eval&Monitoreo. Informes anuales Agencias. Informes de OCR. Guía UNEG. | Documentación aportada por OCR. Muestreo proporcionado por OCR y GIA E&M según actores relevantes. | Análisis cualitativo de documentos. Triangulación con opiniones recogidas en entrevistas semiestructuradas. |
| | ¿En qué aspectos se manifestó el valor agregado del SNU? ¿Cuáles fueron los factores de éxito? | | | |
| | ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos en las áreas donde no se alcanzó la incidencia esperada? | | | |
| | ¿Se alcanzaron resultados no previstos? ¿Cuáles son? | | | |
| | ¿Están los compromisos respaldados por el mandato, capacidad real y posicionamiento en el país? | | | |

| DIMENSIÓN | PREGUNTAS DE EVALUACIÓN | FUENTES DE INFORMACIÓN | RECOPIACIÓN DE DATOS | MÉTODOS DE ANÁLISIS |
|---|---|---|---|---|
| Eficiencia del UNDAF como marco de coordinación | ¿Facilitó el UNDAF reducir duplicidades entre las agencias? ¿En qué aspectos se manifestó esto? ¿Potenció complementariedades, para maximizar impacto y sostenibilidad de resultados? ¿En qué aspectos se manifestó sinergia? | Fuentes primarias: Entrevistas a: Jefes de Agencias. Grupos Interagenciales. Contrapartes gubernamentales. Grupo IA Eval. y Monitoreo. Entidades de cooperación. <i>Actores OSC.</i> Información secundaria: informe de Avance UNDAF para el período 2014-2016. Documentos de Eval&Monitoreo. Informes anuales Agencias. Informes de OCR. | Documentación aportada por actores clave. Muestreo proporcionado por OCR y GIA E&M según actores relevantes. | Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos de monitoreo y evaluación. Triangulación con opiniones recogidas en entrevistas semiestructuradas. |
| | ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito y principales obstáculos para el trabajo coordinado del SNU? | | | |
| | ¿Qué alianzas estratégicas se establecieron a través del UNDAF? ¿Qué aportaron esas alianzas al logro de los resultados esperados? | | | |
| | ¿Qué mecanismos de coordinación, monitoreo y evaluación se emplearon? | | | |
| | ¿Qué medidas contra riesgos se han tomado para afrontar problemas esperados? | | | |
| | ¿Contribuyó el UNDAF al logro de los resultados al costo más bajo posible? ¿Cómo? ¿En qué medida? | | | |

| DIMENSIÓN | PREGUNTAS DE EVALUACIÓN | FUENTES DE INFORMACIÓN | RECOPIACIÓN DE DATOS | MÉTODOS DE ANÁLISIS |
|---|---|---|---|---|
| | ¿Ha propiciado el UNDAF la financiación para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes? ¿En qué medida? ¿Ha propiciado la relación costo/resultados alcanzados en materia de género? ¿En qué medida? | | | |
| Condiciones creadas para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y las estrategias en el marco del UNDAF, como contribución al desarrollo nacional. | ¿Qué contribuciones se han hecho a la ampliación de capacidades para el desarrollo del gobierno y otros actores/socios nacionales y locales? | Fuentes primarias: Entrevistas a: Jefes de Agencias. Grupos Interagenciales. Contrapartes gubernamentales. Grupo IA Eval. y Monitoreo. Entidades de cooperación. <i>Actores OSC.</i> Información secundaria: informe de Avance UNDAF para el período 2014-2016. Documentos de Eval&Monitoreo. Informes anuales Agencias. Informes de OCR. Guía UNEG. | Documentación aportada por OCR. Muestreo proporcionado por OCR y GIA E&M según actores relevantes. | Análisis cualitativo de documentos. Triangulación con opiniones recogidas en entrevistas semiestructuradas. |
| | ¿Qué capacidades fueron incrementadas? ¿En qué ámbitos? | | | |
| | ¿Qué factores apoyan o dificultan su sostenibilidad? | | | |
| | ¿Se pusieron en práctica mecanismos conjuntos o articulados para generar conocimiento y sistematizar productos que faciliten la replicación de buenas prácticas y logros alcanzados en cada área y en los enfoques transversales del UNDAF? | | | |
| | ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas? ¿Qué cosas se debieron hacer de otra forma para obtener mejores resultados? | | | |
| | ¿Qué recomendaciones surgen para futuros marcos de actuación? | | | |

Anexo 2. Cuestionarios de entrevistas

Pauta de Entrevista a JEFES DE AGENCIA

1. ¿Cómo evalúa la participación de su agencia en la elaboración del UNDAF?
2. ¿Participa en el UNCT? ¿Cómo evalúa su utilidad y aporte?
3. ¿Qué le aporta su agencia al UNDAF?
4. ¿Qué le aporta el UNDAF a su agencia?
5. ¿Existe seguimiento y monitoreo de los compromisos de su agencia en el UNDAF?
6. Si es afirmativo, ¿lo hace la Agencia o el GI? Pedir documentación.
7. ¿Cuáles son a su juicio los facilitadores para la acción interagencial?
8. ¿Cuáles son a su juicio los obstáculos para la acción interagencial?
9. ¿El UNDAF facilitó reducir duplicidades entre las agencias? ¿Tiene ejemplos?
10. ¿Facilitó sinergias? ¿En qué aspectos?
11. ¿Qué alianzas estratégicas favoreció el UNDAF?
12. ¿Cómo es su relación con el gobierno?
13. ¿Cuál es el valor agregado de NU más apreciado?
14. En la relación con las contrapartes nacionales, ¿existe coordinación y sinergia?
15. ¿Cuáles de los efectos directos del UNDAF han sido alcanzados?
16. ¿Cuáles de los efectos directos no han sido alcanzados, se podrían alcanzar?
17. ¿Existen efectos directos que no son pertinentes?
18. Ampliación de capacidades: ¿cuáles? ¿en qué ámbitos?
19. ¿Contribuyó el UNDAF al logro de resultados al costo más bajo posible? Ejemplifique.
20. ¿Hay mecanismos articulados para generar conocimiento y sistematización?
21. ¿Qué lecciones aprendidas pueden alimentar un nuevo proceso de elaboración de UNDAF? (Considerar posibles lecciones aprendidas relacionadas con identificación o alcance de metas, sinergias, uso eficiente de recursos, impacto, sostenibilidad de la cooperación, otras.)
22. ¿Destaca alguna buena práctica en el diseño o implementación del UNDAF? ¿Y prácticas a evitar?
23. ¿Qué recomendaciones haría para futuros marcos de actuación?

Pauta de entrevista a GRUPO INTERAGENCIAL DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

1. ¿Quiénes participaron en el proceso de discusión y diseño del UNDAF?
2. ¿Quiénes integran el GIA de Seguimiento y monitoreo?
3. ¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo del UNDAF?
4. ¿Qué actores dentro y fuera del SNU utilizan los reportes del Grupo?
5. ¿Para qué los usan?
6. ¿Se cumplió con lo programado?
7. ¿Cuáles son las brechas entre lo planificado y lo ejecutado? En términos de efectos y de recursos.
8. ¿Cuáles fueron los factores de éxito?
9. ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos en las áreas donde no se alcanzó la incidencia esperada?
10. ¿Se alcanzaron resultados no previstos? ¿Cuáles son?
11. ¿En qué aspectos se manifestó el valor agregado del SNU?
12. ¿Facilitó el UNDAF reducir duplicidades entre las agencias? ¿En qué aspectos se manifestó esto? ¿Potenció complementariedades, para maximizar impacto y sostenibilidad de resultados? ¿En qué aspectos se manifestó sinergia?

13. ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito y principales obstáculos para el trabajo coordinado del SNU?
14. Si no hubiera existido el UNDAF, ¿se habrían relacionado igual las agencias?
15. ¿Qué alianzas estratégicas identificaron en el seguimiento del UNDAF? ¿Qué aportaron esas alianzas al logro de los resultados esperados?
16. ¿Contribuyó el UNDAF al logro de los resultados al costo más bajo posible? ¿Cómo? ¿En qué medida?
17. ¿Ha propiciado el UNDAF la financiación para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes? ¿En qué medida? ¿Ha propiciado la relación costo/resultados alcanzados en materia de género? ¿En qué medida?
18. ¿Qué buenas prácticas identifican en el diseño, implementación y seguimiento del UNDAF?
19. ¿Propuestas para el próximo período?

Pauta de entrevista a GRUPOS INTERAGENCIALES

1. ¿Quiénes integran el GIA?
2. ¿Qué objetivos y actividades tiene el GIA?
3. ¿Qué se espera de su aporte al UNDAF?
4. ¿Qué le aporta el UNDAF al GIA?
5. ¿Cómo fue la vinculación del GIA con el proceso de programación conjunto?
6. ¿Se cumplió con lo programado?
7. ¿Cuáles son las brechas entre lo planificado y lo ejecutado? En términos de efectos y de recursos.
8. ¿Cuáles fueron los factores de éxito?
9. ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos en las áreas donde no se alcanzó la incidencia esperada?
10. ¿Se alcanzaron resultados no previstos? ¿Cuáles son?
11. ¿En qué aspectos se manifestó el valor agregado del SNU?
12. ¿Facilitó el UNDAF reducir duplicidades entre las agencias? ¿En qué aspectos se manifestó esto? ¿Potenció complementariedades, para maximizar impacto y sostenibilidad de resultados? ¿En qué aspectos se manifestó sinergia?
13. ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito y principales obstáculos para el trabajo coordinado del GIA?
14. Si no hubiera existido el UNDAF, ¿se habrían relacionado igual las agencias?
15. ¿Se relaciona el GIA con otros actores? ¿Cómo son las relaciones con contrapartes de gobierno? ¿OSC? ¿entidades de cooperación?
16. ¿Se produjeron alianzas estratégicas? ¿Qué aportaron esas alianzas al logro de los resultados esperados?
17. ¿Contribuyó el UNDAF al logro de los resultados al costo más bajo posible? ¿Cómo? ¿En qué medida?
18. ¿Ha propiciado el UNDAF la financiación para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes? ¿En qué medida? ¿Ha propiciado la relación costo/resultados alcanzados en materia de género? ¿En qué medida?
19. ¿Qué buenas prácticas identifican en el diseño, implementación y seguimiento del UNDAF?
20. ¿Propuestas para el próximo período?

Pauta de entrevista a CONTRAPARTES DE GOBIERNO

1. ¿La cooperación de NU focaliza en temas clave y estratégicos de país? ¿Con cuáles?
2. ¿Cómo dialogan los acuerdos de cooperación con la Estrategia Nacional de Desarrollo?

3. ¿Hay correspondencia entre el UNDAF y los problemas identificados? ¿Con cuáles problemas?
4. ¿Hay correspondencia entre el UNDAF y las prioridades de desarrollo del país en esa etapa? ¿Con cuáles prioridades?
5. ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos con la colaboración de la cooperación de UN?
6. ¿El SNU aporta valor agregado? ¿En qué aspectos?
7. ¿Cuál es su valoración del UNDAF?
8. ¿En qué medida ha sido relevante el UNDAF respecto a los compromisos internacionales asumidos? (ODS, Agenda 2030, Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Plataforma de Acción de Beijing relativa a la igualdad de género)
9. ¿Ha mostrado el UNDAF capacidades de flexibilidad y adaptación a cambios en el contexto? ¿En qué se visualizan?
10. ¿Cuáles son las principales barreras en las áreas donde no se alcanzó la incidencia esperada?
11. ¿Se han hecho contribuciones a la ampliación de capacidades para el desarrollo del gobierno y otros actores/socios nacionales y locales?
12. ¿Cuáles? ¿En qué ámbitos?
13. ¿Qué factores apoyan o limitan su sostenibilidad?
14. ¿Se pusieron en práctica mecanismos conjuntos para generar conocimiento y sistematizar productos que faciliten la replicación de buenas prácticas y logros alcanzados por el UNDAF?
15. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales lecciones aprendidas? ¿Qué cosas se debieron hacer de otra forma para obtener mejores resultados?
16. ¿Alguna buena práctica a destacar?
17. ¿Qué recomendaciones hace para futuros marcos de actuación?

Pauta de entrevista a ENTIDADES DE COOPERACIÓN

- ¿Cuáles son los principales problemas del país en que se requiere cooperación?
- ¿Ha tenido vínculo con agencias del SNU?
- ¿Cuáles han sido los objetivos y el carácter de las iniciativas desarrolladas?
- ¿Cual es el valor agregado del SNU al país?
- ¿Y las principales debilidades?
- ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos con la colaboración de la cooperación de UN?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha encontrado?
- ¿Cuáles son los principales facilitadores?
- ¿Destaca alguna buena práctica? ¿Qué ejemplos de cooperación del SNU destacaría?
- ¿Qué recomendaciones haría al SNU?

Anexo 3. Personas entrevistadas

| | | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------|---|
| Oficina de la Coordinadora Residente | | Consuelo Vidal-Bruce | Coordinadora Residente |
| | | Liudmila Curbelo | Oficial de Coordinación |
| | | Yaima Doimeadios | Experta en programación conjunta y respuesta a desastres |
| Agencias Residentes | FAO | Marcelo Resende | Representante |
| | UNESCO | Katherine Müller | Directora |
| | UNFPA | Rafael Cuesta | Coordinador Internacional |
| | PNUD | Soledad Bauzá | Representante Residente Adjunta |
| | | Edith Felipe | Programa |
| | | María Rosa Moreno | Evaluación |
| | | Rosendo Mesías | Oficial nacional de riesgos |
| | UNICEF | Maria Machicado | Representante |
| | PMA | Gabriela Hernández | Coordinadora de Programas |
| | OPS | Cristian Morales | Representante |
| Grupos Inter Agenciales | GIA Monitoreo y Evaluación UNDAF | UNFPA-OPS-FAO-UNESCO-PMA-OCR | |
| | GIA Género | UNICEF-UNFPA-PMA-PNUD-OCR-FAO- | |
| | GIA Seguridad Alimentaria | PMA-PNUD-FAO-UNICEF-OPS | |
| | GIA Comunicación | UNESCO-PNUD-OPS-UNFPA | |
| Agencias No Residentes | OIM | Sonia Karakadze Diaz | Oficial de Enlace |
| | UNHABITAT | Georgina Michelena | Oficial de Enlace |
| | ACNUR | Alberto Aragon | Oficial de Enlace |
| Contrapartes de Gobierno | MINCEX | Carlos Fidel Martin | Director DOEI |
| | MINSAP | Roberto Álvarez Fumero | Jefe del Programa Materno Infantil |
| | | María Isela Lantero | Jefa del Departamento de infecciones de transmisión sexual y VIH/Sida, MINSAP |
| | MINED | Ana Berta | Relaciones Internacionales |
| | | Yanira Gómez | Jefa del Dpto. de Salud Escolar |
| | ONEI | Juan Carlos Alfonso | Director de Centro de Estudios de Población y desarrollo |

| | | | |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--|
| | | Mercedes González | Vice jefa de la Oficina Nacional de Estadísticas |
| | MINCULT | Nilson Acosta | Vicepresidente del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC) de Cuba |
| | OHC | Nelys García | Directora de Cooperación |
| | MINAG | Leonardo Perez | Jefe de Relaciones internacionales |
| | DCC | Luis Angel Macareño | Segundo Jefe del Estado Mayor General de la Defensa Civil |
| | | Marbelis Rodríguez | Jefa de Cooperación Internacional, Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil |
| | | Costa | Jefe de reducción de Riesgo |
| | | | |
| Entidades de Cooperación | COSUDE | Peter Tschumi | Director Residente |
| | | Mayra Espina | Oficial de Programa |
| | Cooperación canadiense | Maria Carla Alzugaray | Oficial de Programa de la Sección de Cooperación |
| | AECID | Rosario Boned | Responsable de Programas |
| | Cooperación rusa | Andrei Mitrofanov | Primer Consejero |
| | Unión Europea | Juan Garay | Jefe de Cooperación |

Anexo 4. Documentación y bibliografía de referencia

| UNDAF-MANUD | |
|---|---|
| Oficina de la Coordinadora Residente | Marco de asistencia de Naciones Unidas para el desarrollo Cuba 2014-2018 |
| Oficina de la Coordinadora Residente | Informe de avance, Naciones Unidas en Cuba 2014-2016 |
| Oficina de la Coordinadora Residente | Contribución a los resultados en el UNDAF, 2014 |
| Coordinadora Residente | Annual letter from the Resident Coordinator 2015 |
| Coordinadora Residente | Introductory letter to de RCAR 2014 |
| Sistema de Naciones Unidas en Cuba | Informe anual de resultados 2016 |
| (SNU) | Strategic Summary of Coordination Results 2016 |
| (SNU) | Strategic Summary of Coordination Results 2017 |
| AGENCIAS/PROGRAMAS PAÍS | |
| UN-HABITAT Oficina Regional para América Latina y el Caribe | Cuba Documento de programa de país 2014-2018 |
| PMA Programa Mundial de Alimentos | Programa en el país Cuba 200703 2015-2018 |
| FAO | Marco de Programación de País 2013-2018 |
| ONUDI | Country programming framework for inclusive and sustainable industrial development 2016-2020, 2015 2015 |
| OPS/OMS | Estrategia de Cooperación OPS/OMS |
| /Salud/ | Alineación de resultados CPD/ CPAP al Plan Estratégico (2014-2018) (efectos 1 al 4) |
| PNUD, Gobierno de Cuba | Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2014-2018, 2014 |
| UNDP | Cuba ROAR 2014 |
| UNDP | Results Oriented Annual Report 2015 |
| UNDP | Results Oriented Annual Report 2016 |
| UNDP | Results Oriented Annual Report 2017 (Versión html a pdf desde intranet) |
| UNESCO | Documento de programación de país de la Unesco para la República de Cuba 2014-2018, 2014 2014 |
| UNFPA | Plan de Acción para el Programa de País entre el Gobierno de la República de CUBA y el Fondo de Población de las Naciones Unidas /CPAP/ 2014 – 2018 |
| UNFPA | Final country programme document for Cuba /DP/FPA/CPD/CUB/8/ 2014-2018 |
| UNFPA | Annual Report 2014 |
| UNFPA | Annual Report 2015 |
| UNFPA | Annual Report 2016 |
| UNFPA | Annual Report 2017 |
| UNICEF | Proyecto de documento sobre el programa del país (2014-2018), 2013 |

| | |
|-----------------------------|---|
| World Food Programme | Country Programme - Cuba (2015-2018), Standard Project Report 2015 |
| World Food Programme | Support for the National Plan on the Prevention and Control of Anaemia in the Five Eastern Provinces of Cuba, Standard Project Report 2015 |
| World Food Programme | Emergency Assistance to People Affected in Cuba by Hurricane Sandy in the provinces of Santiago de Cuba, Holguin and Guantanamo, Standard Project Report 2015 |
| World Food Programme | Country Programme Cuba (2015-2018) Standard Project Report 2016 |
| World Food Programme | Emergency Food Assistance to Communities Affected by Hurricane Matthew in Cuba, Standard Project Report 2016 |
| World Food Programme | Country Programme - Cuba (2015-2018), Standard Project Report 2017 |
| World Food Programme | Emergency Food Assistance to Communities Affected by Hurricane Matthew in Cuba, Standard Project Report 2017 |
| World Food Programme | Emergency Food Assistance to Victims of Hurricane Irma in Cuba, Standard Project Report 2017 |
| Gobierno de Cuba | |
| [Partido Comunista de Cuba] | Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, 2017 |
| [Partido Comunista de Cuba] | Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021, 2017 |

Documentos metodológicos

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG, Normas y estándares de evaluación, 2016.
CEPAL, Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP), División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO), Política y estrategia de evaluación, 2014.

United Nations Evaluation Group UNEG, Impact evaluation in UN agency evaluation systems: guidance on selection, planning and management, 2013.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG, Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, 2005.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG, Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas, 2005.

Referencias bibliográficas

1. Cabrisas, R. (2017), Vicepresidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Planificación. Informe sobre los resultados económicos del año 2017 y propuesta de Plan para el año 2018, Asamblea Nacional Poder Popular.
2. Hernández, A.; A. García, M. Sánchez, J.M. Sánchez y A. Jam (2014) "Economía Cubana: desafíos al crecimiento económico". Revista "Cuba: Investigación Económica", año 20, no. 1; INIE.
3. Hernández, A. y V. Robichaud (2016). "Simulación de efectos de shocks y medidas de políticas mediante un modelo de equilibrio general computable". Revista "Cuba: Investigación Económica", año 22, no. 1, enero – junio, INIE.
4. Mañalich, Isis (2014): "Exportar para crecer, necesidad imperante en la economía cubana", editorial Ciencias Sociales, C. Habana
5. Nova, A. (2016). Cuba, producción y mercado interno de los alimentos. Revista "Cuba: Investigación Económica", año 22, no. 2; INIE

6. Pedraza, Lina (2018). Ministra de Finanzas y Precios. Intervención en la ANPP
7. Rodríguez, J. L. (2017), La economía cubana 2016-2017. Valoración preliminar. En <http://www.cubadebate.cu/opinion/2017/01/01/la-economia-cubana-2016-2017-valoracion-preliminar-i/>
8. Rodríguez, J. L. (2018). Cuba y su economía 2017-2018, una valoración preliminar.
9. Sánchez, Jorge M. (2004): "Potencial de Comercio Cuba-Estados Unidos". Universidad de La Habana.