

Evaluación del programa de la DGD 2017-2021 Trabajo Decente

Informe Cuba



Evaluación del programa de la DGD 2017-2021- Trabajo Decente

Informe Cuba

Seida Barrera Rodríguez
Ernesto Domínguez López

Prólogo

Presentamos con inmenso placer la evaluación externa para la DGD del programa temático Trabajo Decente 2017-2021, que se ejecutó para Cuba en los meses de marzo a abril de 2022. Más que un informe, es un manual de supervivencia ante las dificultades que se afrontan, con el bloqueo más largo de la historia humana de un país a otro, donde el oponente son los Estados Unidos de América, el país más poderoso del mundo en estos momentos. Esta situación singular lo diferenció de los países de cualquier región. Al mismo tiempo, las conexiones con los problemas hacia lo interno resultan evidentes, en medio de un ambiente mediático que pinta a la nación como un fracaso, a pesar de haber logrado controlar la pandemia de covid 19 en tiempo record, con vacunas de factura nacional obtenidas con recursos de país pobre. Es por ello que se decidió, de manera muy acertada, separarlo y verlo como una región en sí mismo, dadas sus complejidades.

De hecho, solo FOS ha podido continuar trabajando en Cuba, dados los continuos obstáculos impuestos por el mentado bloqueo. Sus socios han valorado su valentía en muchos momentos, al permitirles llevar a cabo sus funciones de guía y educación a los trabajadores en el caso de los sindicatos, y en temas de salud y defensa de los derechos de las mujeres en las demás instituciones. Se pudo apreciar la labor conjunta de todos los involucrados en lograr que los recursos llegaran, conjuntamente con la asesoría para que los grupos meta los aprovecharan al máximo.

Seida Barrera Rodríguez (por ACE Europe) La Habana, Cuba. 2022



Resumen

El programa trabajo decente fue una iniciativa conjunta entre FOS, IFSI/IVSI y Solsoc dentro del Marco Estratégico Común Trabajo Decente. Implementado entre 2017 y 2021, tuvo como objetivo mejorar la vida de las personas a partir de generar cambios en tres ejes temáticos: derechos laborales, acceso y prestación de servicios de salud, e iniciativas de economía social y solidaria, mediante el fortalecimiento de las capacidades organizativas e institucionales de las contrapartes nacionales. En Cuba el programa fue ejecutado por FOS y IFSI/IVSI en 2 ejes, derechos laborales y salud. La evaluación en Cuba forma parte de una evaluación más amplia que incluyó otras tres regiones (la región Andina, la región América central y la región de África del sur). Por sus características peculiares (país bloqueado por Estados Unidos, organizaciones sindicales y ONG masivas con apoyo estatal), el programa de FOS para Cuba fue diferente al del resto de los países en este programa trabajo decente.

La evaluación examina en qué medida el programa ha contribuido a la realización de los objetivos específicos formulados para cada país, con especial atención a los criterios del CAD de la OCDE: efectividad, eficiencia, sostenibilidad, relevancia e impacto, junto con el impacto de la crisis Covid-19. La evaluación también formula recomendaciones y lecciones aprendidas que servirán para acompañar la ejecución del nuevo programa de la DGD 2022-2026.

La evaluación adoptó un enfoque teórico que presta atención a la relación entre las intervenciones, los productos y resultados obtenidos y los mecanismos causales. Partiendo de la Teoría del Cambio del Programa, se ha reunido evidencia para validarla a través de una serie de métodos como la recolección de resultados (mapeo de alcances) y el análisis de contribuciones. Los consultores han combinado el uso de los datos de seguimiento y evaluación disponibles con un proceso de recolección de datos primarios basado en entrevistas semiestructuradas, talleres participativos y grupos focales.

El programa Trabajo Decente ha sido exitoso. Los resultados logrados son considerados sustanciales a nivel de las organizaciones y los cambios mostrados. Se considera un programa relevante, en tanto que atiende las demandas y prioridades planteadas por los grupos meta. Además, FOS y IFSI/IVSI utilizan un 'enfoque localizado' que vuelve muy pertinente el programa adaptándose a los procesos y políticas de los socios, colocándoles en el asiento del conductor.

Para la mayoría de los socios el programa resultó vital, FOS es el donante más importante, también ya que el programa visibilizó y apoyó un área de la sociedad que estaba rezagada (ej. Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales).

Es importante señalar que todos los programas analizados en el presente informe, cuentan con el apoyo del gobierno, y eso hace que la ejecución de los proyectos sea más eficiente. En las siguientes secciones nos centramos en una serie de conclusiones y recomendaciones principales.

Desarrollo organizacional e institucional

El programa contribuyó a los procesos de desarrollo de capacidad de los socios en su lucha por el perfeccionamiento, reconocimiento y/o reforzamiento de los derechos laborales y derecho en salud, así como mejores condiciones de trabajo para sus miembros. Al mismo tiempo, se apreció ajuste al proceso de actualización del modelo económico cubano, así como a las necesidades y problemáticas asociadas con el mismo. Se lograron construir/fortalecer sindicatos por rama, existiendo equilibrio entre el acompañamiento al fortalecimiento organizacional e institucional. Igualmente, se observó mayor colaboración con instituciones nacionales.

Se observó una consolidación de las estrategias de incidencia política y las alianzas logradas por las organizaciones involucradas. Igualmente, resultó significativo el perfeccionamiento de la estrategia de intervención de FOS, en cuanto a la elección y orientación de socios, definición de objetivos e indicadores, cooperación con otros actores, intercambio regional entre socios, así como su seguimiento, evaluación y ajuste.

En general, en cuanto a los sindicatos se apreció una mayor capacidad de negociación entre las direcciones empresariales y los líderes sindicales. Se mejoró la atención a los trabajadores, y se les apoyó en situaciones difíciles, dentro del contexto de la pandemia de COVID-19. Además, se observó una mayor integración de las estructuras sindicales dentro de las empresas con las estructuras sindicales territoriales y nacionales, implementando estrategias de comunicación, haciendo mayor uso de las TIC.

En el área de la salud se ha trabajado mucho el tema de la salud y los derechos sexuales y reproductivos y se le ha dado mayor atención a los grupos gays y transgénero, por lo que no había programas de colaboración internacional para la red de mujeres lesbianas y bisexuales. FOS contribuyó a revertir dicha situación con materiales educativos, capacitación con expertos nacionales y extranjeros entre otras acciones. En esta línea, se apreció una mejoría de la educación sexual y de los porcentajes de pruebas citológicas a partir de los materiales educativos elaborados, y el accionar de las activistas.

Por otra parte, las promotoras de salud formadas por el programa con FOS realizaron pesquisas a la población buscando enfermos de COVID-19, otras se convirtieron en mensajeras para hacer llegar medicamentos, alimentos o cuidar de personas vulnerables y ancianos solos para que se mantengan en sus viviendas. Algunas se mantuvieron en los consultorios orientando ya que el médico o la enfermera tuvieron que estar en otras posiciones del sector.

Recomendaciones

- Realizar cursos de capacitación virtuales más interactivos, con mayores espacios de participación para los estudiantes.
- Financiar elaboración de plataforma virtual de aprendizaje para los sindicatos de todo el país
- Contratar expertos en Educación a Distancia por los sindicatos, para el montaje de la Plataforma interactiva virtual. Crear una plaza fija para darle mantenimiento a dicha



Plataforma, y de esta manera garantizar la sostenibilidad de la misma. De manera general, se recomienda buscar preferentemente expertos nacionales, cuando sea posible.

- Que se diseñen materiales educativos específicos para mujeres lesbianas y bisexuales, conciliando las necesidades básicas con las coordinadoras de cada provincia.
- Presentar proyectos que se enfrenten al acoso sexual (ej. elaborar políticas contra el acoso sexual en el lugar de trabajo, sensibilizaciones, mecanismos de denuncias)
- Acompañar el diseño de procedimientos que guíen el accionar de redes y alianzas.

Género

Se prestó mucha atención al género, tanto interna como externamente. Junto con varios socios sindicales, se trabajó para aumentar la participación de las mujeres en todo tipo de estructuras sindicales, y se modificaron los estatutos con este fin. FOS también apoyó la formación de mujeres y el tema de género ha sido incorporado en las capacitaciones, a partir del intercambio derivado del Taller de Género (Congreso de la FGTB). El programa de salud prestó atención explícita a los derechos de las mujeres, centrándose en la igualdad en el ejercicio pleno de sus derechos a la salud sexual y reproductiva. También se realizó una colaboración entre actores involucrados en el eje laboral y el eje salud, como por ejemplo la colaboración del CENESEX con los sindicatos, al asesorar la incorporación del tema de acoso laboral a las capacitaciones.

El programa es sensible a las cuestiones de género en un grado significativo, pero no es lo suficientemente estratégico como para contribuir a cambios transformadores en los roles de género, sobre todo en el mundo sindical. Se hace poco para abordar los valores y normas sociales y culturales, los hábitos y las actitudes a nivel individual o social. Se plantea la cuestión de hasta qué punto la participación de las mujeres en los órganos consultivos, conduce realmente a una participación más significativa y poder de decisión. Otro riesgo se refiere al aumento de la carga de trabajo de las mujeres que ya tienen una doble tarea (productiva y reproductiva). Apoyar acciones para las mujeres es una estrategia buena y pertinente, y más fácil que las acciones que tocan las relaciones de poder implícitas y explícitas. El cambio transformador requiere procesos de cambio a largo plazo y un enfoque holístico para el que, en la mayoría de los casos, no se dispone de recursos y suele faltar interés de la parte de los socios

Recomendaciones

- Transversalizar el enfoque de género en todos los instrumentos y mecanismos internos de las organizaciones (ej. estudios, capacitaciones de mujeres, liderazgo femenino...).

Cambios en políticas públicas

El programa ha contribuido a promover cambios a nivel de marcos normativos y de política pública que buscan ampliar derechos de los trabajadores y las trabajadoras, de las mujeres, de jóvenes y adolescentes, y en menor medida cambios a nivel de las empresas. El apoyo del programa a la generación de dichos cambios muchas veces se alineó con esfuerzos que las contrapartes y otros aliados impulsaban desde hace más tiempo.

Los socios involucrados dedicada a la salud de las mujeres, han resultado vitales en procesos clave del país, como han sido los procesos de consulta de la Constitución de 2019 y el Código de las Familias. Además, han contribuido a educar y preparar a la sociedad con vistas a la aceptación y respeto de los nuevos derechos que ambos protegen, que busca elevar los niveles de igualdad de la población.

En todos los casos, se destaca la combinación de estrategias confrontativas (abogacía, activismo) y cooperativas (asesoramiento, lobby). Es la combinación de ambos enfoques lo que ha ayudado a generar los impactos deseados. Las contrapartes han aplicado una incidencia política basada en evidencia y a través aportes técnicos han informado los debates y las decisiones. Hay un mayor articulación con actores de gobierno, generación de plataformas y coaliciones multiactorales para impulsar cambios o defender conquistas. El trabajo de incidencia política ha sido acompañado con la sensibilización de diversos públicos, la conducción de campañas de concientización e incidencia en medios tradicionales y redes sociales.

Los casos ilustran que la formación impartida en el marco del programa ha sido un eslabón clave para sensibilizar a los grupos y destinatarios de los cambios y proveer herramientas para involucrarse en acciones de incidencia. Los casos también ilustran que el fortalecimiento del diálogo social no solo es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr cambios más estructurales a nivel de política pública y empresarial.

Por último, las conquistas logradas deben ser monitoreadas y vigiladas, a la vez que consolidadas con nuevos aportes técnicos de las contrapartes, para lograr su efectiva implementación o para evitar procesos regresivos debido a la influencia creciente de grupos conservadores.

Recomendaciones:

- Enfrentar con mayor ayuda de la academia los fundamentalismos religiosos y sectores de la población que se oponen al aborto y el matrimonio igualitario, y que discriminan a la comunidad LGBTIQ+.

Sostenibilidad

El nivel de sostenibilidad es mixto y varía entre los socios. En general, la sostenibilidad institucional y social está más garantizada que la financiera. Esto se explica por el hecho de que los programas se alinean con la actividad principal de los socios y refuerzan los procesos de desarrollo de capacidades endógenas en curso. El hecho de que el éxito del programa dependa en gran medida de (la mejora de las capacidades) de los individuos (formación) y de que los socios sean organizaciones basadas en la afiliación y con un liderazgo rotativo, explica que haya diferentes niveles de sostenibilidad entre los distintos socios. La sostenibilidad de los resultados se ve debilitada por el cambio y la rotación de los miembros y el liderazgo, así como por la falta de sistemas sólidos de gestión del conocimiento o de estrategias que garanticen la transferencia de conocimientos.



La sostenibilidad financiera es débil a nivel de los sindicatos, en cuanto a la adquisición de equipos en moneda extranjera. El programa ha apoyado la movilización de recursos en dicha moneda de forma limitada (reforzando las actividades generadoras de ingresos propios, hasta donde es posible), pero no ha podido contribuir mucho a desarrollar estrategias para aumentar las contribuciones de los miembros o a elaborar propuestas de recaudación de fondos, porque las cuotas sindicales se pagan en la moneda nacional del país, que es el peso cubano.

En Cuba la sostenibilidad institucional se garantiza, en el sentido de que los socios son financiados (totalmente o en cierta medida) por el Estado desde hace décadas. El financiamiento es escaso, por lo que se trabaja con personal mínimo que atiende a todas las provincias. Los socios cuentan además con equipos pequeños de asesores jurídicos, informáticos, contadores, y varios de ellos son a su vez profesores a tiempo parcial en las universidades, por lo que existen contactos para reforzar en un momento determinado las necesidades de consultoría de ser necesaria, e incluso se acude a estudiantes que realizan sus prácticas laborales en dichos lugares.

Recomendaciones

- Evitar en la medida de lo posible, la fluctuación de cuadros, para aprovechar la capacitación impartida y que se logre consolidar la labor realizada por los mismos. Para lograrlo, podría analizarse la posibilidad de incrementar los salarios, quizás a partir de una reestructuración de los cargos administrativos, reduciéndolos al mínimo. Se pudieran brindar opciones de superación, mediante la incorporación a cursos/posgrados en temas de liderazgo y/o gestión.
- Facilitar movilización de fondos de donantes, con fondos propios y de otras fuentes. Se podría recurrir a los gobiernos locales, que cuentan con fondos provenientes del 1% de contribución al desarrollo territorial.
- Identificar espacios como universidades, centros de investigación y otros que pueden acompañar estudios e investigaciones (a bajo costo o gratuitas).
- Elaborar estrategia para aprovechar las capacidades de líderes que salen de sus cargos, que puedan servir de apoyo para asesorar y capacitar dirigentes. Las vías para ello podrían ser mediante recontractación laboral, invitaciones a actividades de intercambio de experiencias con las jóvenes generaciones, conferencias magistrales en eventos o discursos de apertura/cierre.

Buena gestión del programa

La eficiencia del programa es relativamente alta, con algunas oportunidades de aumento. Los factores que contribuyen al alto nivel de eficiencia son: (1) un sistema de seguimiento y evaluación sólido y riguroso que permite adaptarse a la evolución del contexto, (2) una transferencia de fondos oportuna y eficaz, a pesar de las dificultades, (3) elección adecuada de estrategias y actividades, (4) contribución del programa a la consolidación o mejora de los servicios básicos prestados por los socios, (5) financiación básica de los sindicatos que permita la continuación de la prestación de servicios, (6) gran experiencia y conocimientos del

representante local de la FOS, (7) sistema de seguimiento y evaluación comprehensivo y basado en los resultados.

Los ámbitos en los que se puede aumentar la eficiencia son (1) mayor colaboración entre los socios de FOS a nivel nacional y regional, (2) colaboración conjunta de intercambio de información para el desarrollo de material de formación, (3) desarrollo de estrategias para apoyar la transferencia de conocimientos y competencias adquiridas entre la base de los sindicatos, incl. atención a formación de formadores.

Recomendaciones:

- Reaccionar con mayor rapidez ante las adversidades, identificando estas últimas como riesgos, con una planificación que se active de manera expedita cuando ocurra.
- Lidiar de manera más efectiva con el bloqueo de EEUU y sus consecuencias extraterritoriales, que afectan directamente a los programas, sobre todo en el ámbito financiero. Una vía que debe reforzarse es la educación, buscar la manera de divulgar de manera didáctica los impactos del bloqueo, “acercándolos” a la población. Otra alternativa que ya está implementando el país es usando las criptomonedas, pero ello debe realizarse con una buena asesoría, eligiendo cripto estables con respaldo real. Otra podría ser divulgar a través de los grupos de solidaridad la realidad del bloqueo, para ejercer presión sobre EEUU, y apoyar al lobby estadounidense interesado en los negocios con Cuba, que es el único hasta la fecha que ha logrado flexibilizaciones de algún tipo.
- La metodología de la Teoría de cambio puede utilizarse de forma mucho más estratégica; puede desarrollarse a nivel sectorial, temático o organizacional. Esto permitirá conocer mejor a los actores, las relaciones entre ellos y los mecanismos que propician el cambio. Así mismo, explicitar los supuestos relevantes puede inspirar la identificación de las trayectorias de aprendizaje. De este modo el aprendizaje puede utilizarse de forma más sistemática.
- FOS ya ha empezado a trabajar en la adaptación del sistema de seguimiento y evaluación para hacerlo más ligero. Hay que mantener los puntos fuertes: el enfoque orientado a los resultados y la metodología de cosecha de resultados. Sin embargo, se podría buscar una forma diferente de elaborar informes. Se plantea la cuestión de si son necesarios informes exhaustivos. La información más importante parece recogerse durante las visitas periódicas de seguimiento.



Lista de abreviaciones

ANPP	Asamblea Nacional del Poder Popular
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CCT	Convenios Colectivos de Trabajo
CDR	Comités de Defensa de la Revolución
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CTC	Central de Trabajadores de Cuba
COMF	Casas de Orientación de la Mujer y la Familia
DGD	Directoraat Generaal Development
EIS	Educación Integral de la Sexualidad
ICRT	Instituto Cubano de Radio y Televisión
IESS	iniciativas de la Economía Social y Solidaria
ILGALAC	Asociación Internacional de Lesbianas Gays Bisexuales Trans e Intersex para América Latina y el Caribe
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
OSDE	Organización Superior de Dirección Empresarial
PCC	Partido Comunista de Cuba
PPP	Presentación PowerPoint
TdC	Teoría de cambio
TdR	Términos de Referencia

Indice

1	Introducción	14
1.1	Tema y objetivos de la evaluación	14
1.2	Metodología	15
1.3	Limitaciones	17
2	Breve introducción del programa en Cuba	18
3	Análisis de la contribución al desarrollo organizacional e institucional	21
3.1	Cambios en los actores sindicales	21
3.2	Cambios en las organizaciones en salud	25
3.3	Análisis de la Contribución de FOS	28
3.4	Conclusion de la efectividad y pertinencia de la contribucion al desarrollo organizacional e institucional	28
4	Contribución a cambios en políticas públicas y en la agenda de trabajo decente	29
4.1	Capacidades fortalecidas de incidencia y negociaciones	29
4.2	Cambios en politicas públicas y en las empresas	33
4.3	Indicaciones de impacto a nivel de los beneficiarios	37
4.4	Conclusiones	37
5	Análisis de la eficiencia	38
5.1	estrategias apropiadas	38
5.2	Coherencia y complementariedad	40



5.3	Gestion del programa	40
5.4	Conclusiones	41
6	Análisis de la sostenibilidad	42
7	Conclusiones y recomendaciones	44
8	Anexos	47
8.1	TdR	47
8.2	Resumen de los socios que participen en el programma en Cuba	48
8.3	Lista de personas consultadas	50
8.4	Lista de documentos consultados	51
8.5	PPP utilizado durante el taller de retroalimentación	52
8.6	Fotos	52

1 Introducción

1.1 TEMA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

- ¹ FOS, SolSoc e IFSI-ISVI han solicitado una evaluación externa del programa común de la DGD Trabajo Decente 2017-2021, que se ejecuta en 11 países (cuatro regiones) + Bélgica. Este informe presenta el análisis del programa en Cuba.
- ² En cada país, el programa es ejecutado por socios. ACE Europe y HIVA distinguen los siguientes grupos de tipos de organizaciones asociadas: (1) Sindicatos, sus federaciones y ONGs relacionadas con el trabajo o institutos de investigación que abogan por el respeto de los derechos laborales, la protección social en el lugar de trabajo, un diálogo social efectivo y la mejora de las políticas laborales; (2) organizaciones de la sociedad civil que defienden el derecho a la salud y que abogan por el respeto de los derechos sanitarios (a menudo centrados en la salud y los derechos sexuales y reproductivos), la mejora del acceso a servicios sanitarios de calidad y la universalización de los sistemas de salud pública; y (3) organizaciones de la sociedad civil, como las de agricultores, productores y mujeres, que promueven la economía social y solidaria (ESS) y que abogan por un entorno político propicio para la economía social y solidaria. En Cuba, el programa es implementado por FOS y IFSI/ISVI.
- ³ La evaluación examina en qué medida el programa ha contribuido a la realización de los objetivos específicos formulados para cada país. Estos objetivos específicos están relacionados con el fortalecimiento de las organizaciones para contribuir a la mejora, el reconocimiento y la aplicación de los derechos laborales, el derecho a la protección social (centrado en el derecho a la salud), la mejora de las condiciones de trabajo y de vida dentro del contexto socioeconómico específico del país, con atención a los intereses específicos de hombres y mujeres.
- ⁴ Esta evaluación final es una obligación en el marco del acuerdo entre FOS, SolSoc e IFSI-ISVI y el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación al Desarrollo, y sirve para rendir cuentas al donante, a la DGD y a las distintas partes interesadas que apoyan el programa, entre las que se encuentran varias federaciones sindicales y organizaciones mutuales de salud, sus miembros en Bélgica y los donantes individuales. La evaluación también tiene que formular recomendaciones y lecciones aprendidas que puedan servir para acompañar la ejecución del nuevo programa de la DGD 2022-2026.
- ⁵ La evaluación debe formular respuestas a las preguntas de evaluación presentadas en los TdR (anexo 1) que hacen referencia a los diferentes criterios del CAD de la OECD: eficacia, eficiencia, sostenibilidad, relevancia e impacto, con una pregunta adicional sobre el impacto de la crisis COVID-19 en la implementación y la eficacia del programa.



1.2 METODOLOGÍA

- ⁶ La evaluación adoptó un enfoque teórico. Este enfoque presta atención a la relación entre las intervenciones, los productos y resultados obtenidos y los mecanismos causales. Para ello, se han utilizado una serie de métodos, como la recolección de resultados (outcome harvesting) y el análisis de contribuciones.
- ⁷ **Le recolección de resultados** es una técnica que proviene de la escuela de mapeo de alcances (outcome mapping) y, por lo tanto, es coherente con la práctica de seguimiento y evaluación existente en este programa. La recolección de resultados parte de la realidad de los diferentes actores involucrados en un programa y les pide que identifiquen los cambios a los que el programa ha contribuido (planificados y no planificados). Los resultados describen los cambios que los diferentes actores perciben en sí mismos, en sus propias organizaciones y/o en su entorno (por ejemplo, como resultado del diálogo social). Las preguntas a las que hay que responder son (1) quién/qué ha cambiado con quién y cuándo, (2) qué pruebas hay de ello, (3) por qué cree que es importante mencionar este cambio, (4) qué ha influido en el cambio.
- ⁸ Las evaluaciones basadas en la teoría parten de la TdC y reúnen pruebas para validarla. Las intervenciones en los distintos países pueden enmarcarse en la TdC genérica sobre el Trabajo Decente, que se ha traducido en una TdC a nivel de país. Al inicio de la visita de evaluación a nivel país hemos **reconstruido la TdC** en base de los cambios y resultados identificados a través el análisis de los informes anuales y a través un taller con los socios en lo cual han complementado y/o modificado los cambios identificados según los diferentes áreas de la TdC. Esta TdC 'reconstruido' ha sido la base para la posterior recopilación de datos y la validación externa de los datos de seguimiento y evaluación disponibles.
- ⁹ Para cada socio visitado, un resultado (o un conjunto de resultados conectados) ha sido objeto de **un análisis de contribución** (enfoque simplificado). El análisis de la contribución es una metodología para comprender los factores que han contribuido a la realización de un resultado de incidencia política. En un taller hemos reconstruido la línea de tiempo de las intervenciones de incidencia política y los participantes han identificado los hitos importantes. Se han discutido la importancia de ciertos cambios observados/hitos y la medida en que el programa pudo contribuir a ellos. También otros factores o actores que han contribuido han sido identificados. Algunos de estos cambios se han validado más a fondo, basándonos en las pruebas de los documentos, los documentos políticos, las entrevistas con las partes interesadas y -en la medida de lo posible- las entrevistas con otros actores que también contribuyeron a los cambios identificados. El análisis enumera los mecanismos causales (actores y factores que contribuyeron al cambio) y pondera las respectivas contribuciones de los socios del programa.
- ¹⁰ Los consultores han hecho un uso óptimo de los datos de seguimiento y evaluación disponibles. Estos datos han sido complementado con un proceso de recogida de datos primarios basado en **entrevistas semiestructuradas, talleres** participativos y **grupos focales**. En cada país varios talleres han sido organizados: (1) un taller al inicio de la visita con la participación de representantes de todos los socios para reconstruir la TdC y la recolección de resultados; (2) un taller de línea de tiempo con los socios que han sido visitados individualmente y (3) un taller de

retroalimentación al final de la visita con la participación de todos los socios y los representantes en el país de FOS, Solsoc y/o IFSI/ISVI (en Cuba solo con FOS y IFSI/ISVI).

¹¹ Como no fue posible visitar a todos los socios en cada país, se hizo **una selección de tres socios por país** que han sido visitado durante dos días (en el anexo se incluye un resumen de todos los socios). En la selección de socios se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Equilibrio entre los diferentes tipos de socios: organización de trabajadores / ONG / instituto de investigación / organización de la ESS (cooperativa / asociación de agricultores) / movimiento social / red
- Balance de los socios de FOS, SolSoc e IFSI/ISVI (solo fué el caso en la region Andina y en Cuba)
- Volumen financiero de la ayuda prestada
- Diversidad en las áreas temáticas
- Incluir ejemplo de socio que busca sinergias a nivel nacional y/o internacional
- Posibilidad de realizar el trabajo de campo

¹² La selección de socios también se discutió con los representantes regionales de FOS y ISVI. La tabla 1 presenta un resumen de los socios seleccionados, la tabla 2 el cronograma de las visitas. Una lista de personas consultados es adjuntado en anexo 3.

	Cuba
Socios visitados	<ul style="list-style-type: none"> - Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Liger (SNTI RIL). - Federación de Mujeres Cubanas (FMC): - Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX)
Socios no visitados	<ul style="list-style-type: none"> - Sindicato Nacional de Trabajadores Azucareros (SNTA) - Sindicato Nacional de Trabajadores de la Construcción (SNTC). - Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Alimentaria y de la Pesca (SNTIAP). - Unidad de Promoción de Salud y Prevención de Enfermedades (UPP)

Tabla 1 Resumen de los socios visitado y no visitado en Cuba.

	28/02	1/03-2/03	3/03-5/03	7/03-8/03	11/03
Cuba	taller de inicio La Habana	visita FMC La Habana	visita CENESEX La Habana	visita SNTI RIL La Habana	taller virtual de retroalimentacion

Tabla 2 Cronograma de la visita



1.3 LIMITACIONES

- ¹³ Fueron analizados 37 informes anuales de monitoreo, 30 planes de monitoreo, 20 informes de capacitación, 16 audios con entrevistas a distintos actores y expertos, y 4 informes anuales de producción de las fincas agropecuarias, cuyas referencias se incluyen en la bibliografía adjunta.
- ¹⁴ Las visitas al lugar se realizaron según lo previsto. Los evaluadores pudieron entrevistar a suficientes interesados internos y externos. Obviamente, el enfoque también tuvo algunas limitaciones: (1) dado el escaso tiempo por socio, no se pudo realizar un análisis exhaustivo de la contribución de manera presencial, pero para ello los evaluadores se apoyaron en los diversos informes anuales enviados por los socios, por lo que creen tener suficiente información para emitir un juicio ponderado sobre la contribución de FOS a los cambios descritos; (2) los evaluadores no pudieron comprobar todos los cambios. El acceso a las entidades nacionales, y a los responsables de la toma de decisiones se limitó a aquellos a los que la FOS y sus socios tienen acceso. Esto es inherente a este tipo de evaluación. En consecuencia, es muy posible que haya diferentes opiniones sobre un caso concreto, dependiendo de la vertiente ideológica que se cuestione. No hubo tiempo suficiente para trazar un mapa completo; (3) todos los casos son exitosos sin excepción. No hay suficiente evidencia en los siete casos estudiados, como para afirmar que puede generalizarse a todos los socios del FOS.

2 Breve introducción del programa en Cuba

- ¹⁵ El programa para Cuba se propuso como retos preparar a los trabajadores en la defensa de sus derechos laborales a través de los sindicatos que los representan, y mejorar las condiciones de trabajo y vida de grupos poblacionales considerados como vulnerables, como la Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales, en lo adelante la red. FOS contribuyó con su programa a fortalecer a dichos actores sociales.

Temas que se abordarán y elementos importantes del contexto relacionados

- ¹⁶ El mundo se encuentra viviendo olas constantes de privatización que traen consigo peores condiciones de trabajo, contratos de trabajo desnaturalizados y economía informal. Ello se refleja en fenómenos tales como la uberización, que ya tiene presencia en Cuba con aplicaciones como “Bajanda” o “Sube”. Estos fenómenos contribuyen a la desigualdad social, lo cual reduce la capacidad para influir en las políticas públicas y el propio estándar de vida de los sectores que quedan en las posiciones inferiores de la escala social.
- ¹⁷ Además, la discriminación golpea especialmente a las mujeres lesbianas y bisexuales, que se ven invisibilizadas al lado de proyectos que gozan de mayor promoción y financiamiento, como las de los hombres gay o transgénero, tipificando formas diferentes de patriarcado.
- ¹⁸ Entre 2017 y 2021, la situación económica de Cuba empeoró debido a una serie de causas internas y externas. A pesar de haber recibido algunas flexibilizaciones durante el gobierno del presidente estadounidense Barack Obama, su sucesor Donald Trump, desmontó dichas relaciones diplomáticas y se introdujeron sanciones al ritmo más alto observado durante los últimos 25 años, incluyendo numerosas durante la pandemia. Durante el primer año de Biden no mejoró la situación, más bien se introdujeron nuevas. La situación en América Latina, con inestabilidad política con giros hacia la derecha y regresos de izquierdas en condiciones difíciles, sumadas al debilitamiento económico de regímenes aliados como Venezuela y Nicaragua. Todo ello debe verse unido a los frecuentes eventos meteorológicos adversos y la crítica escasez durante los años 2020 y 2021 debido a la pandemia, que obligó a realizar gastos cuantiosos e imprevistos en salud.
- ¹⁹ No obstante, se dotó a la economía planificada cubana de dos importantes principios rectores, como continuidad de procesos anteriores, tras una amplia consulta popular: los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Ambos ya fueron actualizados para regir hasta 2026. Por otra parte, la continuidad política fue garantizada con el nuevo presidente Miguel Díaz-Canel en 2018, que sustituyó a uno de los líderes históricos de la Revolución: Raúl Castro. En 2019, el Parlamento aprobó una nueva Constitución, necesaria para reflejar los ajustes sociales y económicos realizados, que también contó con una



amplia consulta popular. Con repercusión al programa, se admite el matrimonio entre personas del mismo sexo y se mantienen los logros fundamentales a favor de los trabajadores.

- ²⁰ Cuba además tiene estatalizado 100% el sistema de salud, que es gratuito y de alcance universal, por lo que FOS, aunque acostumbra a trabajar con la sociedad civil, adaptó sus métodos habituales de aproximación y elección de socios al contexto *sui generis* de la Isla. De esta manera, como bien señaló el Director del programa, una pequeña intervención, puede luego generalizarse más fácilmente.
- ²¹ En cuanto al trabajo decente, los problemas centrales según el gobierno continúan siendo los bajos salarios y la erosión del poder adquisitivo. La mala situación económica del país impide invertir lo suficiente en el anticuado aparato productivo, en la importación de las materias primas necesarias, en la mejora de la infraestructura económica básica entre otras cuestiones. Debido a la escasez ocasionada por productores enfermos o limitados en su actuar por la covid, los precios de los alimentos a nivel internacional no dejan de subir, lo cual ha empeorado la ya precaria situación del país.
- ²² Un dato importante para la puesta en marcha de los proyectos es el avance de la conectividad a internet en 2018. Teniendo en cuenta que en la actualidad hay 7 millones de líneas móviles activas para poco más de 11 millones de habitantes, dato actualizado de febrero 2022 (ETECSA), puede decirse que Cuba ha entrado de lleno en la era de la conectividad. Esta nueva situación abre las puertas al uso de las redes sociales en la formación y el perfeccionamiento, la gestión de las fincas, la coordinación entre las mismas y en beneficio de las campañas de promoción y sensibilización.
- ²³ Cuba se encuentra actualmente en la crisis socioeconómica más grave desde el Período Especial de principios de los años 90. La tendencia comenzó en 2019 con una crisis energética. Desde principios de marzo de 2020, se ha añadido el impacto de las medidas de lucha contra la pandemia de COVID-19. La estrategia cubana de lucha contra la epidemia, con un seguimiento social masivo, el aislamiento y el tratamiento médico precoz de los infectados y una cuarentena intensiva, garantizó un número limitado de víctimas mortales. Cuba comenzó a desarrollar una serie de vacunas, donde ya está al 90% la población con esquema completo de vacunación, de un 95% de la población vacunable.

Estrategias principales del programa y presentación de los socios implicados

- ²⁴ FOS e IFSI apoyan a las contrapartes cubanas fortalecidas con conocimientos y habilidades, orientadas a mejorar los servicios que ofrecen a los trabajadores y los grupos vulnerables, y para que logren alianzas entre actores del Marco Estratégico Común Trabajo Decente. Los sindicatos cubanos obtienen mejores CCT porque están mejor preparados para la negociación durante el diálogo social y vigilan permanentemente su aplicación. Igualmente, las asociaciones mejoran la salud sexual y el respeto de los derechos sexuales de las mujeres y los jóvenes en sus lugares de trabajo y en sus comunidades. Las redes sociales, las alianzas nacionales e internacionales apoyan este proceso de mejoramiento y empoderamiento continuamente. FOS e IFSI brindan su experiencia y, más que todo, sus redes internacionales, elementos muy

importantes al nivel más alto de la TdC cuando se trata de la incidencia política o de negociaciones sindicales. Para IFSI, esta TdC Cuba se articula también con la TdC continental latino-americana.

- ²⁵ En el programa en Cuba 4 sindicatos están involucrados, que son también miembros de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), todos socios de FOS: Sindicato Nacional de Trabajadores Azucareros (SNTA), Sindicato Nacional de Trabajadores de la Construcción (SNTC), Sindicato Nacional de Trabajadores de Industrias Rama Industria Ligera (SNTI RIL), Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Alimentaria y de la Pesca (SNTIAP). Los sindicatos tienen como fin común organizar la capacitación dirigida a sus cuadros y líderes sindicales para que estos sean capaces de defender de manera eficaz los derechos laborales de los trabajadores en el marco del proceso de actualización del modelo socio económico cubano.
- ²⁶ FOS también apoya a una organización social y dos centros del MINSAP que defienden los derechos en la salud:
- Federación de Mujeres Cubanas (FMC): ONG que representa a las mujeres cubanas de entre 14 y 64 años. A través de sus especialistas y brigadistas sanitarias realiza, en el marco de programas nacionales, campañas de sensibilización relacionadas con la salud sexual de las adolescentes y mujeres adultas.
 - Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX): centro de referencia cubano sobre educación sexual. Lidera el Programa Nacional de Educación y Salud Sexual (PRONESS). Desde el 2007 aboga en favor de la diversidad sexual y el respeto de los derechos sexuales. Este Centro es el que atiende la Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales.
 - Unidad de Promoción de Salud y Prevención de Enfermedades (UPP): centro de referencia cubano en la promoción y prevención en el campo de la salud y lidera el Programa Nacional de prevención del VIH/Sida.



3 Análisis de la contribución al desarrollo organizacional e institucional

²⁷ En lo general, el nivel de la realización del programa es alto, palpable a través de los planes e informes de monitoreo y los informes de actividades de los socios. Los siguientes cuadros ofrecen una visión general de los resultados más importantes en cuanto al desarrollo organizacional e institucional.

3.1 CAMBIOS EN LOS ACTORES SINDICALES

²⁸ En el marco del programa, se cooperó con 4 sindicatos a nivel nacional..

Ámbito de cambio	Explicación/ contribución
Formación interna	<ul style="list-style-type: none">– Establecimiento de criterios de selección de formadores sindicales.– Perfeccionamiento de la capacitación a través de alianzas con otros socios (FMC, CENESEX y UPP).– Conversión de formadores y secretarios sindicales de empresas, en líderes de opinión y activistas con presencia en el perfil CTC de Twitter (@CTC_Cuba), Facebook, periódico Trabajadores, canales de YouTube.– Varios cursos impartidos a través de la plataforma digital de la empresa Aircros– Elaborados materiales educativos distribuidos a nivel nacional, como el Folletín Sindical: Buenas prácticas, la Cartilla “La didáctica en entornos virtuales”, y otro sobre género y medio ambiente laboral– Diseño de capacitación sobre los indicadores más deteriorados a nivel de país, como por ejemplo la accidentabilidad, reclamaciones de salario, derechos laborales.– Aulas anexas en 3 provincias (La Habana, Matanzas y Villa Clara), donde se forman estudiantes y trabajadores como técnicos medios y obreros de la construcción, coordinadas entre los Ministerios de Educación y de la Construcción. Radican en las empresas.– Talleres en todas las provincias generalizando experiencias con cuadros/funcionarios provinciales y formadores.– Impartido curso de “Formador de formadores en espacios virtuales”.– Creados gabinetes metodológicos para capacitar en todas las provincias del país y el municipio especial Isla de la Juventud– Líderes con conocimientos y competencias en cuanto a varios temas como sindicalización, liderazgo, comercio justo, negociación, leyes y derechos laborales, salud e higiene ocupacional, libertad sindical, acoso laboral, seguridad social, C190, ...

Estructura interna y órganos consultivos	– Incorporación de más jóvenes a las redes y talleres de capacitación
Capacidad de comunicación	– Diseñada estrategia de comunicación que emplea el sistema de información digital.

Tabla 3 Resumen de los cambios organizacionales a nivel de los socios

- 29 Hay también aportes a costes recurrentes como la organización de congresos y talleres, la participación en reuniones incl. transporte, etc. También se puso una atención específica en la formación técnica (ej. formación de obreros de la construcción)

Ambito de cambio	Explicación/ contribución
Procesos de integración de sindicatos, federaciones y confederaciones	Fortalecida presencia sindical a nivel Central, en su interacción con las bases provinciales/municipales, sobre todo en las provincias de La Habana, Matanzas y Villa Clara, en cuanto a los intercambios para educar/comunicar con mayor eficacia en temas referidos a los derechos de los trabajadores, cómo proceder ante la existencia de conflictos laborales, y cómo participar de manera más efectiva en la toma de decisiones en los centros de trabajo
Trabajo en red (intersindical, regional)	Establecimiento de redes (nacionales e internacionales), fortalecimiento de su legitimidad Articulación con actores internacionales
Capacidades para influir políticas (a nivel municipal, nacional e internacional) como elaboración de pliegos petitorios, campañas de movilización, estudios, capacidad de vocería de la dirigencia etc.	A partir de la capacitación se evidencia mayor reconocimiento de los gobiernos hacia las organizaciones sindicales
Capacidades para participar en el diálogo social (nivel empresarial, sectorial, municipal, nacional e internacional)	Las directivas empresariales contaron con mayor participación de los trabajadores. En Suchel Camacho se expuso como logro que los dirigentes sindicales perfeccionaron la forma de redactar/actualizar los Convenios Colectivos, de manera que la Administración no tenga más opción que cumplirlos, lo cual protege en mayor medida al trabajador al demandar sus derechos laborales. En Suchel Cetro, los trabajadores tuvieron mayor cohesión y mejores argumentos a la hora de denunciar sus preocupaciones por las pérdidas y la repartición de utilidades

Tabla 4 Resumen de los cambios institucionales a nivel de los socios



- ³⁰ Con la covid19 se hizo necesario desarrollar varios cursos de entrenamiento para los trabajadores, debido al aislamiento que se ordenó realizar en las casas, la promoción del teletrabajo y los cierres de los accesos a la ciudad desde otras provincias, lo que impedía el traslado de profesores hacia estas para impartir las clases.
- ³¹ Por tanto, la capacitación debía realizarse de manera virtual. Al mismo tiempo, esta tenía que resultar atractiva, para sustituir con éxito la interacción directa profesor-estudiantes. Es por ello que se necesitó contar con una especialista voluntaria en Pedagogía a Distancia, que incorporó elementos que hicieron los cursos más amigables e interactivos, y que lograron que el trabajador contara con mayores motivaciones para aprender. Sin embargo, con los problemas de conexión existentes en Cuba, es necesario realizar numerosos intentos para enviar a todas las provincias y municipios los materiales educativos. Los directivos de la CTC se percataron de que era necesario crear por tanto, una Plataforma como tienen las universidades de La Habana y las Villas, donde se subieran los materiales y los estudiantes en cada territorio, pudieran descargarlos poco a poco. Además, se humanizaría la labor de profesores y estudiantes, ahorrándoles tiempo al no tener que trasladarse a los centros educativos, pues el transporte constituye otra dificultad en Cuba, sobre todo fuera de La Habana, la capital.
- ³² Súmese a lo anterior, que poder contar con un especialista dedicado a tiempo completo a la plataforma, al menos durante los primeros años, evitaría recargar al Departamento de Informática de la CTC, que cuenta con pocos especialistas según explicaron, y deben brindarle servicios a todo el país. Además, se podría ampliar la atención más directa a otras instituciones como el CENESEX o la FMC, haciéndolos partícipes directos en la elaboración de materiales educativos para la plataforma, e igualmente en la interacción con estudiantes. Sobre este último particular se están dando los primeros pasos, para ver cuáles serían las mejores vías de colaboración, por lo que aún no existe un protocolo que indique cómo proceder. De dichas negociaciones debe salir la incorporación del enfoque de género en todos los instrumentos y mecanismos internos de la CTC, cuestión que igualmente está faltando en las capacitaciones a los trabajadores.
- ³³ Durante las visitas a los 3 socios, se constató que sobre todo en FMC fluctúan con cierta frecuencia los directivos, por lo que debe comenzarse de nuevo a capacitar, lo cual retrasa la aplicación de esos conocimientos en la atención a la población beneficiaria.

Ambito de cambio	Explicacion/ contribucion
Género	<ul style="list-style-type: none">- Incorporado como tema en las capacitaciones, a partir del intercambio derivado del Taller de Género (Congreso de la FGTB).- Elaborados materiales educativos distribuidos a nivel nacional sobre género- Reforma de estatutos CTC para promover la participacion de mujeres en las juntas directivas de los sindicatos, en las comisiones de higiene y seguridad, y de negociacion- Taller sobre igualdad de género- Evento de mujeres creadores en cada provincia

Medio ambiente y cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> - En tema ambiental, se hacen declaraciones juradas de desechos peligrosos, se actualizan inventarios de productos químicos tóxicos y desechos peligrosos, con los neumáticos fuera de uso se realizan cercados perimetrales - Sindicatos disponen a nivel de provincia de uno o varios coordinadores ambientales, que dan seguimiento a temas Medio Ambiente y Seguridad y Salud en las empresas de su respectivo sector. Para ello, aplican la nueva norma cubana NC-ISO 45001:2018, y formalizan las obligaciones de las administraciones de las empresas en los CCT. - Elaborados materiales educativos distribuidos a nivel nacional sobre medio ambiente laboral - Taller Provincial de medio ambiente (La Habana)
Digitalización	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor uso de las TIC.

Tabla 5 Resumen de los cambios en temas transversales a nivel de los socios¹

³⁴ Con la promulgación en 2021 del Decreto Presidencial 198, que aprobó el Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres, se cumplieron varias metas que desde hacía años se perseguían respecto al tópico de **género**. De esta manera, se pudo adaptar a la realidad cubana la Plataforma de Beijing, cuya implementación se convirtió en un compromiso en 1995, durante la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer. La última revisión se realizó en 2013, por lo que el antes mentado Decreto respondió a desafíos para luchar contra manifestaciones de discriminación y violencia hacia las mujeres en ámbitos laborales, familiares, en la promoción a cargos de dirección, y en los medios de comunicación. En mayo 2022 se analizó la aplicación de dicho programa, a 1 año de su aplicación en la Asamblea Nacional del Poder Popular cubana (Prensa Latina), y se halló que se le entregaron viviendas a madres con tres o más hijos en coordinación con los territorios; se divulgaron, promocionaron y ofertaron carreras universitarias y oficios que tradicionalmente han sido lideradas por hombres; y se realizaron algunas acciones educativas para prevenir el embarazo en adolescentes. FOS apoyará en esta última temática a los socios, la cual resultará de alto impacto social por sus implicaciones de salud para las familias.

³⁵ En materia de **medio ambiente**, en 2017 se aprobó por el gobierno la Tarea Vida (CITMA) para enfrentar el cambio climático, por lo que se convirtió en un compromiso de primer orden para la nación. La misma cuenta con objetivos planificados hasta 2100, y tiene en cuenta varias investigaciones que inició la Academia de Ciencias de Cuba. Entre sus objetivos, está reducir la densidad demográfica y las áreas de cultivos próximas a las zonas bajas costeras, así como desarrollar concepciones constructivas en la infraestructura, adaptadas a esta últimas. Se encuentran identificadas las áreas de mayor riesgo. FOS apoyó varias de estas acciones a través de la capacitación, pero se trata como se observó antes de un proceso a largo plazo.

¹ Según el marco interpretativo común sobre el desarrollo de capacidades



36 Por otra parte, se encuentra igualmente en proceso el tema de **digitalización**, que le ahorra múltiples recursos al Estado. En este momento, existen 263 portales gubernamentales en Internet que brindan información a la población, y están accesibles para los ciudadanos 76 trámites y servicios en línea (Alonso *et al.*, 2022). Entre estos pueden mencionarse los pagos de tributos, la descarga del vector fiscal para los contribuyentes, o la recepción de información brindada por especialistas. La capacitación a los trabajadores forma parte de dichos servicios, y FOS apoyó directamente la creación de la infraestructura para hacer posible dicho proyecto en los lugares donde radican los socios, y debe continuar haciéndolo con el próximo programa, a través de la creación de la Plataforma interactiva.

3.2 CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES EN SALUD

Ambito de cambio	Explicacion/ contribucion	casos
Visión, estrategia y planificación	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de agenda colectiva de trabajo activistas LGBTIQ+ 	CENESEX
Formación	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo al desarrollo de planes educativos a través de instituciones nacionales Elaboración/impartición de cursos de capacitación, con apoyo financiero y logístico para su implementación Preparación de folleto contra el acoso y acordeón de conceptos para aulas sindicales sobre los derechos sexuales. Fortalecimiento de la conciencia de la importancia del trabajo comunitario. Se inició capacitación con los delegados² sobre el sida en los jóvenes. Se realizó ciclo de talleres teatrales con promotores de salud formados en técnicas de Teatro del Oprimido, para su uso como herramienta en el trabajo comunitario Ejecutados videodebates y barrio-debates sobre salud 	FMC y CENESEX UPP,FMC y CENESEX CENESEX FMC UPP UPP UPP, FMC
Capacidad de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Todos los socios desarrollaron dichas capacidades con trabajadores, mujeres de la Red y vecinos del barrio, en materia de derechos laborales, y conciencia sobre la importancia de las pruebas tempranas para detectar cáncer cérvico uterino 	UPP,FMC y CENESEX

² Líderes y representantes de la comunidad, elegidos mediante voto libre y secreto a nivel de municipio.

Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> FOS apoyó en la capacitación para gestionar el dinero destinado a los proyectos: cuáles eran las mejores oportunidades de compra, proveedores, transportistas, aseguradoras etc. 	FMC, CENESEX y UPP
Otros:	<ul style="list-style-type: none"> Realización de campañas nacionales para concientizar sobre el cáncer de mama y cérvico-uterino Se incorporó a la iglesia, la asociación que agrupa a jóvenes artistas cubanos y otras instituciones, a las intervenciones comunitarias sobre salud. 	<ul style="list-style-type: none"> FMC UPP

Tabla 6 Resumen de los cambios organizacionales a nivel de los socios

37 El programa de FOS se centró en la gestión financiera de programas y campañas de prevención de enfermedades, derechos laborales, así como en el reforzamiento organizacional interno de los socios, y apoyos dados a la Red de mujeres lesbianas y bisexuales (CENESEX), y la Red de Jóvenes por la Vida (UPP). Cuba posee un sistema institucional nacional de alcance masivo en las áreas sindicales, de salud y de apoyo a la mujer con la FMC, por lo que se decidió que sería mejor consolidar esfuerzos donde fueran más necesarios, y con las carencias de todo tipo que padece el país desde hace décadas, se detectaron fácilmente los productos/servicios que sería necesario adquirir. En el caso de la Red de mujeres lesbianas y bisexuales, ya la misma existía, pero tenía una escasa presencia en solo 4 provincias: con FOS logró extenderse al resto del país, y se lograron realizar eventos que las conectaran e integraran.

Ambito de cambio	Explicacion/ contribucion	casos
Trabajo en red (nacional, regional)	<ul style="list-style-type: none"> Extensión de 4 a las 15 provincias del país de la red, solo falta el municipio especial Isla de la Juventud. CENESEX como unidad presupuestada del MINSAP apoyó todo el proceso. Alianzas con otros proyectos locales como el de hombres que tienen sexo con otros hombres. Realizado Mapa de Oportunidades para el trabajo de redes integradas, que geo referencia las principales instituciones académicas, ONGs entre otros que trabajan con adolescentes y jóvenes, en el Consejo popular Jesús María. Apoyo a la Red de Jóvenes por la Vida. 	<p>CENESEX</p> <p>CENESEX</p> <p>UPP</p> <p>UPP</p>
Capacidades para influir políticas (a nivel municipal, nacional e internacional)	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de herramientas para apoyar el trabajo de incidencia y negociaciones: cápsulas educativas, folletos, construcción de agenda colectiva, extensión de redes 	CENESEX, UPP



	<ul style="list-style-type: none"> – Participación de activistas en consulta especializada para el Código de las Familias. – A la red se les impartieron cursos sobre liderazgo y defensa de los derechos sexuales. – La coordinadora Nacional de la Red fue elegida como representante para América Latina y el Caribe de las mujeres lesbianas y bisexuales. 	<p>CENESEX, UPP</p> <p>CENESEX</p>
--	---	--

Tabla 7 Resumen de los cambios institucionales a nivel de los socios

Ambito de cambio	Explicacion/ contribucion	casos
Género	<ul style="list-style-type: none"> – Varones y familias incorporados al enfoque de género, las brigadistas sanitarias de la FMC los invitan a todos a las acciones de promoción contra el cáncer cérvico-uterino, para que se conviertan en parte de la solución. – Se ampliaron los servicios que brinda la Línea 103 para la atención a la violencia de género durante la covid 19. – Intercambios en la comunidad del Consejo Popular Jesús María, con actores de la Atención Primaria de Salud, sobre la Generación de entornos potenciadores de la igualdad de género en la prevención de las enfermedades de transmisión sexual – Se defendieron tesis de maestría y diplomado sobre vulneraciones a los derechos de las mujeres. 	<p>FMC, CENESEX</p> <p>CENESEX</p> <p>UPP</p> <p>CENESEX</p>
Medio ambiente y cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> – Se formaron círculos de interés con niñas y niños sobre el cuidado del medio ambiente y la naturaleza. 	FMC
Digitalización	<ul style="list-style-type: none"> – Educadores, brigadistas sanitarias y facilitadores municipales promoviendo acciones vs covid19, haciendo uso intensivo de las TICs. La selección de personas a capacitar y los territorios beneficiados se realizó sobre la base de las estadísticas de salud. 	FMC, CENESEX y UPP

Tabla 8 Resumen de los cambios en temas transversales a nivel de los socios³

38 Nuevamente las alianzas probaron ser la mejor vía para enfrentar momentos difíciles como la COVID 19, donde los diferentes actores, a partir del apoyo de FOS, exploraron nuevas vías de

³ Según el marco interpretativo común sobre el desarrollo de capacidades

comunicación y colaboración, de donde salió por ejemplo la atención directa a la Red por parte de la FMC, que brindó su infraestructura creada a nivel de barrio.

3.3 ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE FOS

- ³⁹ Los 3 socios visitados coinciden en señalar que FOS, en la figura de sus expertos, constituyó un apoyo moral, financiero y técnico; asumió diferentes roles: asesor, facilitador, observador reflexivo; el acompañamiento tuvo un carácter cercano y ético; hubo apoyo incondicional, flexibilidad en la planificación, exigencia en los procesos con enfoque en resultados, se monitoreó bien el contexto, el clima fue de confianza y respeto mutuos.

3.4 CONCLUSION DE LA EFECTIVIDAD Y PERTINENCIA DE LA CONTRIBUCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL

- ⁴⁰ En general, en cuanto a los sindicatos se apreció una mayor capacidad de negociación entre las direcciones empresariales y los líderes sindicales. Se mejoró la atención a los trabajadores, y se les apoyó en situaciones difíciles, dentro del contexto de la pandemia de COVID-19. Además, se observó una mayor integración de las estructuras sindicales dentro de las empresas con las estructuras sindicales territoriales y nacionales, implementando estrategias de comunicación, haciendo mayor uso de las TIC. Por último, se amplió la participación de los trabajadores en la dinámica de las empresas.
- ⁴¹ En el CENESEX se le ha dado mayor atención históricamente a los grupos gays y transgénero, por lo que no había programas de colaboración internacional para la red de mujeres lesbianas y bisexuales: FOS contribuyó a revertir dicha situación con materiales educativos, capacitación con expertos nacionales y extranjeros entre otras acciones.
- ⁴² En esta línea, se apreció una mejoría de la educación sexual y de los porcentajes de pruebas citológicas a partir de los materiales educativos elaborados, y el accionar de las activistas. Aprovechando todo esto, se realizaron múltiples talleres en 4 provincias, se socializaron resultados en eventos especializados, y se divulgaron en artículos de prensa, la radio, los telecentros, y se realizaron entrevistas mujeres sobrevivientes de cáncer. Con la COVID-19, todos estos procesos tuvieron que reinventarse.
- ⁴³ Por otra parte, las promotoras de salud formadas por el programa con FOS realizaron pesquisas a la población buscando enfermos de COVID-19, otras se convirtieron en mensajeras para hacer llegar medicamentos, alimentos o cuidar de personas vulnerables y ancianos solos para que se mantengan en sus viviendas. Algunas se mantuvieron en los consultorios orientando ya que el médico o la enfermera tuvieron que estar en otras posiciones del sector. Las COMF se mantuvieron abiertas apoyando las acciones antes mencionadas y convocaron a personas que



supieran coser para confeccionar nasobucos (mascarillas) para repartir al personal que trabaja en riesgo y población.

- ⁴⁴ Los socios involucrados en esta parte del informe dedicada a la salud de las mujeres, han resultado vitales en procesos clave del país, como han sido los procesos de consulta de la Constitución de 2019 y el Código de las Familias. Además, han contribuido a educar y preparar a la sociedad con vistas a la aceptación y respeto de los nuevos derechos que ambos protegen, que busca elevar los niveles de igualdad de la población.
- ⁴⁵ El programa ha sido muy pertinente, tanto desde la perspectiva de los socios como de los grupos meta. Se suplieron las necesidades de los grupos meta a partir del levantamiento de necesidades realizado. Para la mayoría de los socios le programa resultó vital, FOS es el donante más importante, también ya que el programa visibilizó y apoyó un área de la sociedad que estaba rezagada (ej. Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales).

4 Contribución a cambios en políticas públicas y en la agenda de trabajo decente

4.1 CAPACIDADES FORTALECIDAS DE INCIDENCIA Y NEGOCIACIONES

- ⁴⁶ El programa de FOS sobre trabajo decente se encuentra alineado con la voluntad política y los intereses gubernamentales. Las fortalezas que se han apreciado entre el gobierno y los socios, a partir del apoyo de FOS, se expresa en un incremento del diálogo social entre dichos actores: se busca con mayor frecuencia a los representantes de FMC, CENESEX y los sindicatos para diseñar materiales educativos para los grupos meta, para que funjan como expertos en la elaboración de políticas, aclarar situaciones cuando los medios audiovisuales “alternativos” ofrecen noticias distorsionadas de la realidad, o para defender derechos. El uso de las TICs en todo este proceso, definitivamente ha constituido un cambio que ha consolidado los alineamientos expresados en las acciones de concientización, activismo, consultoría y lobby que ejecutan los socios, con los sectores poblacionales que atienden.
- ⁴⁷ Como debilidades, debe señalarse que no se avizora una mejora a corto ni mediano plazo de las carencias materiales que impiden un mayor desarrollo de dicho diálogo, no mientras continúe el bloqueo de EEUU. Además, el bombardeo mediático contra el gobierno cubano resulta constante y creciente, y son limitados los recursos para enfrentarlo, aún con las alianzas forjadas entre los socios y el apoyo de FOS. El malestar social que ocasionan dichas carencias, unidas a la realización de campañas contra los principios que promueve el modelo socialista cubano, continuará siendo un reto pendiente, en opinión de los autores, a mediano-largo plazo.
- ⁴⁸ Más concretamente, entre los sindicatos y los trabajadores que representan, el diálogo social se pudo trasladar al ámbito virtual en medio de la pandemia gracias a FOS, y lo mismo sucedió con

el diálogo entre los sindicatos y el gobierno, pues varias de las reuniones realizadas para consultas sobre temas diversos, se ejecutaron utilizando la infraestructura que FOS proveyó. De otra manera, se hubiera tenido que recurrir a la vía telefónica convencional, que hubiera resultado imposible archivar como capacitación, y hubiera implicado una pérdida irremediable de la calidad del proceso educativo, por las limitaciones a la comunicación que comprende, cuando se compara con plataformas como whatsapp o telegram, que permiten que el intercambio sea más enriquecedor. Cuando se encuentre disponible la plataforma virtual que planea diseñar la CTC, el cambio será definitivo, y el gobierno ha manifestado su satisfacción con la idea, que formará parte de los servicios al ciudadano en su versión electrónica. Situaciones muy similares se apreciaron con la FMC y CENESEX en materia de salud, aunque se aprecia que la FMC necesita hacer un mayor uso de las plataformas digitales, para balancear el intercambio con CENESEX, que ha incrementado su presencia en estos medios, y los utiliza como herramienta de comunicación cotidiana.



Case	Abogacia	Activismo	Asesoramiento	Lobby y / o participacion al dialogo social
SNTI	<ul style="list-style-type: none"> – Campañas para dar a conocer los derechos de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación para que los sindicatos locales actúen con mayor eficacia como representantes en defensa de los trabajadores, ante litigios con sus respectivas administraciones 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación como expertos en modificaciones al Código de Trabajo, y además para elaborar cláusulas modelo para convenios colectivos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación en negociaciones - CCT
FMC	<ul style="list-style-type: none"> – Campañas de sensibilización – Resultados de investigaciones socializados para capacitar a MINED, MINSAP, MININT (especialistas que atienden adolescentes y niños, niñas que han sufrido abuso sexual), operadores de derecho que cursan Diplomado de Mediación familiar de Universidad de La Habana y Unión de Juristas de Cuba entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> – La red de la provincia de Santiago de Cuba oficializo una demanda contra un centro de recreacion por discriminacion por orientacion sexual y fue sancionada la persona que violó el principio de igualdad y no discriminación – Se ejecutó reclamo de las mujeres de la red al ICRT por censura de imágenes en determinados filmes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación de activistas en consulta especializada para el Código de las familias – La FMC a cada nivel trabajó con el CITMA en las acciones de la Tarea Vida, donde se preparan a mujeres y hombres en conservar desde tiempos normales las condiciones para posibles desastres. – FMC forma parte de grupo de trabajo intersectorial que está escribiendo una propuesta de la “Estrategia 	

			<p>Ambiental Nacional", que se aprobó en 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FMC de conjunto con la Defensa Civil elabora Plan Nacional de acciones contra desastres naturales. 	
<p>CENESEX UPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambios en la comunidad del Consejo Popular Jesús María, con actores de la Atención Primaria de Salud, sobre la Generación de entornos potenciadores de la igualdad de género en la prevención de las enfermedades de transmisión sexual 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de Jornadas contra la Homofobia, que incluyen eventos teóricos, la marcha por el orgullo gay, presentaciones artísticas entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenesex trabajó en la política de EIS y Derechos sexuales - Ha participado en el diseño de una estrategia de prevención y atención a la violencia de género, en seguimiento a los objetivos de la conferencia del PCC 	<ul style="list-style-type: none"> -

Tabla 9 Resumen de las estrategias de incidencia aplicadas por los socios de FOS



4.2 CAMBIOS EN POLITICAS PÚBLICAS Y EN LAS EMPRESAS

socio	resultados
SNTI	<ul style="list-style-type: none">– Estimulado el teletrabajo y otras formas de trabajo a distancia, palpable en el Decreto 8 de 2020, Sobre las medidas a implementar para la etapa de recuperación post-COVID-19– Cuadros que implementan políticas de prevención, comunicación, trabajo decente etc., aliados con empresas, OSDEs, ministerios, institutos y universidades– Se realizaron modificaciones en las proformas de CCT, en materia de cláusulas de Seguridad y Salud en el Trabajo.– 100% de empresas que aplican el proyecto FOS tienen el plan de capacitación sindical negociado en sus respectivos CCT– Desarrollo de comunicación propia en las redes sociales mediante la creación de páginas Web, a la que se suben contenidos políticos y sindicales desde el sitio de la empresa y su respectiva Organización Superior de Dirección Empresarial.– Agregada cláusula en CCT para avalar a dirigentes sindicales como educadores a distancia
FMC y CENESEX	<ul style="list-style-type: none">– Se detectó discriminación en servicios de salud a mujeres de la Red de mujeres lesbianas y bisexuales– Aprobado por Decreto Presidencial Programa Para el Adelanto de las Mujeres– Derechos de mujeres lesbianas y bisexuales incluidos en programas contra la violencia, y sobre la salud materno infantil.– Se brindó asesoramiento de expertos para el Código de las Familias– Propuesta de la “Estrategia Ambiental Nacional”, que se aprobó en 2021.– Plan Nacional de acciones contra desastres naturales
CENESEX	<ul style="list-style-type: none">– Relevancia de la EIS reconocido para el trabajo de acompañamiento de mujeres lesbianas y bisexuales, que sufren prácticas discriminatorias en los escenarios laborales.– Política de EIS y Derechos sexuales aprobado– Diseño de una estrategia de prevención y atención a la violencia de género, en seguimiento a los objetivos de la conferencia del PCC

Tabla 10 Resumen de los resultados en los casos de incidencia política

⁴⁹ Los socios contribuyeron a la obtención de resultados, pero en varios casos lo hicieron de manera colegiada, como ha sido el caso de FMC con el CENESEX en la atención a la Red de mujeres lesbianas y bisexuales, o casos de maltrato/abuso sexual, como miembros de comisiones de prevención y atención a las víctimas. En el municipio Plaza (La Habana) pudo observarse el acompañamiento de estas comisiones en la prevención del cáncer cérvico uterino, con mujeres que habían sido víctimas de maltrato, y se negaban a recibir atención médica, por considerarlo agresivo con su intimidad. Todo este proceso ha sido financiado en parte por el gobierno, pues los planes de trabajo se discuten con meses de antelación a la aprobación de los

respectivos presupuestos. Aquí se incluye por supuesto, la divulgación de la realidad cubana en eventos internacionales, frente a la poca, nula o distorsionada cobertura de varios medios de prensa extranjeros, abiertamente opositores al sistema económico, político y social cubano.

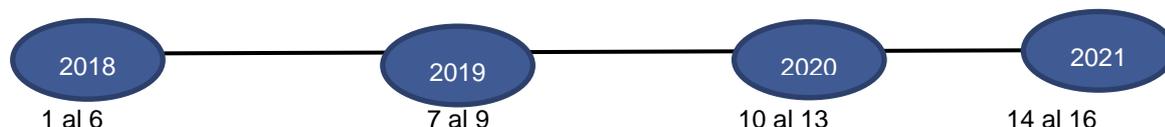
⁵⁰ Otro ejemplo de colaboración ha sido el del CENESEX con los sindicatos, al asesorar la incorporación del tema de acoso laboral a las capacitaciones. Este igualmente resulta de interés para el gobierno, ya que, a la política interna diseñada para combatir estos fenómenos que causan malestar social, se suma el cumplimiento de diversos convenios internacionales de los que Cuba es parte, como la Plataforma de Beijing.

Análisis de contribución de un caso: Actualización del ordenamiento jurídico cubano en materia de salud (2017-2021), con Cenesex.

Contexto del caso (antecedentes):

Se encuentran en la Conferencia del PCC de 2012, donde se enunció como principio la defensa de los derechos sexuales de todas las personas, con independencia de su orientación sexual. Debe señalarse que el programa con este socio se atrasó, empezó en 2018, hubo demora por parte del MINCEX para aprobar los términos de referencia (a la CTC le pasó lo mismo) debido a la dificultad de obtener los avales de las administraciones provinciales.

Descripción de la línea de tiempo: se listan los resultados como aparecen en la Tabla 3.



No.	Resultado	Explicación de mecanismo	Evidencia	Confianza en la evidencia
1	Creación de 7 nuevos grupos provinciales que tributan a la red de mujeres lesbianas y bisexuales	Fos financió materiales educativos, transporte, alimentación entre otras cuestiones	Entrevistas	Media
2	VIII Congreso de Educación, Orientación y Terapia Sexual	FOS fue uno de los que financió el evento, junto a otros donantes, potenció la participación de las activistas de la red	Entrevistas	Media
3		FOS trajo expertos extranjeros para compartir experiencias sobre Políticas Públicas libres de Estigmas y Discriminación, y sobre la salud mental de las personas LGBTQ+		
4	Taller Nacional de la red	Con vistas a la aprobación de la Constitución en 2019, se centró en los derechos sexuales como derechos humanos, y se propició que	Constitución 2019	Alta



		las activistas participaran en los procesos de consulta popular		
5	Taller Violencias Sexualidades y Derechos Humanos	Agrupó activistas de las redes sociales coordinadas desde Cenesex, se creó Agenda colectiva de Trabajo LGBTIQ+	Entrevistas a coordinadora de la red y especialistas Cenesex	Media
6	Redacción de materiales educativos, financiados por FOS	Enfoca el matrimonio homosexual como derecho humano, con vistas a su incorporación en la Constitución 2019	Constitución 2019	Alta
7	FOS financió participación de 9 activistas en Conferencia Regional ILGALAC	Se socializaron resultados científicos sobre la salud sexual de mujeres lesbianas y trans	Vínculos a los resultados ⁴	Alta
8	Congreso Federación Española de Sociología			
9	Taller Nacional de la red	Se centró esta vez en las violencias basadas en género y su enfrentamiento en la Constitución	Constitución 2019	Alta
10	Taller Nacional de la red	Trató de la violencia como problema de salud, y dentro de este la violencia en pareja	Entrevista	Media
11	Apoyo Jornadas contra la Homofobia y la Transfobia	Se realizan encuentros académicos, se lanzan campañas de comunicación, se ofrecen espectáculos artísticos, haciendo mayor uso de los espacios virtuales.	Entrevista	Media
12	FOS financió equipamiento informático	Se fortaleció la red para desarrollar el trabajo a distancia en las distintas provincias	Grupo focal, entrevistas	Alta
13	Promoción de investigaciones científicas desde la propia red	Los resultados se promocionan a través del perfil oficial de la red en facebook, dentro del activismo. Se ha mejorado la gestión de la información gracias al incremento y calidad en el uso de las TICs.	Vínculo ⁵	Alta
14	Taller Nacional de la red	Fue sobre herramientas de la investigación social	Grupo focal, entrevistas	Alta
15	Desarrollo campaña educativa virtual apoyando el Código de las Familias	FOS financió la realización de cápsulas educativas y folletos.	Entrevista, cápsulas educativas y folletos	Alta
16	Participación de activistas y profesionales del	Se hizo en 2021, con vistas a la modificación del proyecto del Código de las Familias	Acuerdo número IX-109 de la ANPP, Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición	Alta

⁴ [H8http://www.revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/view/685](http://www.revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/view/685)
<http://www.revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/view/663>
<http://www.revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/view/567>
<http://www.revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/view/730>

⁵ [\(20+\) Grupo Alas-La Habana | Facebook](#)

	Cenesex en consulta especializada		extraordinaria No. 4, de 12 de enero de 2022	
--	-----------------------------------	--	--	--

Fuente: Entrevistas y línea de tiempo

- ⁵¹ Se estimó que la contribución de los socios fue alta (comparada con las explicaciones rivales), e importante, porque se cambió radicalmente la manera de enfocar los temas de salud y derechos sexuales. Las etapas 1, 4-5, 9-11, 14 y 15 se refirieron a labores de activismo concreto con la ampliación de la Red, así como campañas de concientización de la población sobre la necesidad de inclusión de minorías. La etapa 16 se refirió a la consulta especializada, mientras que las restantes se centraron en actividades docentes impartidas o recibidas por los socios con apoyo de FOS, y que les permitió fungir después como expertos durante las consultas gubernamentales. El CENESEX tuvo una participación crucial en la educación de la sociedad, con vistas a una mejor aceptación por parte de la población, de los nuevos principios que se reflejarán en el Código de las Familias, y que han recibido rechazo en los distintos momentos en que se han discutido los borradores, como ha sido el caso del matrimonio y adopción de niños por parejas gays, los derechos de visita y manutención de los abuelos, o los derechos de autonomía progresiva de los menores de edad.
- ⁵² Dicha consulta fue solicitada por el Ministerio de Salud Pública, y en la misma le fueron aclarados varios de los puntos antes mencionados a los legisladores, que han generado debate, para que contaran con mayor información a la hora de tomar decisiones, o de solicitar modificaciones en la redacción.
- ⁵³ Varios miembros de instituciones religiosas, trabajadores y sectores de la población en general, se han pronunciado abiertamente en contra en temas como el matrimonio y adopción por parte de parejas gay, manifestando que es contra natura, que contradice sus creencias entre otras cuestiones, de ahí que la labor educativa haya resultado tan importante, sobre todo con las nuevas generaciones.
- ⁵⁴ Además, la comunicación clara y precisa de resultados de investigación, como las historias de vida de miembros de la Red de mujeres lesbianas y bisexuales, que en varios casos han sido historias de discriminación y sufrimiento extremos, ha contribuido a desmontar prejuicios y mitos alrededor de constructos sociales, que ya resultan obsoletos.
- ⁵⁵ Al mismo tiempo, varios especialistas del CENESEX y la FMC tributaron en varios momentos a la redacción del antes mentado Código. Las campañas combatieron las actitudes machistas que persisten en Cuba, y que son el producto de siglos de formación heredados de España y EEUU, que se unen a factores religiosos y otras influencias externas, integrados con las percepciones endógenas.



4.3 INDICACIONES DE IMPACTO A NIVEL DE LOS BENEFICIARIOS

- ⁵⁶ **Trabajo sindical:** Se han negociado e incorporado nuevas cláusulas modelo a los CCT, que se pronuncian contra el acoso laboral, o alertan sobre la debida igualdad de oportunidades de las mujeres para acceder a cargos de dirección, donde se ha facilitado el intercambio directivos-trabajadores a todos los niveles, desde el nacional hasta los municipales. Gracias a la compra de insumos, aumentaron las producciones de las fincas que pertenecen a los sindicatos, beneficiando a miles de trabajadores. Aumentaron a su vez la productividad y asistencia de los trabajadores que laboran en las mentadas fincas, pues mejoraron sus condiciones de vida. Se incorporaron mujeres al trabajo asalariado que a su vez mejoraron sus conocimientos sobre calidad de vida.
- ⁵⁷ **Trabajo en salud:** Se logró revertir el miedo/rechazo de las mujeres lesbianas y bisexuales a la prueba citológica, a través de la capacitación impartida entre Cenesex y FMC. Se han salvado vidas gracias a la detección temprana de casos de cáncer. Los materiales educativos financiados por FOS resultaron muy útiles y facilitaron la labor de sensibilización. Este reclamo le da seguimiento a programas anteriores. Mismo resultado con UPP.
- ⁵⁸ Las mujeres lesbianas y bisexuales se visibilizan más, comparten experiencias en las redes, han perdido parte de sus miedos, ganan espacios en el Cenesex también.

4.4 CONCLUSIONES

- ⁵⁹ El Programa ha contribuido a promover cambios a nivel de marcos normativos y de política pública que buscan ampliar derechos de los trabajadores y las trabajadoras, de las mujeres, de jóvenes y adolescentes, y en menor medida cambios a nivel de las empresas. El apoyo del Programa a la generación de dichos cambios muchas veces se alineó con esfuerzos que las contrapartes y otros aliados impulsaban desde hace más tiempo.
- ⁶⁰ En todos los casos, se destaca la combinación de estrategias confrontativas (abogacía, activismo) y cooperativas (asesoramiento, lobby). Es la combinación de ambos enfoques lo que ha ayudado a generar los impactos deseados. Las contrapartes del Programa se han destacado por la generación de evidencia (muchas veces en alianza con expertos y universidades) y aportes técnicos para informar los debates y las decisiones, la articulación con actores de gobierno, la generación de plataformas y coaliciones multiactorales amplias para impulsar cambios o defender conquistas, la sensibilización de diversos públicos, y la conducción de campañas de concientización e incidencia en medios tradicionales y redes sociales.
- ⁶¹ Los casos ilustran que la formación impartida en el marco del programa ha sido un eslabón clave para sensibilizar a los grupos y destinatarios de los cambios y proveer herramientas para involucrarse en acciones de incidencia. Los casos también ilustran que el fortalecimiento del diálogo social no solo es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr cambios más estructurales a nivel de política pública y empresarial.

⁶² Por último, las conquistas logradas deben ser monitoreadas y vigiladas, a la vez que consolidadas con nuevos aportes técnicos de las contrapartes, para lograr su efectiva implementación o para evitar procesos regresivos debido a la influencia creciente de grupos conservadores.

5 Análisis de la eficiencia

5.1 ESTRATEGIAS APROPIADAS

⁶³ Se aplicaron estrategias que fortalecieron la capacidad de los socios, complementando el financiamiento estatal (salarios, materiales de oficina, servicios públicos) con los de FOS (gastos de viaje para participar en negociaciones, organización de congresos, costes operacionales, etc.), además de la mejora de la infraestructura (ej. aulas pedagógicas). Es de resaltar el desvelo de FOS por buscar constantemente alternativas a los constantes obstáculos para importar hacia Cuba.

- La contribución a la financiación institucional es crucial para los sindicatos y la FMC, ya que normalmente reciben financiamiento del gobierno solo para lo indispensable, convirtiéndose la contribución de los afiliados en el ingreso principal, y la ayuda de los empresarios se limita a veces a facilitar locales u hospedaje, pero no pueden ofrecer mucho más. Ciertas empresas pueden definir el destino de la mitad de su ganancia neta, con el acuerdo del sindicato. En principio hay ahí una posible fuente para financiar capacitación. Esta financiación básica permite a los sindicatos capacitar más para representar mejor a sus trabajadores, aumentando así su legitimidad (al aumentar el número de casos exitosos defendidos ante las administraciones), elaborar propuestas y pliegos petitorios de manera participativa, y a continuar ofreciendo sus servicios a sus afiliados (financiado por el programa y otros).
- La eficacia de la formación se ve reforzada por los siguientes factores (1) la mayor parte de la formación es de alta calidad, (2) en el caso de la escuela sindical, otros socios como la universidad y centros de investigación autónomos también aportan profesores, (3) se adopta un enfoque descentralizado que permite la participación de líderes sindicales de todas las partes del país y limita los gastos de viaje, (4) la inversión en clases virtuales para limitar los costes de viaje y permitir un mayor alcance.

⁶⁴ Los factores que tienen un impacto más negativo en el nivel de eficiencia son (1) el bloqueo de EEUU; (2) la todavía insuficiente colaboración entre los diferentes socios que imparten formación sindical y los socios en el tema de salud (CTC, CENESEX, FMC). La pandemia paró varias de estas colaboraciones, y retomarlas ha sido un proceso lento. (3) Ausencia de una Plataforma interactiva que agrupe todos los contenidos, con acceso para cualquier dirigente sindical y trabajador, desde cualquier punto del país.



- ⁶⁵ El programa se desarrolló de forma participativa, sobre la base de las necesidades expresadas por los socios. Además, FOS e IFSI/ISVI cuentan con una gran experiencia y conocimientos sobre los retos de los sindicatos. Por consiguiente, se han tomado decisiones pertinentes en lo que respecta al fortalecimiento de la capacidad organizativa e institucional que responden a las necesidades y a las capacidades existentes de los socios.
- ⁶⁶ La experiencia del representante local de FOS fue muy apreciada por los socios. Experimentan una relación de socio basada en la igualdad y en las relaciones horizontales. El representante de FOS es muy receptivo y se considera aliado de los socios. Esto contribuye a un uso eficiente de los recursos disponibles: el representante de FOS y los socios entienden dónde está el apalancamiento, qué actividades funcionarán y cuáles no. Además, hay suficiente flexibilidad presupuestaria para responder de manera pertinente y oportuna a los cambios en el contexto o en relación con las necesidades de los socios. Los cambios en el contexto se supervisan cuidadosamente y se discuten entre la FOS y los socios para permitir respuestas adecuadas.
- ⁶⁷ Cuando es necesario, se utilizan fondos para atraer a especialistas o consultores externos. Estos parecen haber sido bien elegidos, resultado de unos procedimientos de selección buenos y transparentes y de la amplia red de FOS y socios.
- ⁶⁸ La gestión financiera de los programas parece estar bien hecha. Ha habido varios retrasos en la ejecución de las actividades debido a una combinación de factores de contexto (por ejemplo, políticos, Covid, ...) y factores internos a nivel de los socios (problemas o conflictos internos, otras prioridades, ...), pero se han gestionado bien. Debido a la flexibilidad financiera, las actividades pudieron reprogramarse o adaptarse y los fondos pudieron transferirse a otras partidas presupuestarias.
- ⁶⁹ Se tiene en cuenta, pero se podría socializar más el plan costo-efectividad, en el caso de las coordinadoras provinciales de la red de mujeres lesbianas y bisexuales. Al importar, los costos se disparan por tener que buscar las mercancías en lugares alejados de Cuba para evitar afectaciones por el bloqueo de EEUU, lo cual disminuye proporcionalmente la efectividad. Otra cuestión, señalada por una de las expertas convocadas por la CTC, es el fenómeno de la piratería⁶, y como la misma está mermando los escasos recursos de que disponemos.
- ⁷⁰ Las transferencias bancarias a Cuba son muy difíciles de realizar, nuevamente debido al bloqueo de EEUU. En este momento la cuenta de FOS para Cuba está cerrada por las dificultades para transferir desde Bélgica, por lo que se realizan esfuerzos constantes para que el dinero llegue por cualquier vía. No se trabaja de esta manera en ningún otro lugar hasta donde se pudo conocer.

⁶ Referimos a la piratería como fenómeno de robo en alta mar, por ladrones (piratas) que saquean las mercancías que traen los barcos utilizando la intimidación, violencia física y armas. En estos casos, el pago del seguro no resuelve la situación, primero por las dificultades conocidas que tiene Cuba para recibir transferencias bancarias, y segundo porque lo que se necesitan son los productos en suelo cubano, los pagos solo servirían para volver a empezar el proceso de compra-venta.

5.2 COHERENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD

- ⁷¹ Los socios de FOS se reúnen con frecuencia, durante las reuniones semestrales de gestión del programa y durante los intercambios entre pares.
- ⁷² Los socios de FOS también reciben financiación para participar en visitas de intercambio y conferencias regionales e internacionales en el ámbito de la salud y los derechos laborales de los trabajadores, lo que ha contribuido al aprendizaje y desarrollo de nuevos enfoques (por ejemplo, la participación de la FMC en las Comisiones de la Condición Jurídica y Social de la Mujer en la ONU)
- ⁷³ Se podría mejorar la colaboración entre los sindicatos, con la FMC y CENESEX. A raíz de la pandemia los intercambios se paralizaron, la idea era diseñar e impartir juntos varios temas en los cursos de capacitación, en temas de género, acoso laboral y temáticas relacionadas con el nuevo Código de las Familias. Con el retorno a la normalidad no se ha observado mucho avance. Sin embargo, entre FMC y CENESEX el intercambio en materia de formación y estrategias de incidencia política ha sido más fructífero, en áreas de interés mutuo, como la participación conjunta en investigaciones científicas, en comisiones de atención a víctimas de abuso entre otras cuestiones.
- ⁷⁴ A nivel de los socios, en lo que respecta al programa de salud, existe una alineación con los programas financiados por otros donantes, en particular con Unicef y AECID. También a nivel de las ONG que acompañan a los socios en este programa, existe una alineación con los programas financiados por otros donantes, como FGTB, Metalúrgicos de Valonia y FGTB Horval.

5.3 GESTION DEL PROGRAMA

- ⁷⁵ FOS introdujo un sistema de gestión basado en los resultados, lo que ayudó a los socios a mejorar la planificación basada en los resultados y su seguimiento. El sistema de seguimiento y evaluación se percibe como muy riguroso y se respeta y aplica. Se están recogiendo datos cuantitativos y cualitativos trimestrales, basados en la metodología de mapeo de resultados. Aunque este enfoque ha sido útil para conocer el progreso y los resultados del programa y para tomar decisiones de adaptación, los socios lo consideran un proceso difícil y pesado que requiere mucho tiempo. Los formatos son rígidos e incluyen varias repeticiones, lo que hace que la información sea abundante. No todas las partes del formato son bien comprendidas por todos los socios.
- ⁷⁶ Los informes de seguimiento se discuten con FOS durante las jornadas de seguimiento, que se valoran muy positivamente. La FOS es vista como observadora y asesora crítica y es considerada como una aliada de los socios.



- ⁷⁷ El programa da pruebas de gestión adaptativa. La mayor parte de la atención se centra en el análisis de la evolución del contexto y en la forma en que los socios deben responder a estos cambios. Hay suficiente flexibilidad para adaptar las estrategias y actividades. Esto también quedó demostrado por la necesidad de adaptaciones a causa de la crisis de COVID. Se invirtió en mejorar las capacidades 'online' de todos los grupos metas. La formación presencial se sustituyó por la formación virtual en línea. Se impartió formación para utilizar herramientas en línea como el Zoom y el WhatsApp.
- ⁷⁸ Hay menos pruebas de reflexión crítica sobre la TdC. De hecho, la TdC se utiliza poco como herramienta de seguimiento y evaluación. Los socios no estaban muy familiarizados con la TdC, pero una vez que se les explicó, trabajaron de manera individual primero, y luego en equipos mezclados para identificar sus elementos. Ello pudo observarse en el Taller de Inicio, cuando defendieron sus posiciones sobre qué grupos integraban en su criterio las esferas de interés, y cómo se conectaban. No obstante, esto es un aspecto a mejorar con vistas al próximo programa.

5.4 CONCLUSIONES

- ⁷⁹ La eficiencia del programa es relativamente alta, con algunas oportunidades de aumento. Los factores que contribuyen al alto nivel de eficiencia son: (1) un sistema de seguimiento y evaluación sólido y riguroso que permite adaptarse a la evolución del contexto, (2) una transferencia de fondos oportuna y eficaz, a pesar de las dificultades, (3) elección adecuada de estrategias y actividades, (4) contribución del programa a la consolidación o mejora de los servicios básicos prestados por los socios, (5) financiación básica de los sindicatos que permita la continuación de la prestación de servicios (actividades específicas del programa y actividades y servicios sindicales regulares), (6) gran experiencia y conocimientos del representante local de la FOS, (7) sistema de seguimiento y evaluación comprensivo y basado en los resultados.
- ⁸⁰ Los ámbitos en los que se puede aumentar la eficiencia son (1) mayor colaboración entre los socios de FOS a nivel nacional y regional, (2) colaboración conjunta de intercambio de información para el desarrollo de material de formación, (3) desarrollo de estrategias para apoyar la transferencia de conocimientos y competencias adquiridas entre la base de los sindicatos, incl. atención a formación de formadores.
- ⁸¹ Se observó que en ocasiones los dirigentes sindicales a nivel nacional no dan abasto para cubrir la demanda que tienen entre atención a las provincias, consultas especializadas de política/legislación y capacitación, por ellos mismos o de conjunto con otros socios/instituciones. En el caso de las consultas, el gobierno suele pedir las con poco tiempo de antelación e implican un reajuste de todo el plan de trabajo, como ha sucedido por ejemplo con las modificaciones al Código de Trabajo.
- ⁸² Además, los planes de trabajo (se observó en FMC) no pueden acomodarse en ocasiones a las tareas de urgencia, por lo que deben quedarse pendientes las tareas planificadas, para cubrir

las “emergentes”. Esto sucede con frecuencia, por lo que se opina que podría ser más factible dejar espacios libres, para estar mejor preparadas en caso de que se solicite algún apoyo eventual. Lo mismo ocurre con las crisis, lo que hacen es superponerse, por lo que ya es preferible funcionar como si tuvieran carácter permanente, y tener listo el paso al ámbito virtual tan pronto acontecen cortes de transporte, energía eléctrica, acontecimientos naturales u otros.

6 Análisis de la sostenibilidad

- ⁸³ El nivel de sostenibilidad es mixto y también varía entre los socios. En general, la sostenibilidad institucional y social está más garantizada que la financiera. Esto se explica por el hecho de que los programas se alinean con la actividad principal de los socios y refuerzan los procesos de desarrollo de capacidades endógenas en curso. El hecho de que el éxito del programa dependa en gran medida de (la mejora de las capacidades) de los individuos (formación) y de que los socios sean organizaciones basadas en la afiliación y con un liderazgo rotativo, explica que haya diferentes niveles de sostenibilidad entre los distintos socios. La sostenibilidad de los resultados se ve debilitada por el cambio y la rotación de los miembros y el liderazgo, así como por la falta de sistemas sólidos de gestión del conocimiento o de estrategias que garanticen la transferencia de conocimientos.
- ⁸⁴ La sostenibilidad financiera es débil a nivel de los sindicatos, en cuanto a la adquisición de equipos en moneda extranjera. El programa ha apoyado la movilización de recursos en dicha moneda de forma limitada (reforzando las actividades generadoras de ingresos propios, hasta donde es posible), pero no ha podido contribuir mucho a desarrollar estrategias para aumentar las contribuciones de los miembros o a elaborar propuestas de recaudación de fondos, porque las cuotas sindicales se pagan en la moneda nacional del país, que es el peso cubano.
- ⁸⁵ En Cuba la sostenibilidad institucional se garantiza, en el sentido de que los socios son financiados (totalmente o en cierta medida) por el Estado desde hace décadas. El financiamiento es escaso, por lo que se trabaja con personal mínimo que atiende a todas las provincias. Los socios cuentan además con equipos pequeños de asesores jurídicos, informáticos, contadores, y varios de ellos son a su vez profesores a tiempo parcial en las universidades, por lo que existen contactos para reforzar en un momento determinado las necesidades de consultoría de ser necesaria, e incluso se acude a estudiantes que realizan sus prácticas laborales en dichos lugares.
- ⁸⁶ En el caso de la FMC, se notó que existen pocas directivas jóvenes, y que la permanencia de estas fluctúa en el tiempo. Ello trae como consecuencia que las capacitaciones se pierden cuando cambian de responsabilidad o se marchan de la institución, pues ellas constituyen el relevo y por eso se priorizan en la capacitación, por lo que no cuentan con sustitutas. Las razones de estos comportamientos varían, pueden deberse a que encuentran mejores



propuestas salariales, con menos carga laboral (hay que viajar con frecuencia a otras provincias para estar en contacto con las dirigentes locales), o acceden a formas de superación (maestrías, doctorados) que les consumen más tiempo del que le pueden dedicar a la Federación, por lo que eligen superarse.

- ⁸⁷ Los sindicatos cuentan con algunos recursos propios para continuar con su actividad principal, que materializan a través de las fincas agropecuarias, que han mejorado su productividad gracias al apoyo material de FOS. Esto les permitió dedicar otros recursos a la financiación de un número limitado de personal, la organización de reuniones y la participación en procesos de negociación y diálogo social. Por otra parte, la financiación externa también permite la organización de congresos anuales que fortalecen la democracia interna y la transparencia. Ninguno de los socios sindicales es capaz de movilizar suficientes recursos internos para invertir en este tipo de actividades.
- ⁸⁸ El funcionamiento y la continuación del trabajo en red de los socios para contactar con homólogos en el extranjero, continúan dependiendo de la financiación externa. En lo interno, se garantiza de mejor manera gracias a la tecnología e infraestructura que FOS ayudó a crear. La conectividad interna funciona mejor que hacia el exterior, ya que varias páginas y aplicaciones como Zoom están bloqueadas para los cubanos por EEUU y varios países aliados. Además, los gastos para viajar a las provincias son mucho menores, y no son prácticamente necesarias otras monedas extranjeras.
- ⁸⁹ Cenesex tiene amplia presencia en las redes y hace uso significativo de la educación a distancia, algunos sindicatos más que otros dan pasos en este sentido, y la FMC está aprendiendo y consolidando posiciones, pero aún le queda un trecho para desplegar todo el potencial necesario para llegar a mayor número de federadas y sus familias. Todo ello asegura la sostenibilidad en el tiempo de los logros obtenidos, porque la evidencia se torna fácilmente descargable, y perdura en internet. La infraestructura adquirida por FOS para los socios, garantizará que los materiales audiovisuales y experiencias vividas se actualicen, perfeccionen, y sean compartidos a todos los niveles.
- ⁹⁰ Los aumentos de producción en las fincas, se lograron con la ayuda inapreciable de FOS, hasta donde los eventos meteorológicos y la COVID-19 permitieron.
- ⁹¹ Con el reordenamiento monetario las tarifas de membresía de los sindicatos aumentaron, conjuntamente con los salarios. En las empresas y OSDE, se aplica el Sistema de Atención al Hombre, donde se distribuyen productos de las propias fábricas, los cuales se donan a los trabajadores, y se asume como gastos. Ello solo se realiza en fechas señaladas (Día de la Mujer, Día de los Trabajadores etc.), y luego de realizar los análisis financieros correspondientes para ver si es factible económicamente estimularlos, sin deteriorar los indicadores de productividad.
- ⁹² En Cuba se ha enfrentado el éxodo de trabajadores de los sindicatos ante la inflación, igualmente desde la capacitación. Las explicaciones de las ventajas de esta institución, y la ilustración con ejemplos donde los empleados han sido representados y han ganado

reclamaciones de sus derechos laborales apoyados por sus sindicalistas, han resultado de suma utilidad.

7 Conclusiones y recomendaciones

- ⁹³ Por sus características peculiares (país bloqueado por Estados Unidos, organizaciones sindicales y ONG masivas con apoyo estatal), el programa de FOS para Cuba fue diferente al del resto de los países.
- ⁹⁴ El programa contribuyó a los procesos de desarrollo de capacidad de los socios en su lucha por el perfeccionamiento, reconocimiento y/o reforzamiento de los derechos laborales y derecho en salud, así como mejores condiciones de trabajo para sus miembros. Al mismo tiempo, se apreció ajuste al proceso de actualización del modelo económico cubano, así como a las necesidades y problemáticas asociadas con el mismo. Se lograron construir/fortalecer sindicatos por rama, existiendo equilibrio entre el acompañamiento al fortalecimiento organizacional e institucional. Igualmente, se observó mayor colaboración con instituciones nacionales.
- ⁹⁵ Se observó una consolidación de las estrategias de defensa de la política y las alianzas logradas por las organizaciones involucradas. Igualmente, resultó significativo el perfeccionamiento de la estrategia de intervención de FOS, en cuanto a la elección y orientación de socios, definición de objetivos e indicadores, cooperación con otros actores, intercambio regional entre socios, así como su seguimiento, evaluación y ajuste.
- ⁹⁶ Es importante señalar que todos los programas analizados en el presente informe, cuentan con el apoyo del gobierno, y eso hace que la ejecución de los proyectos sea más eficiente. La gestión inteligente y demás no hacen falta muchas veces por ese motivo, cuando se compara con otros países, y existen diversos grados de flexibilidad: los sindicatos sobre todo han declarado que han adaptado la ejecución a las condiciones cambiantes.

Recomendaciones

- ⁹⁷ En cuanto a la efectividad:
- Enfrentar con mayor ayuda de la academia los fundamentalismos religiosos y sectores de la población que se oponen al aborto y el matrimonio igualitario, y que discriminan a la comunidad LGBTIQ+.
 - Presentar proyectos que se enfrenten al acoso sexual (ej. elaborar políticas contra el acoso sexual en el lugar de trabajo, sensibilizaciones, mecanismos de denuncias)
 - Acompañar el diseño de procedimientos que guíen el accionar de redes y alianzas.
 - Transversalizar el enfoque de género en todos los instrumentos y mecanismos internos de las organizaciones (ej. estudios, capacitaciones de mujeres, liderazgo femenino...).



- Distribuir los recursos humanos sindicales y de la FMC de manera que se puedan cubrir todas las prioridades: Constitución, Congresos, pero también las colaboraciones con CENESEX para capacitar a los docentes de aulas elementales.

⁹⁸ En cuanto a los procesos de capacitación:

- Realizar cursos de capacitación virtuales más interactivos, con mayores espacios de participación para los estudiantes.
- Contratar expertos en Educación a Distancia por los sindicatos, para el montaje de la Plataforma interactiva virtual. Crear una plaza fija para darle mantenimiento a dicha Plataforma, y de esta manera garantizar la sostenibilidad de la misma. De manera general, se recomienda buscar preferentemente expertos nacionales, cuando sea posible. Ello incrementaría la eficiencia –pues conocen el escenario, tan diferente de otros- y reduce costos para la organización, pues hay gastos que no son necesarios o son menores que cuando se contratan expertos internacionales.
- Que se diseñen materiales educativos específicos para mujeres lesbianas y bisexuales, conciliando las necesidades básicas con las coordinadoras de cada provincia.
- Financiar elaboración de plataforma virtual de aprendizaje para los sindicatos de todo el país.

⁹⁹ En cuanto a la eficiencia:

- Reaccionar con mayor rapidez ante las adversidades, identificando estas últimas como riesgos, con una planificación que se active de manera expedita cuando ocurra. Por ejemplo, en el caso de los cortes de combustible y luego la covid19, el país lleva padeciendo carencias de todo tipo durante décadas: la alternativa de pasar al modo virtual para capacitar debe poder activarse tan pronto surja la dificultad, y luego dedicar espacios para darles seguimiento.
- Planificar mejor las actividades, disminuyendo al mismo tiempo las tareas “de urgencia o emergentes”, esto se observó sobre todo en la FMC, en La Habana más que en las provincias.
- Lidar de manera más efectiva con el bloqueo de EEUU y sus consecuencias extraterritoriales, que afectan directamente a los programas, sobre todo en el ámbito financiero. Una vía que debe reforzarse es la educación, buscar la manera de divulgar de manera didáctica los impactos del bloqueo, “acercándolos” a la población. Otra alternativa que ya está implementando el país es usando las criptomonedas, pero ello debe realizarse con una buena asesoría, eligiendo cripto estables con respaldo real. Otra podría ser divulgar a través de los grupos de solidaridad la realidad del bloqueo, para ejercer presión sobre EEUU, y apoyar al lobby estadounidense interesado en los negocios con Cuba, que es el único hasta la fecha que ha logrado flexibilizaciones de algún tipo.

¹⁰⁰ En cuanto a la sostenibilidad:

- Evitar en la medida de lo posible, la fluctuación de cuadros, sobre todo en FMC, para aprovechar la capacitación impartida y que se logre consolidar la labor realizada por los mismos. Para lograrlo, podría analizarse la posibilidad de incrementar los salarios, quizás a partir de una reestructuración de los cargos administrativos, reduciéndolos al mínimo. Se

podieran brindar opciones de superación, mediante la incorporación a cursos/posgrados en temas de liderazgo y/o gestión.

- Acompañar estrategia de sostenibilidad (técnica y financiera), mediante su revisión, facilitando además los intercambios entre los distintos socios involucrados, y continuar trayendo expertos.
- Facilitar movilización de fondos de donantes, con fondos propios y de otras fuentes. Se podría recurrir a los gobiernos locales, que cuentan con fondos provenientes del 1% de contribución al desarrollo territorial.
- Identificar espacios como universidades, centros de investigación y otros que pueden acompañar estudios e investigaciones (a bajo costo o gratuitas). Sería necesario para ello realizar un levantamiento de información.
- Elaborar estrategia para aprovechar las capacidades de líderes que salen de sus cargos, que puedan servir de apoyo para asesorar y capacitar dirigentes. Las vías para ello podrían ser mediante recontractación laboral, invitaciones a actividades de intercambio de experiencias con las jóvenes generaciones, conferencias magistrales en eventos o discursos de apertura/cierre.

¹⁰¹ En cuanto a la gestión:

- La metodología de la TdC puede utilizarse de forma mucho más estratégica. La TdC puede desarrollarse a nivel sectorial o temático. Esto permitirá conocer mejor a los actores, las relaciones entre ellos y los mecanismos que propician el cambio. Explicitar los supuestos relevantes puede servir de inspiración para identificar las trayectorias de aprendizaje. Así, el aprendizaje puede utilizarse de forma más sistemática. Se pueden elegir temas en torno a los cuales se pueden establecer trayectorias de aprendizaje con la participación de los socios interesados.
- Tenemos entendido que FOS ya ha empezado a trabajar en la adaptación del sistema de seguimiento y evaluación para hacerlo más adaptado y ligero. Hay que mantener los puntos fuertes: el enfoque orientado a los resultados y la metodología de mapeo de resultados. Sin embargo, se podría buscar una forma diferente para elaborar informes. Se plantea la cuestión de si son necesarios informes exhaustivos. Se puede buscar una combinación entre los sistemas de información existentes de los socios (que presumiblemente difieren entre ellos), los informes escritos o orales, etc. La información más importante parece recogerse durante las visitas periódicas de seguimiento.



8 Anexos

8.1 TDR

Ver anexo separado

8.2 RESUMEN DE LOS SOCIOS QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA EN CUBA

Partner	Type of organisation	Target groups/ sectors	Activities	Region	Funding	Partner since	TU	NGO	Other	Theme
Cuba										
SNTC	Trade union	Workers in the construction sector	Organisational and institutional strengthening	La Habana	201000	2003	X			Labour rights
SNTI RIL	Trade union	Workers in ? sector	Organisational and institutional strengthening, focus on strengthening syndical training	La Habana	140800	2001	x			Labour Rights
SNTIAP	Trade union	Workers in the food and fish industry	Organisational and institutional strengthening, focus on strengthening syndical training	La Habana	206250	2012	x			Labour Rights
SNTA	Trade Union	Workers in the sugar industry	Organisational and institutional strengthening, focus on strengthening syndical training	La Habana	206250	2014	x			Labour Rights
CTC	Confederation of trade unions	Workers in 17 sectors	Organisational and institutional strengthening	La Habana	346500	2014	x			Labour Rights
FMC	Federation of Cuban women	Women between 14 and 64 years	Organisational and institutional strengthening, sensitization campaigns on SRHR (focus on cervix cancer screening)	La Habana	265730	2001			x	Heath/SRHR



CENESEX	Expertise and reference centre	Trade union leaders and workers	Organisational and institutional strengthening, focus SRHR on the workforce	La Habana	235893	2008			x	Health/SRHR/Sexual diversity
UPP	Expertise and reference centre	Entire population	Organisational and institutional strengthening	La Habana	112900	2008			x	Health promotion and prevention (incl. HIV/AIDS)
SNTI	Trade unions	Workers in the metallurgy industry	Organisational and institutional strengthening	La Habana	167195	2003	x			Labour rights

8.3 LISTA DE PERSONAS CONSULTADAS

- Ada Caridad Alfonso Rodríguez, coordinadora de programa por el Cenesex.
- Armando Álvarez Guerra, representante del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria.
- Arturo Rodríguez Fons, Secretario del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria, miembro del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
- Delia Rosa Suárez Socarrás, coordinadora de programa por el Cenesex.
- Giselle Ramírez Otaño, brigadista sanitaria de la FMC de Holguín.
- Haydée Falcón García, voluntaria de la FMC, municipio Plaza de la Revolución.
- Iris Dalía Rubio Díaz, brigadista sanitaria FMC, provincia Sancti Spíritus.
- Iris Díaz Cabrera, miembro del Secretariado Provincial de la FMC de Holguín.
- Ladyth García León, Directora de Inversiones y Negocios del Grupo Empresarial de la Industria Ligera (OSDE).
- Lisset Álvarez, Directora de Recursos Humanos, Grupo Empresarial de la Industria Ligera.
- María del Carmen Rodríguez Reyes, anterior jefa de la Oficina de Cooperación de la CTC.
- María Ofelia Rodríguez Pons, coordinadora Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales de La Habana, grupo Oremis.
- Maribel Domínguez Gómez, funcionaria de la esfera ideológica de la Dirección Provincial de la FMC de Camagüey.
- Oneida Broche Valdés, coordinadora de programa por la FMC.
- Regla Ileana Esponga Cardoso, Secretaria FMC municipio Plaza de la Revolución.
- Rosa María González Maceo, representante del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria.
- Santa Isabel Moreno Pupo, Organizadora del Sindicato Nacional de la Industria Ligera, y luego del Sindicato de Industria.
- Susell Montero, brigadista sanitaria de la FMC, municipio Plaza de la Revolución.
- Tamara Silvia Columbié Batos, esfera de Relaciones Exteriores de la FMC nacional.
- Yaima Batista Cruz, brigadista sanitaria de la FMC de Holguín.
- Yves Van Gijssel, director de programa de FOS en Cuba.
- Zoe Morales, coordinadora Red de Mujeres Lesbianas y Bisexuales de La Habana, grupo Alas.



8.4 LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

Alonso Falcón, R. *et al.* (2022). Cuba: De la informatización de la sociedad a la transformación digital, Cubadebate.

ANPP, Proyecto del Código de las Familias, Acuerdo número IX-109 de la ANPP, Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria No. 4, de 12 de enero de 2022.

Aplicación del programa DGD FOS - ISVI – SoISoc.

CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2017). Tarea Vida: Plan de Estado.

Consejo de Ministros, Decreto 8 (2020) Sobre las medidas a implementar para la etapa de recuperación post-COVID-19, Gaceta Oficial No. 37 Extraordinaria.

Consejo de Ministros, Decreto 6 (2020) Medidas laborales, salariales y de seguridad social relacionadas con la prevención y enfrentamiento a la covid-19, Gaceta Oficial No. 39 Ordinaria.

ETECSA (2022) <http://www.etecsa.cu/index.php/es/visitantes/noticias/alcanzamos-7-millones-lineas-moviles-activas>

Fichas de socios por país

Fincas CTC (2017-2020) Informes anuales de producción

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020) Resoluciones de la No. 28 a la 46, y No. 71, todas aplicando el reordenamiento monetario, Gaceta Oficial No. 69 Extraordinaria.

SNTA, SNTC, SNTI RIL y SNTIAP (2017-2021) Informes de capacitación

Prensa Latina (2022) Avanza en Cuba con retos programa Adelanto de las Mujeres.

Presidente de la República (2021) Decreto Presidencial No. 198, aprueba el Programa Para el Adelanto de las Mujeres, Gaceta Oficial No. 14 Extraordinaria de 8 de marzo de 2021.

Varios autores (2020). Paquete legislativo sobre Cooperación Internacional, Gaceta Oficial No. 85 Ordinaria de 2020.

De todos los socios:

Informes anuales de monitoreo (2017-2021)

Planes de monitoreo (2017-2021)

8.5 PPP UTILIZADO DURANTE EL TALLER DE RETROALIMENTACIÓN

en anexo separado

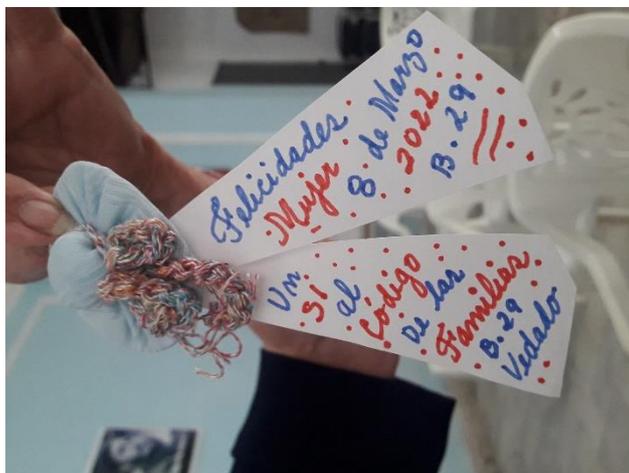
8.6 FOTOS



Taller de inicio



Materiales educativos financiados por FOS



Artesanía de voluntaria de la FMC, apoyando el nuevo Código de las Familias y saludando el 8 de marzo, Día de la Mujer



Aula multipropósito financiada por FOS, La Habana



ACE EUROPE bvba • www.ace-europe.be

Leopoldstraat 39 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • info@ace-europe.be