

# INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

*“Ponte Alerta Caribe:  
Armonizando estrategias y  
herramientas de gestión de  
riesgos con enfoque inclusivo en el  
Caribe”*



Financiado por  
Unión Europea  
Protección Civil y  
Ayuda Humanitaria

**.iecah.**

Instituto de Estudios sobre Conflictos  
y Acción Humanitaria

17 de Junio de 2019

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
1. Presentación del Informe	
1.1 Glosario de términos	3
1.2 Ficha sintética de la evaluación	4
1.3 Contexto de realización del Informe	5
1.4 Equipo evaluador	5
1.5 Síntesis del rendimiento evaluativo	6
1.6 Resumen ejecutivo de hallazgos	7
1.7 Executive Summary of Main Findings	11
2. Caracterización del Proyecto	13
2.1 Panorama histórico-cronológico del Proyecto	13
2.2 Contexto: marco de inserción institucional factores históricos, físicos, geográficos	16
2.3 Estructura de gestión	26
3. Evaluación según niveles de análisis:	28
3.1 Nivel Macro: regional	28
3.2 Nivel Meso: nacional y binacional Dimensiones y niveles de análisis	30
3.3 Nivel Micro: local	39
4. Evaluación según dimensiones, criterios y preguntas de evaluación	42
5. Conclusiones y recomendaciones	53
5.1 Síntesis de hallazgos generales	53
5.2 Buenas prácticas y lecciones aprendidas	55
5.3 Recomendaciones ordenadas por actores	61
6. Anexos	68
A1 Memoria de actividades evaluativas realizadas	68
A2 Resultados del cuestionario	75
A3 Resultados de los grupos de evaluación	86
A4 Desglose de buenas prácticas a nivel micro en Cuba	89

# 1

## PRESENTACIÓN

### 1.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>CDEMA</b>	Caribbean Disaster Emergency Management Agency - Agencia Caribeña de Gestión de Emergencia de Desastres
<b>CEPREDENAC</b>	Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres en América Central y República Dominicana (perteneciente al SICA)
<b>CENAIIS</b>	Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas
<b>CITMA</b>	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba
<b>CNE</b>	Comisión Nacional de Emergencia
<b>COE</b>	Centro de Operaciones de Emergencias
<b>CGRR</b>	Centro de Gestión para la Reducción de Riesgos
<b>CPPMR</b>	Comité Provincial de Prevención, Mitigación y Respuesta
<b>CRIS</b>	Sistema de Información de Riesgos del Caribe
<b>DIPECHO</b>	Disaster Preparedness ECHO
<b>ECHO</b>	Dirección General de Protección Civil Europea y Operaciones de Ayuda Humanitaria, anteriormente conocida como Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comunidad Europea
<b>EIGEO</b>	Equipo de Información GeoEspacial (República Dominicana)
<b>EC-PGE</b>	Equipo Consultivo en Protección, Género y Edad
<b>GdR</b>	Gestión de Riesgo
<b>HIP</b>	Humanitarian Implementation Plan - ECHO
<b>FGRD</b>	Foro de Gestión de Riesgo de Desastres de la República Dominicana
<b>FNPMRD</b>	Fondo Nacional de Prevención, Mitigación y Respuesta ante Desastres
<b>MEPYD</b>	Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo
<b>MINERD</b>	Ministerio de Educación de la República Dominicana
<b>PAC</b>	Proyecto Ponte Alerta Caribe
<b>PASC</b>	Proyecto Ponte Alerta San Cristóbal
<b>PCGIR</b>	Política Centroamericana de Gestión Integral de Riesgo de Desastres
<b>PMR</b>	Preparación, Mitigación y Reducción
<b>PNGIRD</b>	Plan Nacional de Gestión Integrada de Riesgos de Desastres (Rep. Dom.)
<b>PNE</b>	Plan Nacional de Emergencias
<b>PVR</b>	Peligros, Vulnerabilidad y Riesgo de Desastres
<b>RRD</b>	Reducción de Riesgo de Desastres
<b>SICA</b>	Sistema de Integración Centroamericana
<b>SINI</b>	Sistema Integrado Nacional de Información
<b>SNPMR</b>	Sistema Nacional de Prevención, Mitigación y Respuesta

## 1.2 FICHA SINTÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Alcance Temporal	Marzo 2017 - Abril 2019
Alcance Geográfico	República Dominicana y Cuba
Agentes Convocantes	Consortio Oxfam-Plan International-Hábitat para la Humanidad-Humanity & Inclusion
Entidad financiadora	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO)
Agentes de Gestión	Autoridades nacionales y provinciales cubanas y dominicanas Oficinas Nacionales de Gestión de Desastres, Grupo Inter-Institucional Geoespacial (EIGEO-RD), CDEMA, CEPREDENAC
Agente evaluador	Externo. Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)
Agentes implicados	Instancias regionales Organismos internacionales Entidades y personas participantes
Objeto General de la Evaluación	Presentar los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas identificadas en la implementación, permitiendo rendir cuentas al donante, las contrapartes, socios y personas involucradas en el desarrollo de la intervención, considerando los objetivos del proyecto y con base en los indicadores, sus evidencias y realizando el análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI) binacional del Proyecto
Tipo de Evaluación	Independiente, externa, según lineamientos DIPECHO
Enfoques de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión Basada en Resultados</li> <li>▪ Teoría del Cambio</li> </ul>
Niveles de análisis	<b>Estructura</b> (Estructura Operativa y Mecanismos de Coordinación), <b>Diseño</b> (Identificación, Formulación y apropiación), <b>Procesos</b> (Gestión, Seguimiento y Evaluación de la IR) y <b>Resultados</b> (Desempeño e Impacto de las Intervenciones apoyadas)
Criterios priorizados por entidad convocante (TDR)	Relevancia, Efectividad, Eficiencia, Sostenibilidad, Impacto
Enfoques transversales priorizados	Género, Edad, Inclusión de personas con discapacidad
Otros aspectos de especial priorización	Determinación y calificación del valor agregado del consorcio Ponte Alerta Caribe

### 1.3 CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto Ponte Alerta Caribe se ha desarrollado entre los meses de marzo y mayo de 2019 y se ha consolidado tras la presentación de un Informe Final borrador que ha incorporado una serie de comentarios constructivos por parte del Consorcio convocante. Dos consideraciones conviene subrayarse en este punto: en primer lugar, la evaluación final no ha tenido lugar a cierre financiero y operativo del proyecto (el cierre financiero y operativo fue realizado el 23 de abril); por otra parte, la evaluación se ha desarrollado cuando el proyecto que sucede al proyecto evaluado (“Aprendiendo de Irma y María- HIP2018”) tiene ya más de un trimestre de ejecución (fue lanzado públicamente a finales de febrero de 2019) y cuando el Proyecto “Closing Gaps-HIP- 2019” ya está formulado y se encuentra pre-aprobado. Este hecho es posible que afecte la utilidad efectiva de la presente evaluación, como se recogerá en las conclusiones y recomendaciones de este Informe.

Es destacable el hecho de que no ha existido propiamente un Comité de Seguimiento de la Evaluación, con carácter binacional y multipartito, como interlocutor de la evaluación, habiéndose realizado todas las comunicaciones con la Agencia líder del Consorcio para este proyecto: Oxfam.

Cabe por último señalar la excelente disposición general del personal tanto directivo como técnico, tanto del Consorcio Ponte Alerta como de las contrapartes y técnicos institucionales y comunitarios contactados por el equipo evaluador y que han posibilitado realizar nuestro trabajo en las mejores condiciones posibles. A ellas y ellos nuestro agradecimiento.

### 1.4 EQUIPO EVALUADOR

El equipo responsable de la evaluación en el IECAH ha estado formado por:

Juan Peris Mencheta: Coordinación global y trabajo de campo en R. Dominicana

Yanelba Abreu: Trabajo de campo en R. Dominicana

Herminio Castillo: Trabajo de campo en Cuba

Atria Mier: Especialista en género y diversidad

Francisco Rey Marcos: Supervisión y control de calidad

## 1.5 SÍNTESIS DEL RENDIMIENTO EVALUATIVO

	Datos cuantitativos	Rendimiento cualitativo
<b>Instituciones y/o organizaciones consultadas</b>	<b>35 entidades:</b> 21 en RD; 14 en Cuba	Satisfactorio
<b>Número de personas contactadas</b>	<b>95 personas:</b> 56 en RD; 39 en Cuba	Satisfactorio
<b>Eventos evaluativos</b>	<b>55 herramientas</b> aplicadas, de las cuales:	
Entrevistas a profundidad	<b>39:</b> 24 en RD y 15 en Cuba	Satisfactorio
Grupos focales	<b>9:</b> 5 en RD y 4 en Cuba	Satisfactorio
Grupos de evaluación	<b>2:</b> 1 en RD y 1 en Cuba	Satisfactorio
Cuestionarios	<b>1:</b> 19 respuestas sobre 37 destinatarios/as	Aceptable (51% de respuestas)
Visitas de observación	<b>4:</b> 2 en RD y 3 en Cuba	Satisfactorio
Análisis documental	Más de <b>120</b> fuentes bibliográficas y de verificación de las actividades del proyecto consultadas	Satisfactorio

## 1.6 RESUMEN EJECUTIVO DE HALLAZGOS

El Proyecto **DIPECHO 2016 “Ponte Alerta Caribe: Armonizando estrategias y herramientas de gestión de riesgos con enfoque inclusivo en el Caribe”** financiado por ECHO y ejecutado en República Dominicana y en Cuba por el Consorcio de ONG conformado por Oxfam, Plan International, Hábitat para la Humanidad y Humanity & Inclusion, se inició formalmente en julio de 2017 y finalizará en abril de 2019, totalizando 24 meses de operación y un consiguiente retraso en el cierre de 6 meses debido a una serie de factores tanto dependientes (controlables) como exógenos (independientes). Marcó una singularidad respecto de la tradición de los Proyectos DIPECHO en la región, que se caracterizaban por ser intervenciones de impacto (es decir, con beneficiarios finales) más que de proceso (fortalecimiento institucional).

**La intervención se alineó con las grandes necesidades nacionales en materia de gestión de riesgos** y concretamente en lo relativo a la inclusión y a la protección de sectores especialmente vulnerables, y respondió a las respectivas prioridades y agendas, pero lo hizo a costa de un largo y farragoso proceso de reformulación de actividades en ambos países que provocó por un lado la necesidad de extender su operación y que develó, por la otra, una insuficiente implicación directa de las contrapartes institucionales en la formulación original, tal y como se infiere de las entrevistas a profundidad realizadas con funcionarios de las copartes como en los grupos de evaluación realizados. Sin embargo, **la alta flexibilidad en la formulación de indicadores originales permitió realizar los ajustes necesarios y el proyecto pudo alcanzar en el verano de 2018 un rumbo consolidado** hacia el que avanzar en su tramo de real ejecución binacional (12 últimos meses).

En términos generales, estamos realmente frente a **un proyecto que fue concebido de manera unitaria, bajo una misma lógica de intervención formal, pero que en la práctica acabó integrando dos proyectos claramente diferenciados** tanto en el contenido de sus actividades, como en su propósito respecto de las necesidades de ambos países implicados, el nivel de gestión y sus modalidades. Estuvieron prácticamente sólo unidos por una gran temática común (el apoyo a las capacidades en reducción de riesgo de desastres) y sobre todo por una serie de buenas prácticas identificadas en uno y otro país y que, en su intercambio, generaron una dinámica binacional puntual que continúa su consolidación y réplica hoy día gracias a nuevas intervenciones.

El **proyecto ha cumplido de manera parcial sus objetivos general y específicos, destacándose los esfuerzos en el nivel nacional y resultando mucho más modestos los avances en los niveles binacional y regional. En el nivel de los resultados esperados, se puede afirmar que el proyecto presenta un desempeño notable**, habiendo cumplido de manera completa y contrastable el 75% de sus resultados esperados como se explica en el apartado de Eficacia de este informe.

La **eficiencia en términos de inversión de recursos** para contratación del personal asignado al proyecto, las adquisiciones y los costes de mantenimiento, así como el tiempo invertido en el cumplimiento de actividades (95% de ejecución) y a la vez dan cuenta de **una ejecución algo errática e irregular en la línea de tiempo, lo cual no ha impedido el cumplimiento satisfactorio y transparente de los montos planificados**. La disimilitud en los sistemas de adquisiciones y pagos por parte de las entidades del consorcio y el hecho básico de que no ha existido un plan de compras único y homologado ha podido jugar en contra de la fluidez y la consistencia del conjunto de la gestión.

## **Síntesis evaluativa en República Dominicana**

La intervención en República Dominicana giró en torno al fortalecimiento de capacidades de una institución clave en la gestión nacional de riesgos: la Comisión Nacional de Emergencias. De manera transversal y a través de una plataforma interinstitucional fortalecida en el tiempo por el proceso “Ponte Alerta”, el Equipo Consultivo de Protección Género y Edad (EC-PGE), unidad asesora del Sistema Nacional de Prevención y de Mitigación y Respuesta (SNPMR) fortalecida en el tiempo con la serie de proyectos DIPECHO se ha constituido en verdadera palanca procesual.

Se trabajó con especial intensidad la protocolización de mecanismos de preparación y respuesta, de protección de personas vulnerables y la inclusión de enfoques transversales (género, edad y discapacidad), **destacándose entre los resultados más importantes la conformación de Unidades de Gestión de Riesgo en varias instituciones** (redoblado ello con un trabajo en materia de equidad de género capitaneado por el Ministerio de la Mujer) y el apoyo al Sistema Integrado Nacional de Información (SINI), plataforma intersectorial que está llamada a gestionar toda la información relativa a riesgos, sino a constituirse en semilla de procesos de levantamiento, compilación, uso y generación de información geográfica indispensable tanto para la preparación como para la respuesta.

El proyecto ha contado con un **respaldo institucional inequívoco** tras una fase de reajuste propiciada por cambios en las cabezas de la CNE y el Ministerio de Educación (MINERD), y es posible afirmar que la sostenibilidad institucional de los procesos inducidos atinentes a inclusión y protección están garantizados por una doble garantía: la formalización de procesos en la recogida de información (ISICERD) y la capacitación recibida por el personal funcionario y técnico asignado, así como por los voluntarios civiles que integran el Sistema Nacional de Prevención Mitigación y Respuesta (SNPMR). Sin embargo, una cuenta pendiente a nivel nacional (no dependiente de la acción de éste ni de ningún proyecto) es la de integrar y coordinar de manera perfeccionada las funciones de CNE y COE (Centro de Operaciones de Emergencia). Asimismo, es necesario realizar un esfuerzo tanto por parte de la administración dominicana como de la cooperación internacional para coordinar mucho mejor el ciclo de planificación de las intervenciones de cooperación internacional, de manera a ganar viabilidad, apropiación, eficiencia e impacto agregados.

En el **nivel regional, el proyecto pudo resultar excesivamente ambicioso en sus metas formuladas** originalmente, por cuanto no puede ser competencia de proyectos de corta duración la inducción de dinámicas y compromisos internacionales que requieren de visiones a mediano y largo plazos. Sin embargo, resulta indudable que por su **participación tanto en CDEMA como en CEPREDENAC, República Dominicana puede jugar un papel decisivo de articulación de ambos espacios.**

En términos generales, **la ejecución del proyecto en la parte dominicana ha resultado satisfactoria en el cumplimiento de objetivos, resultados y actividades, dentro de una ejecución presupuestaria correcta y transparente.**

## Síntesis evaluativa en Cuba

La intervención en Cuba giró en torno al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA) y específicamente a través de su Delegación en Guantánamo, ejecutándose desde la propia administración, con un apoyo externo puntual. El **proyecto en Cuba**, entendido como un conjunto de acciones dirigidas a fortalecer las capacidades en Gestión de Riesgos de Desastres GRD con enfoque inclusivo, **ha cumplido lo planificado de forma óptima** en función de lo acordado con ECHO y lo ha hecho bajo parámetros de calidad en los procesos ejecutados durante los diez meses reales de intervención en este país.

El **proyecto en Cuba es considerado como un éxito** que proporciona importantes logros tanto para las instituciones cubanas como para la población destinataria. Dicho éxito está cimentado principalmente sobre dos pilares: i) el **grado de apropiación de las instituciones cubanas** de la propuesta ECHO logrando convertirla en parte de sus políticas en la materia y ii) **la concepción del proyecto como parte de un conjunto** de procesos a largo plazo en GdR y no como un proyecto individual.

La apropiación de la propuesta inicial por parte de la institucionalidad cubana, tiene como consecuencia que la sostenibilidad de las acciones comprometidas queda garantizada por el contrato que asume la contraparte (Términos de Referencia estatales). Queda también garantizado el vínculo con las políticas públicas y las estrategias del país en GdR, al pasar las acciones del proyecto a formar parte de la propia planificación en los niveles centrales, provinciales y municipales de las Instituciones. A modo de ejemplo, una nueva estrategia en los Sistemas de Alerta Temprana propios de las Instituciones cubanas, ha surgido a través del proyecto, siendo ahora el énfasis en la inclusión de personas con discapacidad en el nuevo enfoque, derivado de la implementación del Ponte Alerta Caribe.

La concepción del proyecto como parte de un conjunto de procesos a largo plazo en GdR y no como un proyecto individual, es un pilar del éxito del proyecto en Cuba, al lograr instrumentalizar los proyectos DIPECHO en un continuum temporal que va desarrollando capacidades y equipando los Municipios en GdR, entrelazando los proyectos. Algunos ejemplos específicos (15) son desarrollados en las conclusiones del presente texto.

## 1.7 EXECUTIVE SUMMARY OF MAIN FINDINGS

**DIPECHO 2016 Project "Ponte Alerta Caribe: Harmonizing Risk Management Strategies and Tools with an Inclusive Approach in the Caribbean"** financed by ECHO and executed in the Dominican Republic and Cuba by the NGO Consortium formed by Oxfam, Plan International, Habitat for Humanity and Humanity & Inclusion, formally began in July 2017 and ended in April 2019, been 24 months of implementation with a delay of 6 months due to a series of both dependent (controllable) and exogenous (independent) factors. It has marked a singularity with respect to the traditional DIPECHO Projects in the region, which were characterized by being impact interventions (i.e., with final beneficiaries) rather than process interventions (institutional strengthening).

**The project was aligned with the major national needs in terms of risk management, specifically with regards to the inclusion and protection of particularly vulnerable sectors, and it responded to the respective priorities and agendas,** but it did so at the cost of a long and cumbersome process of reformulating activities in both countries, which led, on the one hand, to the need to extend the implementation and, on the other, to insufficient direct involvement of institutional counterparts in the original formulation, as can be inferred from in-depth interviews with institutional stakeholders as well as in the evaluation groups carried out.

However, **the high flexibility in the formulation of the original indicators allowed the necessary adjustments to be made, and in the summer of 2018 the project was able to reach a consolidated course towards which to advance in its stretch of real binational execution** (last 12 months).

In general terms, **the project was conceived in a unitary way, under the same logic of formal intervention, but which in practice ended up integrating two projects clearly differentiated** both in the content of their activities and in their purpose with respect to the needs of both countries involved, the level of management and its modalities. They were practically united only by a great common area (support disaster risk reduction capacities) and above all by a series of good practices identified in both countries and which, in their exchange, generated a punctual binational dynamic that continues to be consolidated and replicated today thanks to new interventions.

**The project has partially met its general and specific objectives, highlighting efforts at the national level and much more modest progress at the binational and regional levels. At the level of the expected results, it can be stated that the project presents a remarkable performance, having fulfilled in a complete and verifiable way 75% of its expected results** as explained in the effectiveness section of this report.

**The efficiency** in terms of investment of resources for hiring the personnel, for the acquisitions and maintenance costs, as well as the for the time invested in the fulfilment of activities (95% of execution) and at the same time account for a **somewhat erratic and irregular execution in the time line, but that has made possible the satisfactory and transparent fulfillment of the planned amounts.** The dissimilarity in the procurement and payment systems by the consortium entities and the basic fact that there has not been a single, approved procurement plan has play against the fluidity and consistency of the management.

## Evaluation Synthesis in Dominican Republic

The intervention in the Dominican Republic was focused on strengthening the capacities of a key institution in national risk management: the National Emergency Commission. Through a mainstream process and an inter-institutional platform strengthened over time by the "Ponte Alerta" process, the Consultative Team on Gender and Age Protection (EC-PGE), an advisory unit of the National System for Prevention and Mitigation and Response (SNPMR) strengthened over time with the series of DIPECHO projects, has become a real process lever.

Special efforts were made to protocolize preparedness and response mechanisms, to protect vulnerable people and to include cross-cutting approaches (gender, age and disability), **the most important results being the establishment of Risk Management Units in various institutions** and support for the National Integrated Information System (SINI) -an intersectorial platform that is called upon to manage all information related to risks, and to become the seed of processes for collecting, compiling, using and generating geographic information that is indispensable for both preparedness and response.

**The project has had unequivocal institutional support** after a phase of readjustment because of changes in the heads of the CNE and in the Ministry of Education (MINERD), and it is possible to affirm that the institutional sustainability of the processes on inclusion and on protection are guaranteed by a double guarantee: the formalization of processes in the collection of information (ISCERD) and the training received by the officials and the technical personnel, as well as by the civilian volunteers who make up the National System for Mitigation Prevention and Response (SNPMR). However, at the national level (not dependent on the action of this or any project) it is necessary to integrate and coordinate the functions of CNE and COE (Emergency Operations Center). Likewise, it is necessary to make an effort on the part of both the Dominican administration and international cooperation to better coordinate the planning cycle of international cooperation interventions in order to gain added viability, ownership, efficiency and impact.

**At the regional level, the project may have been excessively ambitious in its originally formulated goals**, since the induction of international dynamics and commitments that require medium- and long-term visions cannot be the responsibility of short-term projects. However, there is no doubt that **due to its participation in both CDEMA and CEPREDENAC, the Dominican Republic can play a decisive role in the articulation of both spaces.**

In general terms, the execution of the project in the Dominican Republic has been satisfactory in the fulfilment of objectives, results and activities, within a correct and transparent budgetary execution.

## Evaluation Synthesis in Cuba

The intervention in Cuba was focused on the Ministry of Science, Technology and Environment of Cuba (CITMA) and specifically through its Delegation in Guantánamo, being executed from the administration itself, with specific external support. **The project in Cuba**, understood as a set of actions aimed at strengthening capacities in Disaster Risk Management (DRM) with an inclusive approach, **has fulfilled what was optimally planned in accordance with what was agreed**

**with ECHO** and has done so under quality parameters in the processes executed during the ten real months of intervention in this country.

**The project in Cuba is seen as a success that provides important achievements for both Cuban institutions and the target population.** This success is based mainly on two pillars: i) the **degree of ownership of the ECHO proposal by the Cuban institutions**, making it part of their policies and ii) the **conception of the project as part of a set of long-term processes in DRM** and not as an individual project.

The appropriation of the initial proposal by Cuban institutions makes the sustainability of the actions guaranteed by the contract assumed by the stakeholder (State Terms of Reference). The link with the public policies and strategies of the country in DRM is also guaranteed, as the project actions become part of the planning at the central, provincial and municipal levels of the Institutions. As an example, a new strategy in the Early Warning Systems of the Cuban Institutions has emerged through the project, being now the emphasis on the inclusion of people with disabilities in the new approach, derived from the implementation of the “Ponte Alerta Caribe” project.

The conception of the project as part of a set of long-term processes in DRM - and not as an individual project - is a pillar of the success of the project in Cuba, as it manages to implement the DIPECHO projects in a temporary continuum that develops capacities meanwhile equipping municipalities DRM, inter-connecting the projects. Some specific examples (15) are developed in the conclusions of this evaluation report.

# 2

## CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

### 2.1 PANORAMA HISTÓRICO-CRONOLÓGICO DEL PROYECTO

#### 2.1.1 Breve nota histórica y composición del consorcio PAC

En República Dominicana, un primer embrión del Consorcio se conformó entre Oxfam, Plan y Hábitat en el año 2013, en el marco de un Proyecto en Azua y se consolida como tal en el proyecto Ponte Alerta San Cristóbal (HIP 2015). Finalizada esta experiencia y tomando en consideración los resultados de la evaluación del mismo, el Consorcio opera una serie de reajustes para mejorar su rendimiento como unidad gestora. Además, en su siguiente convocatoria, ECHO hace una apuesta por las iniciativas tendentes a la institucionalización de prácticas, a iniciativas de carácter subregional y favoreciendo la idea de consorcios, por lo que de cara al HIP 2016 se conforma un consorcio definitivo (optimizado) entre las 4 organizaciones: Oxfam, Plan Internacional, Hábitat y Handicap Internacional, que luego pasaría a denominarse Humanity & Inclusion<sup>1</sup>.

En Cuba, los antecedentes del PAC se encuentran en el proyecto DIPECHO 2015-2016 "Ciudades Preparadas y Alertas ante el riesgo sísmico en el oriente cubano", donde se estrenó el trabajo en consorcio en la temática de GrD; consorcio conformado en aquel momento por CARE-Oxfam y en el cual Handicap Internacional tuvo el papel de Referente Técnico con la temática de Gestión Inclusiva del Riesgo de Desastres. A partir de ese proyecto, su éxito, y respondiendo a la idea de ECHO, se conforma en Cuba el consorcio Oxfam-HI en el país.

Al interior del Consorcio existe una especialización temática de cada ONG en función de su misión y su experiencia en República Dominicana y Cuba: Oxfam desarrolla como especialización todo lo relacionado con Género y Protección Humanitaria y lleva el liderazgo en materia de Comunicación e Incidencia; la experticia de Plan Internacional se desarrolla en República Dominicana en el ámbito de la Niñez, cumplimiento de Derechos, Protección, Reducción de Riesgos de Desastres y con una experticia funcional en materia de Implementación comunitaria (trabajo con las Redes y Autoridades locales); Humanity Inclusion (después H&I) tiene como especialización los temas de Reducción Inclusiva del Riesgo de Desastres, con especial énfasis en la inclusión de las personas con discapacidad y de Preparación frente a Riesgos; Hábitat, se especializa en temas de vivienda, construcción y resiliencia. Dicha especialización temática de los cuatro integrantes dota de un valor agregado al Consorcio, al trabajar cada uno de ellos en las áreas de su mayor experticia, compartiéndolo con los demás miembros en la implementación de los proyectos y redundando en una mayor calidad de las acciones para los destinatarios.

---

<sup>1</sup> aunque en un primer momento también integró el Consorcio Save The Children en Cuba, antes de tener que abandonar el país como organización

## 2.1.2 Identificación y Formulación del PAC

En el marco de una tradición de proyectos DIPECHO marcada por una fuerte intervención comunitaria, el PAC (originado en el HIP 2016) **marca un punto inflexión al tratarse de un proyecto de institucionalización de procesos** y de acciones no ejecutadas directamente en "terreno", que es de donde la acción de las ONG consorciadas ha obtenido siempre su legitimidad primaria y natural desde la cual construir o coadyuvar a procesos-país. Si bien la acción no concibió un proceso de capacitación e incidencia comunitaria directa en República Dominicana, la institucionalización de las herramientas lograda, parte de un proceso de construcción a nivel comunitario, desde el nivel local (municipal) pasando por el provincial y regional (varias provincias), hasta llegar al nivel nacional. En Cuba la intervención sí que mantuvo la tradicional lógica de intervención directa con beneficiarios locales.

Es necesario asimismo resaltar que el HIP 2016 fue anunciado por ECHO como probablemente el último en República Dominicana (cosa que luego no se ha materializado) y se orientó por ello hacia la institucionalización de herramientas y hacia la vinculación de actividades y procesos con los proyectos de desarrollo del propio gobierno con fondos de la Comisión Europea en la Región. También se introduce la binacionalidad como elemento de ruptura frente al pasado, lo cual introduce elementos de heterogeneidad y complejiza la intervención, requiriéndose dos "need assesment" (o pre-proyectos) que deben encontrar un encaje en la formulación de una única intervención. Esto dificultó también el proceso de identificación y por lo tanto de formulación y explica ciertas debilidades e inconsistencias que se han detectado en los documentos de formulación originales y que tuvieron que ser progresivamente enmendados, ya durante la implementación y sobre todo a partir de abril de 2018. Por último, la UE introduce como requisito en esta convocatoria la regionalización de las intervenciones de manera un tanto forzada, y especialmente la vinculación con CDEMA. La relación con CEPREDENAC, muy incipiente, ni siquiera entraba en los planes de ECHO.

El Proyecto PAC fue formulado en diciembre de 2016 y su contrato firmado en abril 2017. La distorsión que introdujo la nueva orientación en el tipo de intervenciones que introduce la convocatoria HIP 2016 y el hecho de que se dio en plenas vacaciones navideñas obliga a que en un primer momento el Consorcio deba asumir en exclusiva la formulación de la propuesta para su aprobación en Bruselas y más tarde negociar con las instituciones coparte nacionales en República Dominicana y en Cuba. Este hecho resulta fundamental para comprender por una parte los múltiples reajustes formales que se operaron en el cuerpo de actividades previstas y en la batería de indicadores de cumplimiento de las mismas durante la vida del proyecto, y por la otra, la solicitud recogida por varios de los actores institucionales en República Dominicana durante la presente evaluación (resaltados en entrevistas y grupos focales) en el sentido de que futuras formulaciones se realicen junto con las instituciones nacionales ya desde la concepción misma de la intervención, y no en base a un alineamiento a posteriori, que puede (como ha sido el caso con el PAC) empatar finalmente con prioridades destiladas por las instituciones públicas, pero que hace perder claridad, transparencia, coherencia, eficiencia (sobre todo por el factor tiempo) y posibilidades de apropiación a la ayuda.

En Cuba, la formulación del Proyecto corrió un camino distinto. Los 20 meses de ejecución que tenía inicialmente planificado el PAC en Cuba (Septiembre 2017-Abril 2019), se quedaron únicamente en 10 meses de ejecución efectiva. El Taller de inicio del proyecto estaba planificado en Septiembre 2016. Finalmente se realizó los días 6 y 7 de junio de 2017, 9 meses

después. La necesidad de aprobar por parte de las autoridades cubanas, de unos Términos de Referencia que pudieran apalancarse en la estructura interna de las políticas del Estado y que estuviesen vinculados a políticas públicas concretas por implementarse, supuso el análisis, planificación, y aprobación del Proyecto por cada uno de los Ministerios y dependencias implicadas, mientras la implementación ya estaba en curso. Las coordinaciones interinstitucionales y la necesidad de incluir nuevos actores con responsabilidad en la materia (GeoCuba, por ejemplo) ralentizaron el proceso de elaboración de los TDR. La recogida de avales para entrega del expediente ya elaborado del CITMA al MINCEX, el posterior debate en el Comité del MINCEX para la firma de los TDR sumado a los preparativos para realizar el taller de arranque, hicieron que éste tuviera lugar en Junio de 2017, acumulando el retraso señalado de 9 de meses. Esta situación se agravó por la llegada consecutiva del Huracán Irma y del Huracán María, durante el mes de Septiembre de 2017 que llevó a la suspensión temporal del proyecto, los meses de septiembre y octubre.

La solución encontrada para el próximo DIPECHO “Irma y María” parece que logrará disminuir los tiempos: Se trata de aprovechar una pre-aprobación por parte de ECHO del proyecto, que se utiliza en las dependencias cubanas como un punto de partida para comenzar a mover la maquinaria del Estado antes de la aprobación definitiva y oficial por parte de la UE. Por otro lado, actualmente la estrategia del Estado Cubano hacia la cooperación está cambiando en dos sentidos, al hilo de las lecciones aprendidas que se desprenden de los últimos proyectos: Por un lado el CITMA está diseñando y elaborando una cartera de proyectos que suponen prioridades en sus políticas públicas para el sector, con el objetivo de tenerlos preparados para posibles financiamientos externos. Por otro lado en breve entra un nuevo organigrama en el CITMA que pretende agilizar y monitorear con mayor eficacia los proyectos de cooperación; un área propia de proyectos de cooperación externa que actuará como elemento centralizador de los proyectos.

Finalmente, como se ha explicado desde la Gerencia del Consorcio, en la formulación del PAC se hizo de la necesidad virtud: a partir de las importantes limitaciones planteadas por la nueva orientación del DIPECHO, se realizó una formulación original lo suficientemente vaga como para que fuera flexible; de este modo, los indicadores recogidos en la “single form” no reúnen las características SMART, pero pudieron por ello mismo servir sin ser modificados para acoger los cambios en las actividades derivados de las solicitudes expresas de las instituciones dominicanas y cubanas. (Las respuestas a la pregunta 2 del cuestionario señalan un elevado grado de alineamiento, por lo que los efectos de la falta de participación institucional inicial se consiguieron mitigar en la práctica gracias a un ejercicio de adaptación que se realizó casi sobre la marcha en República Dominicana y de manera más tardía pero más definitiva en Cuba). Asimismo, la disimilitud en el tipo de intervención finalmente llevada a cabo en República Dominicana (institucionalización y procesos operados a nivel nacional) y en Cuba (actividades implementadas en 2 localidades y caracterizadas por inversiones en compra de equipos) se justifica por una parte por la orientación HIP 2016 y por la otra por la condicionalidad cubana: un proyecto en Cuba de mera institucionalización y que no incorporase de alguna manera apoyo a la consolidación y mejora de la infraestructura física y de datos y/o adquisición de equipamiento tecnológico no iba a ser aprobado por el MINCEX (Ministerio de Inversión y Comercio Extranjero).

## 2.2 CONTEXTO DEL PROYECTO

### 2.2.1 Marco de inserción institucional del proyecto

El PAC se sumó a la estela de proyectos DIPECHO que tienen por objetivo el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de preparación, y que se insertan por lo tanto en una estructura de instituciones, cuerpos legales, marcos políticos y programáticos previamente establecidos y, en el caso de Cuba, muy consolidados desde finales del pasado siglo.

#### *República Dominicana*

##### ▪ **COMISIÓN NACIONAL DE EMERGENCIAS (CNE)**

En el marco de las competencias atribuidas a través de la ley 147-02, la **Comisión Nacional de Emergencias**, así como su órgano asesor, **Comité Técnico Nacional de PMR**, y su órgano operativo, **Centro de Operaciones de Emergencias**, participan en la validación técnica de materiales y herramientas que desarrolla el Programa. La CNE integra a la **Defensa Civil** y es la entidad rectora del **Sistema Integrado Nacional de Información (SINI)** en materia de riesgos.

##### ▪ **MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (MEPYD)**

El MEPYD es la institución del Estado Dominicano encargado de la implantación, el desarrollo y el funcionamiento del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, además de ejercer la rectoría del ordenamiento y desarrollo territorial. No integrado como agente institucional clave en las actividades del PAC, el MEPYD tiene sin embargo una labor fundamental en tanto que miembro de la CNE. Además, integra en su seno la **Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGOdT)**, organismo del Viceministerio de Planificación del MEPYD tiene la responsabilidad de la coordinación intersectorial e interinstitucional entre los diferentes niveles de administración pública y los entes privados a nivel municipal, provincia, regional y sectorial que inciden en el diseño, formulación, implementación, gestión y evaluación de la ordenación y ordenamiento urbano, rural y calificación de usos de suelo, además de ser la entidad responsable de coordinar y supervisar la ejecución de todo el **Programa de Prevención de Desastres y Gestión de Riesgo** cuyo objetivo a su vez es desarrollar las capacidades institucionales y herramientas técnicas básicas para incorporar la gestión del riesgo en la planificación e inversión pública del estado.

##### ▪ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA (MINERD)**

Funciona como institución directamente beneficiada y colaboradora del Programa anteriormente mencionado. Junto a los técnicos del MINERD, se ejecutan actividades prioritarias definidas por ese Ministerio para la Gestión de Riesgos en el sector educación, además de coordinar las acciones destinadas a la planificación para la gestión de riesgos en la política pública sectorial. Su labor en la construcción de procesos tendentes a mejorar la seguridad de las unidades educativas del país frente a desastres hace de este organismo una pieza fundamental.

▪ **GOBIERNOS LOCALES / MUNICIPIOS / AYUNTAMIENTOS**

Además de ser las entidades municipales las encargadas de definir las políticas y ejecutar las acciones para el desarrollo de sus respectivas comunidades, en el marco del Programa son quienes ejecutan las acciones del Componente Uno sobre la planificación en prevención y gestión del riesgo local, entre estas la conformación y fortalecimiento de las Unidades de Gestión de Riesgo Municipal.

▪ **EQUIPO CONSULTIVO DE PROTECCIÓN GÉNERO Y EDAD (EC-PGE)**

Es un espacio de coordinación interinstitucional (integrado por el Ministerio de la Mujer, el Consejo Nacional de la Discapacidad, Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, el Ministerio de educación, Consejo Nacional de la Persona Envejeciente y el Ministerio de Salud Pública a través del Consejo Nacional del VIH y SIDA, entre otras). Tiene como objetivo principal la elaboración, fortalecimiento, e implementación de medidas que garanticen la protección, el cumplimiento de los derechos humanos en la prevención y respuesta ante desastres, atendiendo a las necesidades específicas de cada población, con especial énfasis a los derechos y las necesidades de niños, niñas y adolescentes, mujeres – incluyendo embarazadas y lactantes –, adultos mayores, personas con discapacidad, personas migrantes, personas LGTBI, personas privadas de libertad y personas viviendo con VIH o enfermedades crónicas.

▪ **FORO DE GESTIÓN DE RIESGOS**

Es una red conformada por instituciones y organizaciones de la sociedad civil (con FLACSO, Oxfam y Plan Internacional a la cabeza), que lleva adelante procesos de reflexión, innovación y líneas de acción en el campo de la gestión integral de riesgo de desastres en la República Dominicana.

▪ **COMITÉS PROVINCIALES Y MUNICIPALES DE PREVENCIÓN MITIGACIÓN Y RESPUESTA (CPMR Y CMPMR) Y REDES COMUNITARIAS DE PMR (RC-PMR)**

Son estructuras interdisciplinarias e intersectoriales de distinto nivel geográfico-administrativo con funciones de formulación, dirección, asesoramiento y coordinación de actividades referentes al manejo de las situaciones de emergencia y desastre en sus tres fases: antes, durante y después, proporcionando la participación de todas las instituciones con incidencia preponderante de los territorios. Su funcionamiento se vincula a otras instituciones que proveen respuesta ante situaciones de emergencia en comunidades tales como la Defensa Civil, Cruz Roja. Son las piezas de base en la estructura operativa del SNPMPR.

▪ **ONAMET**

Es el organismo encargado de mantener informada a la población sobre las informaciones meteorológicas y de Tsunami. Como organismo de prevención, mediante la recogida de data meteorológica y sísmológica, trabaja con diferentes grupos de interés y mantiene una comunicación continua con los organismos de prevención, mitigación y respuesta, medios de comunicación y la población en general.

▪ **CENTRO NACIONAL SISMOLÓGICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO**

Desde el año 1948 es la institución nacional con la responsabilidad del seguimiento a la sismicidad en el país y de la administración, desarrollo y mantenimiento de la Red Sísmica y Acelerográfica Nacional. Adquiere la calidad de Instituto en el año 1981 y en el 2013 se le da la categoría de Centro Nacional.

## Cuba

### ▪ **ESTADO MAYOR NACIONAL DE LA DEFENSA CIVIL (EMNDC)**

La Ley 75 de la Defensa Nacional establece la Defensa Civil (DC) como un sistema de medidas defensivas de carácter estatal, en tiempo de paz o situaciones excepcionales, con el propósito de proteger a la población y la economía nacional contra los medios de destrucción enemigos, en casos de desastre y ante el deterioro del medio ambiente. También comprende la realización de los trabajos de salvamento y reparación urgente de averías en los focos de destrucción o contaminación.

### ▪ **MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX)**

encargado de coordinar y apoyar los temas de cooperación en materia de reducción de riesgos de desastres y presentar, de manera priorizada, las propuestas de proyectos de los gobiernos, instituciones y de la Defensa Civil, a los diferentes actores de la cooperación internacional presentes en Cuba el control y la ejecución de la política encaminada a garantizar la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales

### ▪ **MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE (CITMA)**, creado en

1994, es el organismo que además de las actividades de la ciencia, la tecnología, y medio ambiente, enunciados en su nombre, atiende otras actividades con características transversales y alta complejidad con alcance en toda la economía y la sociedad, entre las que se cuenta la protección del medio frente eventos antrópicos o de origen natural y la lucha contra el cambio climático. Destacan entre sus funciones la elaboración de los Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo (PVR), iniciados en 2006, que contemplan los peligros de origen natural climáticos, incendios rurales, deslizamientos y sismos; así como los peligros de origen tecnológicos y los sanitarios. La aplicabilidad de estos estudios es diversa, pues sus resultados constituyen herramientas importantes a tener en cuenta en los planes de reducción de desastres y de ordenamiento territorial, los análisis de inversiones, los proyectos y programas económicos y sociales, como información de consulta para la toma de decisiones a nivel de gobierno y sectores, en la educación y la divulgación ambiental. La Delegación en Guantánamo del CITMA operó en el PAC como la contraparte operativa fundamental.

Dentro del CITMA destaca el **CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIONES SISMOLÓGICAS-CENAI**S, radicado en Santiago de Cuba y fundado en 1992. El Centro se crea con el objetivo de contribuir a la mitigación del Riesgo Sísmico en la República de Cuba mediante la realización de investigaciones sismológicas fundamentales y aplicadas y el monitoreo de la actividad sísmica en el territorio nacional.

### ▪ **ASAMBLEAS MUNICIPALES DEL PODER POPULAR**, representan el poder del Estado a

nivel local y tienen la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales. Las Asambleas Municipales constituyen a los **CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN LOCALES**, los cuales dirigen a las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades de carácter asistencial, educacional, cultural, deportiva, recreativa y de salud de la población dentro de su entorno.

La legislación cubana vigente en materia de reducción de riesgo de desastres establece que los presidentes de las Asambleas Municipales son los jefes de la Defensa Civil en sus territorios correspondientes. Ellos tienen la responsabilidad de elaborar los planes territoriales de reducción de desastres, para lo cual se apoyan en los órganos de la Defensa Civil.

- **GOBIERNOS LOCALES** juegan un papel determinante en el proceso de la gestión para la reducción de riesgo de desastre. Es a este nivel donde la autoridad tiene más capacidad para influir y actuar sobre las decisiones que afectan a sus habitantes y su agenda de desarrollo local.
  
- **CONSEJOS POPULARES** contribuyen con sus acciones a que la Asamblea Municipal tenga conocimiento de las actividades a cargo de las entidades que actúan en sus respectivos territorios, incluyendo aquellas relacionadas con la reducción de riesgo de desastres. actúan en estrecha coordinación con las organizaciones sociales de su área de acción. La mayoría de los cubanos son miembros de algunas de estas organizaciones sociales, entre las cuales se encuentran los **COMITÉS DE DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN (CDR)**, la **FEDERACIÓN DE MUJERES CUBANAS (FMC)**, y la **ASOCIACIÓN NACIONAL DE AGRICULTORES PEQUEÑOS (ANAP)**.
  
- **CENTROS DE GESTIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE RIESGOS (CGRR)** son los verdaderos centros operacionales del Sistema Nacional de Defensa Civil. Tienen como objetivo principal la gestión eficaz de la información al facilitar el acceso a ella, y mejorar la recopilación y transmisión de la información crítica pero sus funciones asociadas son múltiples:
  - Facilitar el análisis y la evaluación periódica de los peligros y los factores locales que generan vulnerabilidades, con la participación de las instituciones y organismos del territorio
  - Controlar la reducción de las vulnerabilidades y el riesgo, ante cada peligro determinado
  - Recopilar, procesar y elaborar la información resultante de la vigilancia y monitoreo
  - Participar en la elaboración de los Planes de Reducción de Desastres del territorio
  - Documentar y conservar la memoria histórica de las acciones de reducción de desastres y los eventos que sucedan
  - Contribuir en el fomento de una cultura de reducción de desastres en la población, así como influir en su preparación
  - Participar en la respuesta y recuperación de situaciones de desastres

Los centros tienen además la responsabilidad de convertir la información en un insumo indispensable para conocer, aprender, retroalimentar e intercambiar conocimientos y herramientas entre las diferentes instituciones, organizaciones y actores locales. De este modo contribuyen en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de desarrollo y de reducción de riesgo de desastres que tienen lugar en los territorios.

Por indicaciones del Jefe del Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil, los CGRR se subordinan directamente al presidente de cada una de las Asambleas Municipales, en su carácter de jefe de la Defensa Civil en su territorio. Ellos son auxiliados por los jefes de órganos de Defensa Civil para organizar el funcionamiento del centro.

## Coordinación con otros proyectos de la cooperación internacional

El PAC convivió durante sus 24 meses de vida total con toda una panoplia de intervenciones de la cooperación internacional. Con sólo algunas de ellas el PAC entabló algún tipo de complementariedad y de sinergia, pero también existieron algunas duplicidades y solapamientos. De hecho, semejante despliegue de actores, intervenciones y fondos sobre una misma temática (o adyacentes), se debería contar a juicio de este equipo evaluador con algún mecanismo de coordinación desde la fase de identificación hasta la de evaluación por parte de las agencias donantes, de manera a favorecer marcos de mejora de la eficiencia y el impacto agregado de la ayuda.

A continuación, se detalla de manera no exhaustiva aquellas intervenciones de las que este equipo ha podido tener noticia.

RD	CUBA
<p>Life-Saving Actions: Disaster preparedness and seismic and tsunami risk reduction in the south coast. <i>PNUD</i></p> <p>Construcción de capacidades para incrementar la seguridad alimentaria y la resiliencia frente a la sequía en Haití y RD. <i>FAO/OXFAM/PMA/Plan – ECHO</i></p> <p>Proyecto SAT-Inundaciones. <i>MEPyD, CNE, Alemania (GIZ) y México</i></p> <p>Proyecto FBF/SAT en Haití y RD. Cruz Roja y Media luna roja alemana</p> <p>Programa de Gestión y Reducción de Riesgo de Desastres en CARIFORUM/FED. <i>DIGECOMM, CNE, UE</i></p> <p>Plataforma Mesoamericana de información RM-GIR. <i>CEPREDENAC y CNE. Finlandia.</i></p> <p>Saving lives through improved and coordinated disaster management and response capacities of the health sector in the northern border area of Haiti and Dominican Republic</p> <p>Proyecto FED binacional Haití y RD (Pedernales y Ansa Pitre). <i>SI, GIZ</i></p> <p>Estimación probabilística del riesgo, vulnerabilidad urbana y riesgo sísmico en Matancita, Nagua. <i>SGN y CENAI</i></p>	<p>Villes préparées - promotion de la réduction du risque sismique et de la résilience dans l'Est de Cuba. <i>CARE</i></p> <p>Strengthening of hydrometeorological EWS of Zaza and Agabama watersheds to protect the population and economic resources in areas vulnerable to flooding in the provinces of Sancti Spiritus and Villa Clara, Cuba. <i>UNDP</i></p> <p>Strengthen Disaster risk management in schools in vulnerable communities exposed to multi-hazard in the province of Camagüey, Cuba.</p>

**REGIONALES**

Implementing the post 2015 Disaster Risk Reduction framework in the Caribbean at the local, national and regional levels. *UNRISD*

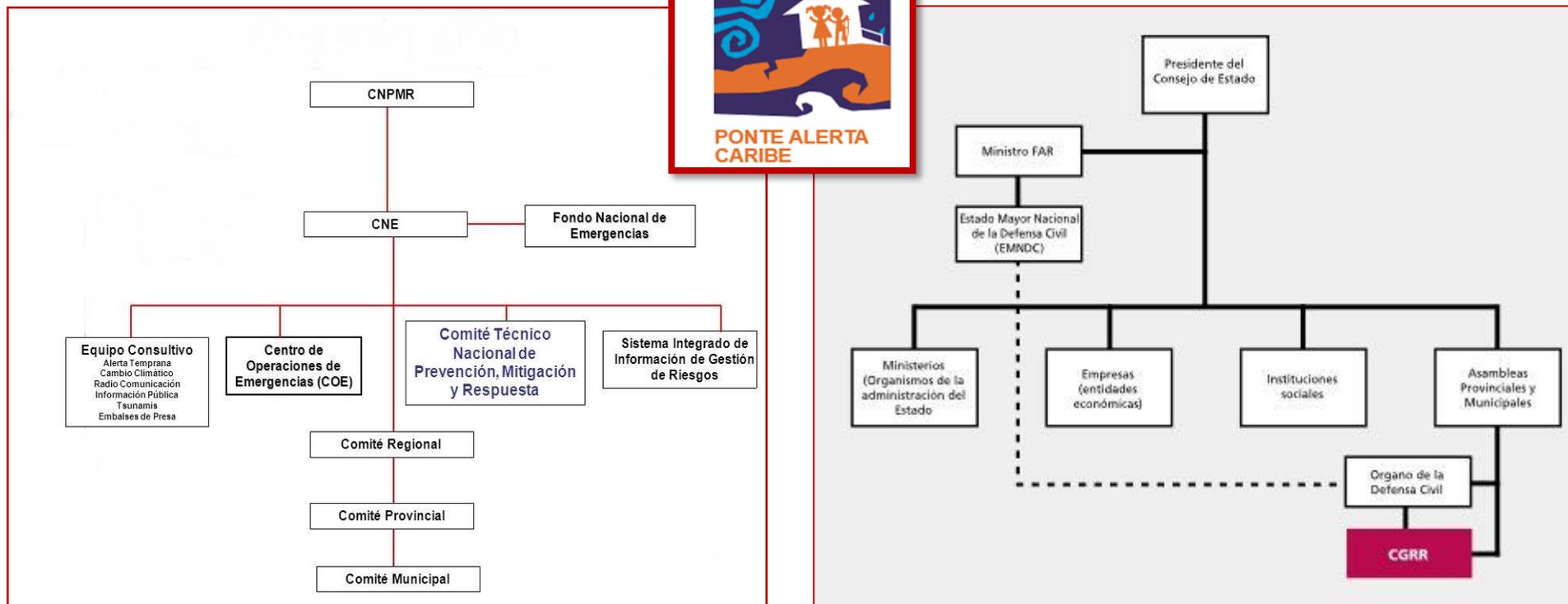
Caribbean Communities Organized and Prepared for Emergencies. *CCOPE. IFRC*

Strengthen integrated early warning systems for more effective risk reduction in the Caribbean through knowledge and tool transfer – *UNDP, IFRC, CDEMA*

**REPÚBLICA DOMINICANA**



**CUBA**



Esquema del marco de inserción institucional del PAC  
 Elaboración IECAH

## 2.2.2 Factores históricos y físicos

El proyecto PAC, liderado por Oxfam al interior del Consorcio y que debería de haber finalizado en octubre de 2018, conoció en su ciclo de vida una suspensión y una extensión: la primera debida a la declaratoria de emergencia en septiembre de 2017 por causa de la temporada ciclónica (que concentró los esfuerzos del consorcio en atender la emergencia) y la segunda debida al retraso en la aprobación del marco de actuación por parte de las nuevas autoridades de la CNE, como de los TDR por parte de las autoridades cubanas. Si bien el proyecto arranca formalmente en abril 2017, la coordinadora del proyecto es contratada sólo un junio y el equipo técnico no se completa hasta septiembre de ese año. La contratación en República Dominicana de personal nuevo (respecto del Ponte Alerta San Cristóbal), joven y mayoritariamente inexperto en la gestión de proyectos DIPECHO y que no había trabajado junto, y su diseminación en las diferentes ONG (no existe a diferencia del DIPECHO anterior una oficina del Proyecto) son factores que dificultan la fluidez de los procesos de puesta en marcha, la construcción de confianza y la consolidación del equipo como unidad operativa y explica la demora en el arranque de la implementación, tal y como señala la Coordinación de Oxfam en el grupo focal aplicado en RD. A estos elementos endógenos, se le añaden tres factores exógenos igualmente determinantes: en primer lugar, el cambio de mando en la Comisión Nacional de Emergencias dominicana (salida del General Pichirilo y sustitución por el General Carrasco) en febrero de 2017; en segundo lugar, las particularidades en el proceso de formulación (CITMA) y aprobación (MINCEX) de los TDR y su encaje en el ciclo de gestión de la cooperación internacional definido por el país; en tercer lugar, en septiembre de 2017, la irrupción de las tormentas tropicales Irma y María, el personal de las organizaciones del consorcio se activa para dar respuesta desde cada organización a la emergencia, lo que suspende la gestión del proyecto hasta diciembre e interrumpe la construcción de equipo. Es sólo en abril 2018, en el marco de una evaluación intermedia interna realizada por el equipo operativo (gerencial + técnico) en San Cristóbal, donde se logran alcanzar bases de partida para una implementación eficiente del proyecto: se consolida el equipo, se aclaran actividades e indicadores y se detectan colectivamente brechas o fallas en todos los niveles de funcionamiento del proyecto como del Consorcio como tal. El equipo solicitó una aclaración de funciones y responsabilidades, y un liderazgo más fuerte.

En septiembre de 2017, a los dos meses de iniciada la ejecución del proyecto y cuando su personal con sede en Santo Domingo acababa de ser completado, se desataron de manera consecutiva los huracanes Irma (7-S) y María (21-S), que dejaron un total de 5 muertos en RD (Irma) y 10 en Cuba (María) y devastaciones importantes tanto en la mayor de las Antillas como en La Española. Hubo inundaciones masivas y varios cultivos clave, muchas áreas de almacenamiento de alimentos quedaron aisladas o destruidas por las inundaciones y multitud de unidades educativas sufrieron daños severos, además de la caída de los servicios eléctricos y de agua y el colapso en los sistemas de transporte terrestre y de emergencias. La ocurrencia de ambos eventos propició la suspensión de 3 meses en la ejecución del proyecto, dedicándose el personal del Consorcio a atender la emergencia sobre la base de su mandato humanitario.



*Impactos de Irma y María en República Dominicana y Cuba*

El PAC sucedió al Proyecto Ponte Alerta San Cristóbal (2015-2017) y ha sido sucedido ya desde julio de 2018 con el proyecto (ahora denominado HIP) "Aprendiendo de Irma y María", liderado por Plan Internacional, con el que existe un solapamiento de 9 meses y con el que se pretende consolidar el trabajo realizado en materia de protección de derechos de poblaciones en situación de especial vulnerabilidad en contextos de emergencia. La coordinación técnica única de PAC y "Aprendiendo de Irma y María" se mantuvo y sin variaciones, lo que supone un reconocimiento al liderazgo ejercido y una muestra de la confianza mantenida entre las instituciones del consorcio. Su identificación fue derivada de las lecciones aprendidas del Proyecto San Cristóbal y su formulación conoció cambios sustanciales a nivel de las actividades, aunque mantuvo su lógica de intervención en el nivel de objetivos y resultados esperados. Parte de estos cambios se debieron a condicionantes establecidos por las contrapartes: con el nuevo mando de la Comisión Nacional de Emergencias se definieron nuevas prioridades y hubo dificultades en todo un primer año del proyecto para leer la pertinencia institucional de una intervención principalmente basada en el fortalecimiento de capacidades institucionales (sin grandes inversiones en apoyo a elementos de infraestructura) para la preparación y la protección, cuando las nuevas prioridades tenían que ver con equipamiento tecnológico para análisis (implementación del SINI y capa SIG de albergues) y para respuesta a desastres; en la parte cubana, el proyecto debió revisar la pertinencia de ciertas actividades (Mercados de Alimentos) y ajustarse a las necesidades específicas formuladas por la institucionalidad cubana, especialmente el CITMA como gran contraparte co-directiva del proyecto.

### 2.2.3 Factores geográficos

A nivel de su implantación territorial, las actividades del proyecto tuvieron un patrón disímil en ambos países, concentrándose en República Dominicana en las instituciones de la capital (salvo acciones puntuales en San Cristóbal) y distribuyéndose sin embargo en Cuba entre las provincias sureñas de Santiago y Guantánamo, así como alguna acción puntual como el Taller de capitalización de las herramientas con enfoque inclusivo (AVC inclusivo y Plan Familiar) en La Habana.



*Localización de las actividades del PAC en República Dominicana y Cuba*

## 2.3 ESTRUCTURA DE GESTIÓN

A nivel estructural y como unidad operativa, el Consorcio funciona en 4 niveles y/o organismos:

- ❖ **Comité de Dirección del Proyecto**, de carácter binacional, reúne a los coordinadores de las instituciones del Consorcio. Es una entidad de meta-supervisión que a término del proyecto se habrá reunido dos veces en su conformación binacional (en la revisión intermedia y en el cierre, aún por realizarse)
- ❖ **Comité gerencial binacional del Proyecto**: es el gran órgano decisor y supervisor del PAC en la práctica. Estuvo muy debilitado al inicio del Proyecto, siendo sus sesiones irregulares y no estando suficientemente priorizado. Sólo en octubre de 2018, se logra una consolidación de este espacio; Además, se han producido cambios recientemente en todos sus miembros (los Responsables de Acción Humanitaria de Oxfam y H&I en Cuba dejaron sus respectivos puestos en enero de 2018. El Comité de Gerencia se ha reunido cada primer martes de cada mes; en estas reuniones se les presenta a sus integrantes el Informe bimensual de ejecución y se les informa de cualquier problema o previsión.
- ❖ **Comité gerencial nacional** ha sido absolutamente disímil en ambos países, revistiendo en República Dominicana el aspecto de una unidad de gestión típica de cualquier proyecto de cooperación convencional, y habiendo sido en Cuba prácticamente incrustado en las instituciones coparte nacionales (principalmente el CITMA) bajo la forma de una co-dirección.
- ❖ **Equipo técnico** que está encargado de la implementación cotidiana de las actividades del proyecto y que en principio es binacional pero ha sido asimismo disímil en su conformación en ambos países. En República Dominicana, el personal técnico principal ha sido contratado para el desarrollo de las actividades a su cargo en el marco del PAC (independientemente de si este desempeño ha sido exclusivo o no) mientras que en Cuba el Proyecto ha sido subsumido en la planificación corriente del plan operativo anual del CITMA.

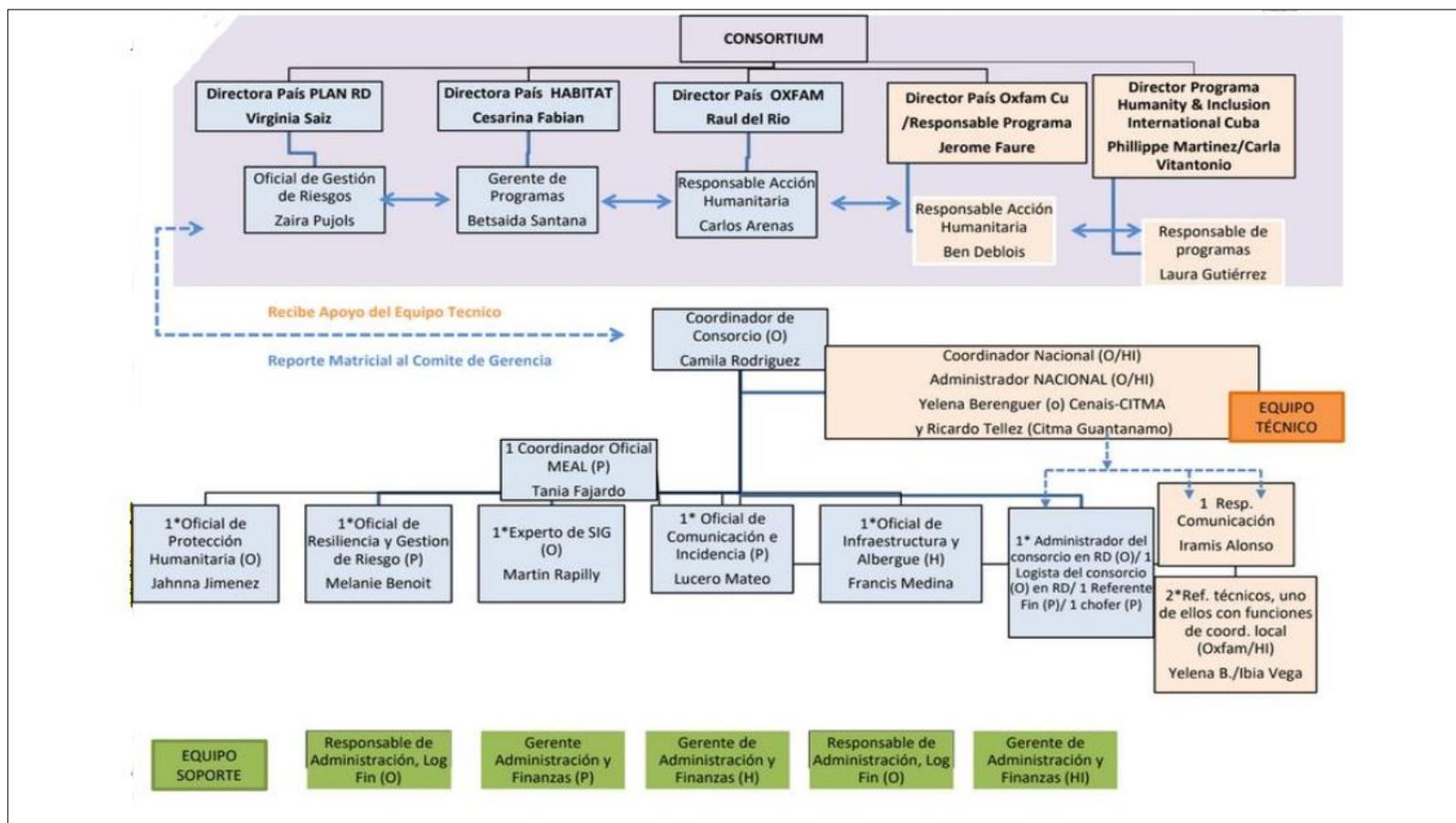
Además de los referidos, existen otros espacios de coordinación y acción fundamentales para comprender el PAC y sus procesos:

### *En República Dominicana*

- **El Equipo Consultivo de Protección Género y Edad (EC-PGE)** es un espacio de coordinación interinstitucional que funciona de manera autónoma al proyecto fue uno de los elementos de articulación institucional fundamentales del proyecto en su parte dominicana.
- El **Foro de Gestión de Riesgos de la República Dominicana**, una red conformada por instituciones y organizaciones de la sociedad civil (con FLACSO, Oxfam y Plan Internacional a la cabeza), que lleva adelante procesos de reflexión, innovación y líneas de acción en el campo de la gestión integral de riesgo de desastres en la República Dominicana.
- **Comités de Prevención Mitigación y Respuesta (CPMR)** y **Unidades Municipales de PMR**, como piezas base en la estructura operativa del SNPMPR

### *En Cuba*

- Los **Consejos Populares** actúan en estrecha coordinación con las organizaciones sociales de su área de acción. La mayoría de los cubanos son miembros de algunas de estas organizaciones sociales, entre las cuales se encuentran los **Comités de Defensa de la Revolución (CDR)**, la **Federación de Mujeres Cubanas (FMC)**, y la **Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)**. Particular protagonismo tuvieron las intervenciones del PAC en Cuba la **Asociación Cubana de Limitados Físicos Motores (ACLIFIM)**, **Asociación Nacional del Ciego de Cuba (ANCI)**, **Asociación Nacional de Sordos de Cuba (ANSOC)**.
- Los **Centros de Gestión para la Reducción de Riesgo (CGRR)** tienen como objetivo principal la gestión eficaz de la información al facilitar el acceso a ella, y mejorar la recopilación y transmisión de la información crítica.



Estructura orgánico-funcional del PAC (Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto)

# 3

## EVALUACIÓN SEGÚN NIVELES DE ANÁLISIS

Por las características y particularidades intrínsecas a este proyecto, el equipo evaluador se propuso operar una aproximación evaluativa basada en los diferentes niveles de la intervención y sobre la base de los siguientes elementos:

NIVEL	ÁMBITO	PUNTOS DE ATENCIÓN EVALUATIVA
MACRO	REGIONAL - BINACIONAL INTERBUBERNAMENTAL	Cómo han funcionado y en qué medida se han fortalecido las instancias binacionales (RD-Cuba) de prevención, gracias a Ponte Alerta Caribe. En general, cómo se desarrollan los mecanismos de coordinación entre organismos internacionales y contrapartes nacionales.
MESO	NIVEL NACIONAL	En qué medida las actividades del Proyecto han consolidado la instalación/mejora de capacidades nacionales en la preparación, análisis y respuesta frente a desastres
MICRO	NIVEL LOCAL	En qué medida se ha logrado resiliencia local y lo implementado a nivel nacional ha encontrado complemento y sinergia con lo actuado a nivel local

### 3.1 NIVEL MACRO

La disimilitud del PAC también se explica por las diferencias entre la orientación político-estratégica, el interés institucional, la disposición efectiva, la estructura jerárquico-funcional y de gestión y la capacidad de interlocución de República Dominicana y de Cuba en el plano regional. En términos de intergubernamentalidad, el PAC pretendía lograr el establecimiento de un “Mecanismo regional permanente para el aprendizaje continuo y la ampliación de las mejores prácticas” (Resultado 2) y a todas luces esta meta pecó de demasiado ambiciosa. Si bien conviene abordar por ello de manera diferenciada esta cuestión, señalaremos como lectura general en este nivel de análisis que los proyectos DIPECHO, por su naturaleza y objetivos específicos, su corta duración y su lógica de implementación muy diferenciada de proyectos de cooperación convencional, no deberían ocuparse en sus metas de garantizar la construcción de procesos regionales (tal y como el PAC tuvo la ambición de realizar y formuló en sus objetivos y resultados específicos) sino de coadyuvar a éstas en un nivel de intervención mucho más directo con los agentes institucionales y sociales más orientados a la preparación ante desastres.

#### CEPREDENAC

El Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres en América Central y República Dominicana (CEPREDENAC), es un organismo regional de carácter intergubernamental, perteneciente

al Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) como Secretaría Especializada. El CEPREDENAC promueve y coordina la cooperación internacional y el intercambio de información, experiencias y

asesoría técnica y científica en materia de prevención, mitigación, atención y respuesta de desastres. Asimismo, sistematiza y registra la información relacionada con la prevención, mitigación, respuesta, impacto y recuperación de desastres, en forma dinámica, interactiva y accesible, a nivel regional. CEPREDENAC nació en 1987 y República Dominicana participó en un primer momento como observador hasta materializar mediante Acuerdo su membresía en el año 2018, formando parte de su Consejo de Representantes el actual Director Ejecutivo de la Defensa Civil dominicana.

En República Dominicana y a juicio del propio Comité Gerencial del Proyecto, nunca existió desde ECHO la más mínima voluntad de impulsar ningún proceso con CEPREDENAC. Además, existía por parte de la CNE un desconocimiento bastante grande en cuanto a este proceso centroamericano. El PAC comenzó su ejecución una vez el acuerdo de membresía ya estaba avanzado, pero el PAC jugó un papel importante a la hora de consolidar la participación de RD como miembro y de coadyuvar a la presentación de una capacidad nacional mejorada en materia de GdR. En términos generales, el PAC retira de este espacio un nivel satisfactorio de consecución de metas. Desde la dirección de la Defensa Civil dominicana se estima que RD es actualmente reconocida en la región por sus avances en materia de GdR y se espera que el país pueda convertirse en una suerte de sub-hub humanitario (tras el hub de Panamá) para el Caribe a través de CDEMA.

Por su parte, en el marco del CEPREDENAC no ha habido ninguna acción con Cuba, a pesar de que estaba previsto en la formulación del proyecto (R2A3: CEPREDENAC. “Acordar taller con Política centro-americana en Gestión de Riesgo”). Cuba no integra ni prevé integrar dicho organismo, pero sí que desarrolla una agenda bilateral en materia de GdR con los países miembro de la CEPREDENAC e incluso ha recibido visitas de los Consejeros de dicha organización y participado en eventos organizados por este organismo o con su participación.

## CDEMA

La Agencia de Manejo de Emergencias y Desastres del Caribe (CDEMA) es una agencia regional intergubernamental para la gestión de desastres en la Comunidad del Caribe (CARICOM). El Organismo se estableció en 1991 como CDERA (Agencia de Respuesta a Emergencias en Desastres del Caribe) con la responsabilidad principal de coordinar la respuesta de emergencia y los esfuerzos de socorro a los Estados participantes que requiriesen dicha asistencia. Pasó a denominarse a CDEMA en 2009 para abarcar completamente los principios y la práctica de la Gestión Integral de Desastres (CDM). Por su parte, el Sistema de Información de Riesgos del Caribe (CRIS, por sus siglas en inglés) es una plataforma virtual multifacética que alberga datos e información de gestión de riesgos a los que pueden acceder los interesados para facilitar el análisis, la investigación, una mayor conciencia de la gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático en la región. El CRIS contribuye a los esfuerzos de desarrollo sostenible de la región al mejorar y fortalecer el riesgo de desastres y el intercambio de información sobre el cambio climático para impulsar los procesos de toma de decisiones basados en evidencia a todos los niveles.

Desde el PAC, en **República Dominicana** destaca el trabajo desarrollado desde el SINI en contribución al CRIS como un trabajo de verdadero valor agregado (protocolos de recogida, archivo, uso y generación de información geográfica), concreto, útil y que puede sembrar conexiones mucho más reales, fecundas y sostenibles que la tradicional política de Congresos y que ha explicado que

RD y CDEMA estén interesadas en la participación de Dominicana como miembro de pleno derecho en un futuro próximo.

En **Cuba**, el PAC ha supuesto un avance mayor de lo planificado respecto a su integración en CDEMA. Por una parte, se planificó el inicio de las conversaciones a través de una primera toma de contacto de las autoridades cubanas con el CDEMA y recientemente se ha logrado la firma de un Memorándum de entendimiento que estaba pensada, en el mejor de los casos, para el próximo DIPECHO. Dicho Memorándum ya es Ley en Cuba. Está firmado aunque no se ha dado a conocer su contenido<sup>2</sup>. Hubo voluntad política por ambas partes (Cuba-CDEMA) y ese fue el factor del éxito, que fue impulsado por el PAC y se convierte en uno de los logros destacables del mismo.

La contribución del PAC se sustanció en asimismo este espacio mediante su contribución al evento “Intercambio de Experiencias Regionales para la Reducción del Riesgo de Desastres” (abril 2018, República Dominicana), con la co-gestión del PNUD y la participación de 15 países de la Región y del “Proyecto para el Fortalecimiento de las Estructuras Organizativo-funcionales de la Gestión de Riesgos ante Desastres en la República Dominicana”, impulsado por la UE y la CNE.

## 3.2 NIVEL MESO

Dentro del nivel meso, diferenciamos en el análisis 2 sub-niveles: el binacional, atinente a lo realizado entre ambos universos institucionales (dominicano y cubano) como a lo realizado por el proyecto en el nivel nacional.

### 3.2.1 Sub-nivel binacional

Como ya se ha señalado, pretender establecer o siquiera propiciar dinámicas supranacionales a través de proyectos con vocación muy definida en el espacio, el tiempo y los recursos, resulta una tarea complicada, sobre todo teniendo en cuenta la heterogeneidad al interior de la intervención, la gran complejidad de los contextos políticos en cada país y el poco camino recorrido hasta ahora en ese sentido. Sin embargo, si bien la coordinación entre las autoridades de República Dominicana y Cuba no se propició ni dentro ni fuera del PAC, la intervención sí logró aprovechar con éxito la identificación de una serie de buenas prácticas en materia de preparación (muchas de las cuales ya habían sido identificadas en el proyecto Ponte Alerta San Cristóbal) y fomentar un proceso de intercambio de experiencias y réplica de las mismas que ha sido de los elementos que han aportado un carácter realmente binacional a esta intervención.

Se realizaron en el marco del PAC 2 visitas de intercambio técnico (clasificables como de cooperación Sur-Sur): una de técnicos cubanos a RD, y en el que éstos pudieron participar en el armado y desarmado del albergue (sobre una porción del mismo y a título demostrativo) y en formaciones

<sup>2</sup> <http://caricom.cubaminrex.cu/article/firmado-memorandum-de-entendimiento-en-materia-de-colaboracion-en-vi-cumbre-caricom-cuba>

atinentes a protección, inclusión y género. Una segunda, en Cuba, se produjo en el marco del “Congreso internacional bianual sobre desastres”, que contó asimismo con técnicos y funcionarios de ambos países y donde se presentaron las experiencias y mejores prácticas en:

- ✓ Fincas resilientes
- ✓ PVR
- ✓ Género
- ✓ Inclusión de personas con discapacidad
- ✓ albergues desmontables.

El intercambio podría haber acabado ahí, cumpliendo lo formulado, pero el éxito de esas primeras reuniones, provocó que se siguieran desarrollando los intercambios presenciales con enfoques temáticos en los dos países y de hecho todas ellas han encontrado continuidad en los DIPECHO comunes a Cuba y República Dominicana que ya han sido aprobados o pre-aprobados y uno de los cuales ya está en marcha (Aprendiendo de Irma y María).

Sobre el conjunto de actividades desarrolladas en el **nivel binacional, destacamos como logros** los siguientes:

- Los intercambios binacionales en temática de **género** se llevaron a cabo en República Dominicana con la participación de la Defensa Civil cubana y de la federación de Mujeres cubanas y supusieron el reconocimiento de la posibilidad de incorporación, por parte de Cuba, de elementos que estaban presentes en las metodologías de Oxfam en Dominicana. Es un hecho reseñable la excelente acogida por parte de la **Federación de Mujeres Cubanas** de los trabajos y éxitos cosechados en materia de inserción del enfoque de género, especialmente en temas de violencia de género, aspecto muy invisibilizado en Cuba, según reflexión de las propias mujeres cubanas.
- En **sismología**, los avances han sido en relación a la publicación de una cantidad importante de data de estaciones sismológicas de cada uno de los dos países, que hasta ahora no compartían. Se logró sobre la base de uno de los encuentros de intercambios, sin necesidad de establecer protocolos legales. Se identificó la necesidad de hacerlo, la oportunidad de hacerlo aprovechando la presencia de los técnicos y se hizo sin trámites legales ni burocráticos importantes.
- Los **albergues desmontables** no interesaban en principio en Cuba, pero al compartir la experiencia y participar en la facilidad de su montaje y lo adecuado para el contexto de la isla, la DC cubana mostró su interés y ahora se ha incorporado un albergue desmontable a la formulación del próximo DIPECHO Irma y María.
- En temática de **inclusión de personas con discapacidad**, RD se mostró interesada en la metodología de HI en Cuba y lo replicará en el siguiente DIPECHO.
- En **fincas resilientes**, tuvo mucha aceptación la herramienta de la Guía de Autoevaluación de su resiliencia para pequeños productores que se construyó en Cuba, y se replicará en Dominicana en el próximo DIPECHO. Así como los AVC de Cruz roja con enfoque inclusivo.

- Del mismo modo la metodología cubana referente a los estudios sobre **PVR** se llevó a un taller a RD en tanto que buena práctica regional/internacional. Es una herramienta de uso institucional que analiza datos para la toma de decisiones de políticas públicas para los Planes de reducción de vulnerabilidades. Tuvo asimismo gran aceptación en RD y se replicará en el próximo DIPECHO. Los talleres se hicieron en dos fases: una en Santo Domingo más institucional, y otra en San Juan de la Maguana, con un carácter más práctico.
- Interesante destacar que en el “DIPECHO 2018 – Aprendiendo de Irma y María” se pretende ir incluyendo progresivamente a **Haití** en temas de sismología y en capacitaciones, para abrir esta dinámica de binacionalidad a un país muy importante en la búsqueda de una respuesta caribeña común ante riesgos. La traducción de materiales divulgativos producidos en el marco del PAC al creole (criollo haitiano) es un signo claro de ese avance efectivo.

### 3.2.2 Sub-nivel nacional

Como se ha señalado anteriormente y se presenta como uno de los hallazgos fundamentales y estructurantes de la evaluación del PAC y del presente Informe, la disimilitud entre el tipo de actividades desarrolladas en RD y en Cuba fue muy alta: mientras que en la primera se trató de un proyecto que podríamos llamar de “procesos”, dedicado al fortalecimiento institucional y a la inducción de prácticas “up-bottom” a partir del trabajo con la entidad rectora de la gestión de emergencias y otras entidades de nivel nacional, en Cuba tomó la forma de un DIPECHO convencional, esto es, un proyecto de “impacto”, dirigido de manera directa a fortalecer las capacidades de la población beneficiaria y agentes ejecutores locales en la preparación frente a desastres.

Como quiera que sea, en ambas modalidades de intervención y países, el PAC fundamentalmente recogió y afianzó procesos ya encaminados desde el 2015. Dedicamos esta parte a señalar, para cada país, **los logros más significativos de la intervención a este nivel.**

#### ***República Dominicana***

##### **❖ Equipo Consultivo sobre Protección Género y Edad (EC-PGE)**

Se trata quizás de la aportación más significativa en República Dominicana del Proceso PONTE ALERTA (entendido este como la secuencia de DIPECHO abierta desde el proyecto de San Cristóbal hasta los actuales en ejecución y aprobación y ejecutada desde el Consorcio conformado por las 4 ONG), y así fue señalado y convenido por los/as integrantes del grupo de Evaluación realizado al término de la fase de campo (ver Anexo 3).

Creado en 2016 en el marco del proyecto Ponte Alerta San Cristóbal, el Consorcio ejecutor del PAC impulsó un espacio técnico de asesoría directa a la Comisión Nacional de Emergencias para la mejora y fortalecimiento del Sistema Nacional de Prevención, Mitigación y Respuesta de República Dominicana en materia de protección y garantía de derechos humanos en contextos de emergencias,

especialmente los derechos de los colectivos en mayor situación de vulnerabilidad, siguiendo los lineamientos fijados por los Marcos de Acción de Hyogo y Sendai y con una inspiración directa en la Ley de Gestión de Riesgos 147-02. Se trata de una plataforma abierta, interinstitucional y multisectorial, integrada por instituciones especializadas en la gestión de emergencias y/o en materia de protección social. Quienes lideran el equipo son instituciones del Estado con mandato especializado como son el Ministerio de la Mujer, el Consejo Nacional de la Discapacidad, Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, el Ministerio de educación, Consejo Nacional de la Persona Envejeciente y el Ministerio de Salud Pública a través del Consejo Nacional del VIH y SIDA.

Este equipo ha tenido como objetivo principal la elaboración, fortalecimiento, e implementación de medidas que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos en la prevención y respuesta ante desastres, atendiendo a las necesidades específicas de cada población, con especial énfasis a los derechos y las necesidades de niños, niñas y adolescentes, mujeres – incluyendo embarazadas y lactantes –, adultos mayores, personas con discapacidad, personas migrantes, personas LGBTI, personas privadas de libertad y personas viviendo con VIH o enfermedades crónicas. A través del trabajo que realiza este equipo se han logrado avances importantes en materia de protección de derechos en emergencias, como lo es la creación de las Directrices de Protección Humanitaria y Trato Digno en Contextos de Emergencia para el Personal de Respuesta y la elaboración de planes institucionales de Gestión de Riesgos de instituciones del Estado con roles claves de protección en emergencias como son el Ministerio de la Mujer y el Consejo Nacional de Discapacidad.

En el marco del PAC, se produjeron los siguientes logros específicos bajo el funcionamiento del EC-PGE que es necesario reseñar:

- ✓ Se impulsó la creación de más **Unidades de Gestión de Riesgo (UGR)** en cada una de las instituciones parte del Equipo consultivo, con el fin de transversalizar no sólo la gestión del riesgo, sino la inclusión de los enfoques de protección, género y edad. Si bien la implantación de las UGR no es mérito exclusivo del proceso Ponte Alerta (el Ministerio de Educación, el de Ambiente, el de Obras Públicas y el Instituto de agua potable y alcantarillado ya poseían dichas unidades), existe un consenso señalado en el Grupo focal realizado con los integrantes del EC-PGE (ver Memoria de Actividades) en destacar como fundamental la contribución del Consorcio como impulsor técnico del EC-PGE y en especial de las UGR del CONADIS (en el PASC), en el Ministerio de la Mujer (PAC) en el seno del CONANI (Aprendiendo de Irma y María). Este trabajo de institucionalización de la gestión de riesgos en el aparato administrativo nacional se ha completado gracias al PAC con la elaboración del Plan de Gestión de Riesgos del Ministerio de la Mujer.
- ✓ el EC-PGE elaboró la **versión amigable de las Directrices**, que contiene informaciones claves sobre garantía de derechos en distintas fases de la emergencia, en un lenguaje accesible (y en criollo haitiano) tanto para el personal de respuesta como para la población en general, así como otras actividades tendentes a la protección de todos y todas en emergencias.
- ✓ Procesos de **capacitación y formación** inducida continua en materia de **enfoques de género e inclusión**

Sorprendentemente, la Escuela Nacional de Gestión de Riesgos (ESNAGERI) no se ha integrado a los trabajos del EC-PGE, así como tampoco algunas instituciones cuya presencia sería importante, tales como el MAP, el MEPYD, el Ministerio de Salud Pública, la Procuraduría, obras Públicas, MAP,

MEPYD. El MAP y MEPYD no han sido de momento invitados y sin embargo resultan ser actores claves para lograr las acciones, se visibiliza que las acciones no tienen soporte administrativo (en la creación de las unidades). De la misma forma, parece deseable que el Foro Nacional sobre Riesgos pueda incorporarse en un futuro próximo a esta unidad transversalizada al interior del aparato del Estado dominicano.

Asimismo, un desafío que tiene el Equipo es aumentar la sensibilización hacia las autoridades rectoras de cada institución participante (y de las que deben de integrarse) y de la propia Presidencia sobre la importancia de transversalizar la RDD con inclusión, de manera a dotar de mayor organicidad al Equipo y de mayor efectividad a sus decisiones.

## ❖ **Componente tecnológico de análisis geomático: Fortalecimiento del SINI, contribución al CRIS y capa de albergues**

Este componente de contribución a la mejora de las capacidades y los procedimientos nacionales para recoger, procesar, ordenar, producir y presentar información relativa a riesgos es sin lugar a dudas uno de los logros fundamentales del PAC, en continuidad también con lo que el PASC inició. Este componente fue demandado de manera específica por la Dirección de la Defensa Civil y fue insertado en la matriz de intervención del proyecto, modificando la inicial.

El trabajo aquí ha sido cuádruple: por una parte la elaboración de manuales para la protocolización del manejo y uso de información geográfica; por el otro, la capacitación permanente al personal del SINI, y más específicamente del Equipo de Información Geoespacial (EIGEO); equipo que ha sido establecido por la Comisión Nacional de Emergencias de la República Dominicana para generar información espacial relevante en caso de eventos biofísicos y amenazas de distinta naturaleza. El EIGEO incluye profesionales de más de 20 instituciones y ha sido institucionalizado a través de un memorándum de entendimiento entre todas las instituciones que lo integran. En tercer lugar, el perfeccionamiento y la compleción progresiva de la capa de albergues o inventario nacional de refugios reconocidos por la CNE; por último, la configuración de protocolos compartidos de información entre el SINI y el CRIS de CDEMA. Esto último supone una contribución específica y efectiva del PAC al avance hacia un espacio de intercambio y gestión compartida de información sobre riesgos en la región Caribe.



A juicio del equipo evaluador, este componente es decisivo para la consolidación de una cooperación técnica significativa, y podría jugar un rol central por su importancia estratégica y por el gran valor

agregado tecnológico que incorpora. Sería necesario optimizar esta contribución mediante 3 acciones concretas:

- Formular un proyecto específico de ECHO (no integrarlo como un simple componente de un proyecto multifacético) orientado única y exclusivamente al apoyo a las capacidades del SINI/EIGEO y de los puntos focales del Sistema en los niveles provincial y local (Defensa Civil, CPMR, UPMR, etc.)
- Optimizar más el trabajo de compilación de información relativa a los albergues: el proceso de perfeccionamiento de la geo-database correspondiente y la capacitación del personal en la inserción y edición de información podría realizarse de manera más rápida y mucho más eficiente en términos de empleo de recursos (tiempo y personal)
- Tratar en la medida de lo posible de fomentar el intercambio de protocolos y de información entre el SINI y otros futuros nodos del CRIS en el nivel regional

#### ❖ **Apoyo a la implementación de la iniciativa Escuelas Más Seguras con MINERD**

Durante la vida del consorcio iniciando en el de Azua (2014), se inicia el trabajo de contextualización de la herramienta Índice de seguridad escolar y se convierte en ISCERD, Índice de Seguridad en Centros Educativos de República Dominicana. Con las Ordenes Departamentales Nos. 18-2016, 02-2017, 18-2017 y 20-2017 del MINERD, se eleva el Programa de Gestión de Riesgos a Dirección General de Gestión Ambiental y de Riesgos (DIGAR), quedando en su estructura organizacional con siete (7) departamentos. En esta modificación se crea el Departamento de Evaluación de Riesgos y Reducción de la Vulnerabilidad, con la responsabilidad de evaluar de manera permanente los riesgos en la infraestructura escolar y el sector educativo en general.

En este sentido, el consorcio, con el PAC se realizó un apoyo significativo a la DIGAR en particular en lo atinente a los siguientes procesos de trabajo:

##### *Asistencia técnica para institucionalización de la iniciativa Escuelas Más Seguras*

Luego del proceso de contextualización y digitalización de la Herramienta ISCERD, y su desglose por componentes para contemplar la evaluación de riesgos en la comunidad educativa en base a cinco aspectos (entorno, riesgo social, estructural, no estructural y funcional), quedó evidenciada la necesidad de institucionalizar y estandarizar la operatividad de la herramienta, revisando todo el proceso de aplicación y diseñando la estrategia para evaluación e implementación de la iniciativa Escuelas Más Seguras, incluyendo el mandato institucional para su uso, con base en un marco normativo que considere los acuerdos ya establecidos por la institución, así como los planes y proyectos en los que esta participa.

Se evidenció que el alcance de la herramienta no abarca todas las modalidades de centros educativos que ofrece el MINERD. En este sentido, y en vista de la diversidad con la que cuenta el Ministerio, con el PAC se realizó la adaptación de la herramienta que permita evaluar los centros de educación especial, para esta adaptación se identificarán las leyes, normas y reglamentos que avalan dichas tipologías de centro y se desarrollarán los componentes de evaluación basados en la ISCERD, pero tomando en cuenta las necesidades particulares de esta modalidad. Incluyendo la mejora y edición del manual para el evaluador de la herramienta ISCERD.

*Evaluación de centros educativos con la Herramienta ISCERD adaptada a los centros de educación especial.*

Se apoyó a la DIGAR en la evaluación, a través de los evaluadores certificados de al menos 5 de las infraestructuras escolares especiales para atención de niños en situación de discapacidad.

La selección de los centros educativos a evaluar tomo en cuenta criterios como la población estudiantil y ubicación atendiendo a su exposición tengan mayores riesgos. Esta información será obtenida a través de los mapas escolares disponibles (ya desarrollados por el Equipo Interinstitucional de Información Geoespacial (EIGEO) con el apoyo del Proyecto Escuelas Más Seguras – Consorcio Plan International, Hábitat para la Humanidad y Oxfam.

Siendo esta una tarea rutinaria de la DIGAR, se aportó al kit de evaluación 2 Cintas de medir (digitales) y una aeronave no tripulada (Dron) que permite a la vez visualizar afectaciones o variaciones del terreno de forma certera y lograr vistas aéreas de precisión con imágenes aéreas y ortofotos a diferentes escalas que sirven de información detallada para determinar la seguridad del componente de evaluación “ENTORNO”, que se refiere al análisis de los alrededores (hasta 300 metros) de los centros educativos.

Para la Dirección de Gestión Ambiental y de Riesgos es fundamental este equipo para aumenta la capacidad de generación de información relacionada con la reducción de riesgo a desastres, luego de los vuelos, la misma que podrá ser utilizada para:

- Análisis topográfico del terreno a menor coste y con mayor precisión
- Determinación de posibles zonas de inundación
- Modelo digital del terreno (MDT por sus siglas en inglés)
- Producción de ortofotos corregidas de alta resolución (3 cm)
- Nube de puntos
- Exploración de comunidades incomunicadas en caso de emergencia
- Mapeo de uso y cobertura del suelo
- Mapeo de zonas de riesgo
- Condición y estructura de la vegetación
- Evaluación de riesgos de deslizamiento
- Condición de techos de los centros educativos
- Análisis de asentamiento poblacional
- Evaluación y análisis de daños en caso de desastres

Asimismo, esta información será de utilidad para las organizaciones que componen el Sistema Integrado Nacional de Información (SINI) al disponer los actores involucrados de información precisa del territorio a nivel nacional.

Con los resultados de las evaluaciones se acordará a través de la DIGAR en el MINERD (Direcciones de Mantenimiento, Rehabilitación y la de Gestión Ambiental y Riesgos) las áreas de intervención de mejoras en centros educativos.

## **Cuba**

El PAC en Cuba presenta también contribuciones destacables a tres logros-país (procesuales) principales, ambos de construcción institucional pero a partir de actividades organizadas en el nivel local y con beneficiarios finales, es decir, con una participación destacable de la sociedad civil organizada a través de las tres principales organizaciones de personas discapacitadas en Cuba.

### **❖ SAT Tsunamis**

En términos de pertinencia en el diseño del proyecto, la elección de Baracoa responde a la lógica de las políticas públicas cubanas -área prioritaria- y al mismo tiempo responde a la lógica DIPECHO de

la ecuación  $Peligro = Vulnerabilidad + Riesgo$ . El peligro de Tsunami en la región es evidente, según un informe técnico del CITMA.

La característica principal del SAT Tsunamis ha sido su construcción colectiva. Dentro de Baracoa y por las limitaciones de presupuesto, se decidió a su vez trabajar únicamente en dos Consejos Populares. La institucionalidad cubana se puso al servicio del proyecto para lograr un taller de planificación inicial con todos los involucrados. De forma paulatina y con el apoyo de HI, se fue creando una metodología de SAT inclusivo, por primera vez en Cuba. Este proceso se trabajó sobre la base de los cuatro componentes habituales de los Sistemas de Alerta Temprana en la metodología de los proyectos DIPECHO:

- 1) Apreciación del Riesgo: Estudios previos.
- 2) Preparación y protección de la población: Capacitaciones a los habitantes de la zona.
- 3) Aviso: Señalización en la ciudad, croquis y mapas de evacuación inclusivo (tres mapas, dos parciales, por cada Consejo Popular en los que se trabajó y uno general).
- 4) Monitoreo: Instalación, licitación y compra del mareógrafo. El cuarto componente no se pudo llevar a cabo de forma completa, por el retraso con el que inició el proyecto (implementación real de 10 meses): aún no se ha logrado instalar el Mareógrafo, aunque está planificado hacerlo en los próximos meses. Actualmente está lista la pre-instalación, la conectividad, y la planificación para su uso y mantenimiento. Los datos que entregará el mareógrafo serán datos en tiempo real, primera vez que en Cuba se instala este tipo de equipamiento.

Es destacable como parte del SAT, la construcción participativa con el liderazgo de la Cruz Roja de su herramienta, el AVC (Análisis de Vulnerabilidad y Capacidades) por primera vez con carácter inclusivo y la participación y aprendizaje de las tres organizaciones de personas con discapacidad más importantes de Cuba. El Estudio AVC ha quedado hecho y se ha incorporado al Centro de Gestión de Riesgo como herramienta propia del modelo cubano de GdR. Dicho estudio AVC se va a replicar en el DIPECHO Irma y María en la provincia de Matanzas, aprovechando la metodología llevada a cabo en el PAC. Esta guía es novedosa y es novedoso también que CR cubana consiga una herramienta de este tipo a través de un proyecto de cooperación. Ahora el AVC inclusivo y la Guía elaborada que sale del PAC ya es una herramienta de la Cruz Roja cubana a nivel nacional, y apropiada por los Centros de Gestión de Riesgo del país.

El PAC deja equipamiento (informático y de impresión) para cada una de las tres Asociaciones (ANSOC, Asociación Nacional de Sordos de Cuba, ANCI, Asociación Nacional de Ciegos y ACLIFIM Asociación Cubana de Limitados Físico – Motores) como parte de las herramientas del Sistema de Alerta Temprana.

Asimismo, en la dimensión software, el previsto inicialmente (origen alemán) para el SAT Tsunamis, presentaba unas exigencias económicas que se consideró no eran razonables. El Plan B consistió en adquirir un software libre tanto en Cuba como en República Dominicana y establecer dos rondas de capacitaciones (15 días y una semana) con el desplazamiento de técnicos de la Universidad de Patras (Grecia) en la que participaron también técnicos de Costa Rica, Nicaragua y México sin costo para el proyecto. En la parte cubana se sumó también el Instituto de Ciencias del Mar.

Como logros destacables que el PAC ha sumado al proceso de construcción del SAT Tsunamis tendríamos los siguientes:

- ✓ Primera vez que se trabaja el tema Tsunamis en el formato de SAT en Cuba.
- ✓ El SAT se ha establecido con un enfoque inclusivo ya desde su diseño, formulación y construcción originaria. Por vez primera trabajaron para la construcción participativa del SAT, las tres asociaciones más importantes del país en temas de Inclusión (ANSOC, Asociación Nacional de Sordos de Cuba, ANCI, Asociación Nacional de Ciegos y ACLIFIM Asociación Cubana de Limitados Físico – Motores)
- ✓ La institucionalidad cubana ha puesto la estructura de las dependencias que trabajan la gestión del riesgo al servicio del PAC; en el nivel municipal, liderado por el Centro de Gestión del Riesgo, en este caso el CGR de Baracoa, con lo que se han alcanzado altos niveles de eficiencia en el uso de recursos
- ✓ Es también destacable la capacidad de las instituciones cubanas para hacer de la experiencia del PAC un fenómeno multidisciplinar; involucrando a todas las instituciones que tienen algo que aportar, por ejemplo, incluyendo al Sistema Nacional de Cartografía en los croquis y mapas para este SAT. (Apropiación). A tal efecto se creó para el PAC una Plataforma Multidisciplinar con liderazgo en el Centro de Gestión del Riesgo, que trabajó en los cuatro componentes del SAT, fundamentalmente en el fortalecimiento de los cuatro puntos de Alerta Temprana ya existentes en el Municipio de Baracoa, creando tres nuevos puntos que complementan los existentes, en sitios geográficamente alejados y de difícil acceso.

## ❖ SAT Sequías

A diferencia del SAT Tsunamis, el modelo de SAT para sequía ya existía en Cuba antes de la implementación del PAC. El proceso de construcción del concepto de fincas resilientes, se llevó a cabo en el Municipio de San Antonio de los Baños.

La contribución efectiva del PAC en este proceso fue triple: por un lado se realizó una contribución significativa en la mejora del equipamiento tecnológico; por otro, se apoyaron estudios específicos sobre sequía; y por último se contribuyó con la capacitación de personal técnico y civil.

El componente equipamiento consistió en la adquisición e instalación de 7 estaciones meteorológicas portátiles (la mejor opción al no requerir infraestructura de base y poder realizar mediciones a la vez sistemáticas y aleatorias, así como en casas particulares, fundamentalmente de productores). Los retrasos en el arranque del PAC en Cuba han impedido que ya estén actualmente instaladas. Asimismo, 8 laptops serán distribuidas para el procesamiento de la data recogida. Las estaciones meteorológicas fueron pensadas desde la formulación del PAC como portátiles por ser la mejor opción al no requerir infraestructura y poder ser instaladas en casas particulares, fundamentalmente de productores. Actualmente están en proceso de calibración y luego formarán parte del Instituto de Meteorología del CITMA y el Centro Meteorológico del Municipio asegurará su mantenimiento, por lo que la sostenibilidad financiera e institucional de este componente queda asegurada. La aplicabilidad de los mapas y datos logrados a nivel local será grande también para los propios productores en términos de planificar la producción en fincas resilientes. Le elección de San Antonio ya desde los Términos de Referencia, responde a que el municipio goza de los tres climas que hay en el país y es por tanto especialmente representativo y útil, en especial en estudios relativos a cambio climático.

El aporte del PAC, además de la mejora en las herramientas está en equipamiento y tecnología (tanto software como hardware –medios de procesamiento y laptops-) y en la difusión socializando

la Guía en San Antonio y su aplicación en 15 fincas. La socialización de la Guía se hizo a través de los CDR, la Federación de Mujeres y campesinos cooperativizados. Al mismo tiempo se validó la Guía y ahora es parte de las herramientas del CITMA.

Finalmente, los resultados y parámetros que se han obtenido derivados del estudio, son juzgados como muy beneficiosos por el gobierno local de San Antonio en términos de planificación para la toma de decisiones futuras.

Como reflexión general para ambos componentes SAT, el equipo evaluador se interroga sobre la conveniencia a futuro de complementar de manera mucho mayor las acciones de las agencias de cooperación operando en el mismo país en una misma materia. En este sentido, el PAC convivió con el proyecto regional "Fortalecimiento del Sistema de Alerta Temprana para una reducción más eficiente del riesgo de desastres en el Caribe, a través de la transferencia de conocimientos y herramientas"; implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR) y la Agencia de Gestión de Emergencias de Desastre del Caribe (CDEMA) y también auspiciado ECHO. Cuba transfiere en el marco de ese proyecto sus experiencias y herramientas con 4 naciones del Caribe: San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Dominica y la propia República Dominicana; al tiempo que pone a disposición de todas las naciones del CARICOM y de la región latinoamericana una caja de herramientas, compuesta por instructivos, metodologías, estudios de caso y otros materiales que evidencian la eficiencia y resultados alcanzados por el SAT cubano en cada uno de sus componentes.

### 3.3 NIVEL MICRO

Dentro del nivel micro o subnacional en República Dominicana no se realizaron actuaciones significativas, más allá de algunas capacitaciones continuadoras del DIPECHO anterior en materia de inclusión con las Redes Comunitarias de Azua, Barahona y San Cristóbal (abril de 2018) con el objeto de compartir experiencias en gestión local de riesgos, fortalecer las capacidades de las comunidades en medidas de protección humanitaria ante situaciones de emergencia y revisar y actualizar los planes de trabajo y emergencia de cara a ulteriores temporadas ciclónicas. Estas capacitaciones han sido juzgadas como pertinentes por los/as participantes consultados/as.

En la vertiente cubana del PAC los logros en el nivel local sí que han sido significativos:

En función del Resultado 1 del Marco Lógico del Proyecto: "Organizaciones nacionales de DRM en cada país con institucionalidad fortalecida y mecanismos de coordinación para dirigir la preparación y la implementación de estrategias y planes de acción integrales de RRD", consideramos que la construcción colectiva tanto del SAT-Tsunamis como del SAT-Sequías es en la parte cubana un reflejo del cumplimiento de lo inicialmente planificado: preparación e implementación de estrategias y planes de acción integrales de RRD, destacando dos aspectos de esta construcción colectiva:

- i) el **proceso y la metodología de las capacitaciones** y
- ii) la participación, por primera vez en un DIPECHO, de las tres únicas **Asociaciones de Personas Discapacitadas** de Cuba.

En relación al primer aspecto:

1. A través de dos talleres en Baracoa, uno en Santiago y un último taller de capitalización en La Habana, se logró terminar una propuesta de dos herramientas con un enfoque inclusivo específico: tanto el Plan Familiar inclusivo ante sismos y maremotos como la Guía son ya herramientas de la Cruz Roja cubana a nivel nacional.

2. De los talleres de Baracoa salió una propuesta que no estaba en principio planificada; se trató de la elaboración participativa de una **Guía para el Instructor** de los Planes Familiares, que fue consecuencia del proceso de construcción colectiva y se convierte en un elemento nuevo del Plan que queda también para posteriores experiencias. La Guía, la Tarjeta de Identificación y el tríptico rellenable constituyen la herramienta del Plan Familiar.

3. De dichos talleres surgió el lema de “**Ponte Alerta Familia**” como parte del “Ponte Alerta Caribe”. Ese lema refleja la toma de conciencia que ha supuesto el proyecto. Es un lema que quedará para futuras capacitaciones en el marco de Planes Familiares.

4. Para el **Municipio de Baracoa**, se ha avanzado en la caracterización de las familias en las que alguno de sus miembros tienen algún grado de discapacidad.

5. **Para la DC**, el proceso de socialización es muy importante así como la toma de conciencia que generan los AVC en lugares donde no se habían hecho. Importante destacar que las herramientas del proyecto ya han sido validadas por DC a nivel nacional y por lo tanto incorporadas al Sistema. Por norma en el modelo cubano, DC y CR trabajan juntos en el nivel comunitario y municipal, el PAC ha venido a fortalecer esta relación y el uso de herramientas comunes.

6. El PAC aporta a Cruz Roja cubana una **guía para talleres AVC con** enfoque de inclusión. Esta guía es novedosa y es novedoso también que CR cubana consiga una herramienta de este tipo a través de un proyecto de cooperación.

7. A través de cada uno de los **Centros de Gestión de Riesgo** del país, se va a diseminar una herramienta ya consolidada (junto con todas las herramientas del PAC) como parte de la sostenibilidad y el seguimiento posterior que le otorgan las instituciones cubanas al proyecto.

8. Elemento de apropiación: Actualmente en la Web del gobierno local de Baracoa, está la referencia al trabajo hecho con el PAC en capacitaciones y una referencia concreta al equipamiento distribuido con el apoyo de la UE.

En relación al segundo aspecto:

1. Para las asociaciones de personas con discapacidad, la experiencia de participar en la construcción del SAT inclusivo ha ido más allá de los resultados tangibles. El proceso del Proyecto ha venido a dignificar a las personas con discapacidad, por estar ahora incluidas con sus características especiales. Se han sentido importantes y se ha generado mucha emoción en la participación. Anteriormente estaban en los registros de DC, pero ahora han participado y se han sentido protagonistas.

2. Ha sido un proceso de refrescamiento y de toma de conciencia. Sirve para fomentar y aumentar la disciplina de la población ante los riesgos y para poner en la agenda de los CDR el tema de la preparación ante desastres.
3. Para las 3 asociaciones de personas con discapacidad ha quedado como consecuencia del proyecto una relación entre ellas y un intercambio continuo que les posiciona como una sola Asociación con la "Inclusión" como esencia y lugar común.
4. Las contrapartes cubanas siguen a día de hoy capacitando por sus propios medios y sin presupuesto del PAC en los Planes Familiares. 1.600 personas nuevas han sido capacitadas. Importante aspecto de Sostenibilidad.
5. Ha quedado como consecuencia del PAC unos conocimientos en primeros auxilios que CR cubana ha desimnado ahora con el nuevo enfoque inclusivo
6. A través de las capacitaciones del PAC se ha empezado a dar visibilidad a la **vulnerabilidad de género**, a través de la creación de Comisiones de Género en los tres municipios donde trabajó el proyecto.
7. La Guía se ha validado por DC y se va a reproducir y difundir en el proyecto Irma y María. También se hizo en el marco del PC un video didáctico en temas de discapacidad y riesgo para que lo use la DC en sus capacitaciones futuras. Gracias al Proyecto, se elaboró el Manual Comunitario sobre Gestión Inclusiva del Riesgo de Desastres, el cual se complementa con 6 videos didácticos donde se recrean los temas contenidos en el citado Manual. Dichos videos han sido realizados siguiendo normas de accesibilidad para que puedan ser útiles a personas con diferentes tipos de discapacidad.
8. Es destacable el hecho de que fueron las propias asociaciones de personas con discapacidad las que formaron a la Cruz Roja cubana (parte del Sistema de Defensa Civil y de los Centros de Gestión del Riesgo) sobre cómo tratar cada discapacidad en el marco de un AVC. Destacable también que el estudio ya es parte de la Defensa Civil cubana (Cruz Roja se subordina a la DC) y queda como herramienta de planificación incorporada al Sistema de preparación ante desastres.

## 4

### ANÁLISIS SEGÚN DIMENSIONES, CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Nuestra segunda mirada o entrada evaluativa se ha ocupado de las dimensiones convencionales de cualquier intervención y recogidas en la matriz de evaluación que este equipo propuso y que se encuentran ordenadas a la vez en torno a dimensiones y criterios, hilvanados en torno a preguntas de evaluación específicas. Puesto que al analizar el PAC debemos operar un análisis de 2 intervenciones distintas, procederemos para cada dimensión a rescatar de manera sintética (sin abundar en cuestiones ya revisadas en el capítulo 3 de este Informe) en un primer momento consideraciones de carácter general, para centrarnos después y cuando sea pertinente por su diferenciación en las vertientes dominicana y cubana del proyecto

CRITERIO DE ANALISIS: RELEVANCIA/PERTINENCIA/VIABILIDAD	
	<p><b>P1. ¿Cómo se ha alineado el proyecto (sus objetivos, actividades y resultados) con las agendas y políticas nacionales en ambos países?</b></p>
DISEÑO	<p><b>Alineamiento total con objetivos y prioridades país.</b> Como se detrae del análisis de los instrumentos de planificación nacional en materia de gestión de riesgos tanto en RD como en Cuba, pero también a los instrumentos de planificación de riesgos a nivel regional, el grado de coherencia de los objetivos, actividades y resultados del PAC y los Planes y Agendas nacionales en materia de prevención, mitigación y respuesta ha sido total. En ambos países, la existencia de amenazas es real y creciente y los sistemas de PMR presentan aún muchas deficiencias (especialmente en Rep. Dominicana) que merecen ser atendidas por la cooperación internacional y específicamente por la europea.</p>
	<p><b>El PAC presentó objetivos generales y un paquete de actuaciones altamente pertinente y alineado sobre los marcos normativos y de planificación nacional, que respondían a necesidades objetivamente existentes</b> y que ya habían sido abordadas en DIPECHO anteriores. Además, en ambos casos, la aportación de esfuerzos nacionales a la GdR ha asegurado y garantizado la no-fungibilidad de la ayuda en este sector.</p>
	<p><b>Sobredimensionamiento de metas regionales.</b> Como ya se infirió en el capítulo 3 del presente Informe, el <b>PAC fue excesivamente ambicioso en la formulación de su Resultado 2.</b> En primer lugar, porque no corresponde a un DIPECHO garantizar per se un acercamiento y una consolidación de políticas gubernamentales entre ellas y a nivel regional y en segundo lugar porque este ejercicio está evidentemente mucho más allá de su capacidad efectiva de incidencia y en la disponibilidad de recursos (tiempo y dinero)</p>

<b>DISEÑO</b>	<b>P 2. ¿Ha sido la estrategia y la lógica de intervención empleadas han resultado las más apropiada para fortalecer las capacidades nacionales y binacionales (de Cuba y República Dominicana) en RRD?</b>
	<p><b>Binacionalidad comprometida.</b> A pesar de la orientación inicial binacional que se le dio a este DIPECHO desde ECHO, la realidad es que <b>la intervención en uno y otro país no han presentado la unicidad y coherencia que se les pudieran suponer a priori.</b> Las estrategias y modalidades de intervención en uno y otro país han sido absolutamente distintas, presentándose el PAC en RD como un proyecto de ejecución directa por parte de la Unidad de Gestión del Proyecto y con nula incidencia en población beneficiaria final, y presentándose en Cuba prácticamente como un proyecto de apoyo presupuestario, con incidencia directa en agentes institucionales y sociedad civil organizada local. Los únicos elementos de binacionalidad los han conformado las actividades de capacitación en materia de inclusión, que sí incluyeron en ocasiones a personal técnico de ambos países) y el intercambio de experiencias y buenas prácticas en torno a sendas “cajas de herramientas” nacionales en materia de RDD.</p> <p><b>Debilidad del Marco Lógico.</b> El Marco Lógico del proyecto ha presentado serias deficiencias en su formulación, reconocidas por la propia Coordinación del Proyecto y por la Oficial de monitoreo y evaluación (MEAL) que tuvo que emplearse a fondo para generar una matriz inteligible, práctica y con indicadores SMART (Específicos, Medibles, Realizables, Realistas y Limitados en el Tiempo) que garantizaran un seguimiento efectivo de los avances. El PAC no incorporó en su identificación y formulación la elaboración de una línea base que permitiera operar un diseño realmente orientado a resultados medibles para cada uno de los resultados esperados (los indicadores se limitan a valores absolutos, no a incrementos que den cuenta de mejoras relativas). Este déficit estructural debería poder corregirse con prioridad en futuras actuaciones.</p>
	<b>P. 3 ¿El diseño del proyecto tuvo en consideración las dinámicas y arreglos institucionales, los roles, la capacidad y el compromiso de las partes interesadas?</b>
	<p><b>Participación real de las copartes institucionales como gran cuenta pendiente del proceso PAC.</b> En RD la generalidad de personas de las contrapartes institucionales consultadas señala la falta de participación de sus departamentos en el diseño y formulación de las actividades. Esto, que sucedió asimismo en la vertiente cubana, explica el hecho de que el proyecto haya encontrado demoras muy significativas en su puesta en marcha en ambos países y el que su matriz de intervención haya sufrido diversas modificaciones en el corto período de vida de una intervención DIPECHO.</p>

DISEÑO	<p>Esta no-inclusión de las instituciones contraparte en la formulación de los documentos de origen de los proyectos (“Aprendiendo de Irma” y María y “Closing gaps” han sufrido el mismo problema, a decir de las copartes institucionales) resulta evidentemente problemática no sólo en términos de eficiencia del proyecto, sino en el sentido mismo de la viabilidad, la apropiación y la sostenibilidad de las intervenciones. La explicación que encontramos en este importante déficit de las intervenciones del Consorcio es claramente el desajuste o desfase entre las convocatorias DIPECHO y las planificaciones anuales nacionales: ambos procesos tienen plazos distintos y se realizan de manera independiente</p> <p>Como se ha señalado con anterioridad, el hecho de que los documentos de presentación de propuestas de ECHO (<i>Need assesment</i>) requieran relativamente poca información y sean bastante laxos en cuanto al respeto del marco lógico (sólo los indicadores de objetivos y resultados son verdaderamente vinculantes y explícitos), permitió que el proyecto se adaptara una vez aprobado e incluso iniciada su ejecución a las demandas específicas de los organismos coparte dominicanos (insistencia en la orientación del proyecto hacia el fortalecimiento del SINI y la capa de albergues) y cubanos (proyecto eminentemente centrado en el equipamiento tecnológico para la mejora de las capacidades sismográficas), haciéndose por así decirlo “de la necesidad virtud”.</p> <p>En Cuba, esta ausencia de participación en la etapa de formulación se corrigió con la elaboración de unos TdR que insertaron el proyecto en la política nacional pero que costaron al proyecto bastante tiempo de ejecución.</p>
	<p><b>P 4. ¿Hasta qué punto se ha respondido a las necesidades prioritarias de la población con relación a sus derechos básicos?</b></p> <p>El PAC fue en República Dominicana un proyecto orientado al fortalecimiento de procesos institucionales en materia de inclusión de enfoques en el ámbito de la Gestión de Riesgos. Esto explica el que el Proyecto no haya dado respuesta de manera directa y medible a necesidades prioritarias de la población, pero sin lugar a dudas que las acciones de incidencia y capacitación en los organismos rectores y ejecutores del Sistema Nacional de Prevención Mitigación y Respuesta tendrán efectos visibles en la calidad de los instrumentos de RDD y la protección efectiva de los grupos más vulnerables y con necesidades y capacidades distintas. Desde la coordinación de Oxfam se señala una gran limitación en la orientación de la convocatoria DIPECHO sobre la que se formula el PAC: la no inclusión de actividades a nivel local/comunitario en República Dominicana, que son el tipo de actividad que dotan de legitimidad a las actuaciones de una ONG o grupo de ONG y que eran la seña de identidad de los DIPECHO anteriores, complicó no sólo la viabilidad de la intervención en el nivel institucional sino también la comunicación social de sus actividades y el impacto de ésta.</p> <p>En Cuba, sin embargo, el proyecto sí que adoptó la forma de una intervención directa sobre agentes institucionales y sociales que pueden ser considerados como población beneficiaria, especialmente las personas con discapacidad organizadas en torno a las 3 asociaciones que estuvieron implicadas en la intervención.</p>

	<b>CRITERIO DE ANALISIS: INCORPORACIÓN PRIORIDADES TRANSVERSALES</b>
	<p><b>P5. ¿El diseño de Ponte Alerta Caribe incorporó el enfoque de género, edad y diversidad?</b></p> <p>Si bien el PAC realizó acciones efectivas y explícitas tanto en RD como en Cuba en materia de género, la transversalización de las mismas al conjunto no fue efectiva. El PAC incorporó en su diseño de manera parcial las herramientas y procesos recogidos en el “Gender-Age Marker toolkit” de ECHO<sup>3</sup> al tratarse de un proyecto más orientado hacia la institucionalización de procesos más que al trabajo directo con beneficiarios/as finales. Se garantizó una composición paritaria tanto en el equipo técnico como en el equipo de gerencia. Asimismo, se identificaron aspectos críticos en la inclusión y se tomaron medidas para evitar la exclusión de grupos vulnerables a través de las directrices de protección en RD y del manual GIRD en Cuba, a partir de una identificación de efectos negativos diferenciada por grupos. De manera general y respecto de todos los enfoques (género, edad, diversidad), para su formulación no se dispuso de una línea base ni de indicadores de cumplimiento de resultados esperados desagregados por género, por edades o por diversidad funcional.</p>
<b>DISEÑO</b>	
	<b>CRITERIO DE ANÁLISIS: EFICIENCIA</b>
	<p><b>P6. ¿La estructura de gestión del proyecto ha sido eficaz y eficiente respecto de los esfuerzos para mejorar las capacidades de prevención, mitigación y respuesta en los niveles binacional y nacional?</b></p> <p>En cuanto a los <b>aspectos positivos de la fórmula Consorcio</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El funcionamiento mancomunado suma experticias, capacidades y experiencias de las 4 organizaciones para enfrentar desafíos y misiones compartidos en cada país;</li> <li>2. Se trata proceso de aprendizaje y retroalimentación permanente para todas las organizaciones integrantes, en el que la evaluación juega un papel destacado;</li> <li>3. Permite compartir procedimientos y transversalizar los enfoques de género y discapacidad al conjunto de la acción de las 4 ONG y también trasladarlos hacia el país con mayor eficacia</li> <li>4. Desde una perspectiva de alineamiento de la ayuda, el funcionamiento bajo la forma Consorcio facilita la tarea de ordenación de la cooperación al país beneficiario, y también facilita la tarea a ECHO en cuanto a la dotación de coherencia, consistencia y eficiencia a la ayuda, aunque no resuelve del todo los evidentes problemas de redundancia y solapamiento y las pérdidas de eficiencia agregada que se pueden detraer con claridad de un análisis de la constelación de proyectos operantes en un mismo país, en un mismo tema y con equipos y lógicas de intervención distintos.</li> </ol>
<b>ESTRUCTURA</b>	

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/gender\\_age\\_marker\\_toolkit.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/gender_age_marker_toolkit.pdf)

<b>ESTRUCTURA</b>	<p>5. Desde la perspectiva de las ONG consorciadas, este formato facilita por un lado la eficacia en la captación de fondos (ya que ECHO promueve en sus convocatorias la federación de destrezas entre las entidades ejecutoras) y les permite también centrar sus esfuerzos en aquellos ámbitos que resultan de su especialización, lo cual abunda en una mejora de la calidad y la eficiencia de la ayuda</p> <p>Sin embargo, se han hallado los siguientes <b>límites y desafíos</b> del funcionamiento del consorcio en el marco del PAC:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El proyecto en cada país tuvo tiempos de implementación distintos, entidades ejecutoras y de gestión totalmente diferenciadas y también actividades radicalmente distintas (en sus contenidos y en sus procedimientos), lo que redundó en una gestión “binacional” virtual, por no decir inaplicable;</li><li>2. Como ha sido reconocido por los responsables para el proyecto del Consorcio, ni el Comité Directivo binacional ni el Comité Gerencial binacional han funcionado realmente ni cumplido por lo tanto sus respectivas responsabilidades, lo cual ha debilitado la gestión binacional del PAC en su conjunto; además, la ausencia de copartes nacionales en estos organismos resulta flagrante e incomprensible, restándole no solo viabilidad y potencia a las intervenciones sino asimismo apropiación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad</li><li>3. La coordinación del consorcio no ha podido estar presente en ambos países a la vez ni con la misma intensidad, y su liderazgo no ha podido tener efectos similares en ambos países, tanto por esto anterior como por las particularidades mismas de la gestión de proyectos en Cuba. De la revisión de los viajes de coordinación realizados y de las actas de los eventos de evaluación, podemos inferir que la coordinación a los efectos prácticos se redujo finalmente a una coordinación nacional en RD y a una supervisión general en Cuba, que cuenta con una coordinación nacional inserta en la administración.</li><li>4. La subsunción de las intervenciones bajo una misma marca resta visibilidad a cada ONG y difumina de cara al público sus particulares contribuciones y valores agregados</li></ol> <p>Para la Oficina Regional de ECHO, el Consorcio Ponte Alerta Caribe resulta modélico en su funcionamiento a nivel país e incluso a nivel regional, donde se han dado múltiples problemas y fallas en los encajes entre ONG a la hora de actuar de manera conjunta.</p>
-------------------	--

<b>PROCESOS</b>	<b>P7. ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución del Proyecto?</b>
	<p>La revisión pormenorizada de la documentación contable del proyecto revela que, a 1ero de mayo de 2019, el Proyecto presenta un nivel de ejecución del 95%, prácticamente parejo en ambos países, y <b>satisfactorio en términos generales</b> a tenor de los retrasos debidamente justificados.</p> <p>La organización y presentación de los flujos de gasto es operativa, transparente y clara y la indexación de gastos y facturas permite auditarlos con facilidad y confiabilidad.</p> <p>Una única falla es la no existencia de un adendum narrativo de carácter técnico-financiero que recoja y justifique los cambios y trasvases operados entre partidas de gasto y entre actividades durante la ejecución del proyecto.</p>
	<b>P8. ¿Los mecanismos de coordinación y gestión del PAC han permitido el cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades?</b>
	<p>Los <b>procesos de gestión del PAC han resultado satisfactorios y adecuados por lo general en el PAC en ambos países</b>, una vez fue superado el fatídico primer año del proyecto, en el que los avances en República Dominicana fueron mínimos (ciclones, cambio en cabeza de Defensa Civil) y en Cuba nulos (demora en la consecución de los TDR). La consolidación de acuerdos con las copartes generales en torno a las actividades específicas a desarrollarse, la mejora en la coordinación del Proyecto y sus mecanismos de seguimiento a través de los instrumentos MEAL, la construcción de confianza al interior del equipo humano del proyecto en dominicana y entre los pares directivos y técnicos en la administración dominicana lograron finalmente normalizar la ejecución del proyecto, alcanzando este en abril de 2019 el 95% de ejecución presupuestaria efectiva. En Cuba, esta construcción de confianza apenas fue necesaria por la propia absorción del PAC en la estructura y funcionamiento institucional y de gestión del país y en 10 meses de ejecución real, el Proyecto ha logrado ejecutar la mayoría de sus actividades y recursos, de manera eficiente y transparente.</p> <p>Existió en un principio una falta de reconocimiento de liderazgo por parte del equipo respecto de la <b>coordinación</b>, debido seguramente a la falta de experiencia de la misma y del propio equipo y a la naturaleza aún experimental de la estructura decisional; también existió un déficit de permeación de las decisiones del Comité Gerencial hacia el nivel técnico operativo. Este problema se fue corrigiendo a medida que la responsable de la coordinación se fue empoderando y logrando alcanzar una máxima eficacia en su interlocución con la institucionalidad, y a medida que se fueron consolidando relaciones de confianza al interior del equipo. Sin embargo, se sigue percibiendo una cierta arbitrariedad en ciertas decisiones del Comité Gerencial que no son comunicadas ni justificadas adecuadamente al equipo técnico, según lo extraído del grupo focal realizado con el personal técnico en RD.</p>

<p><b>PROCESOS</b></p>	<p>Respecto a los <b>mecanismos de monitoreo y seguimiento</b> del proyecto es necesario destacar varias cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sorprende de partida el hecho de que una intervención de cooperación no tenga transversalizado y asumido por su dirección/coordiación y por cada responsable técnico (de área) la función de monitoreo, seguimiento y evaluación interna y necesite de una actividad específica para ello y su externalización (MEAL)</li><li>- Sin embargo, dadas las flagrantes deficiencias en la formulación técnica (Marco Lógico) del Proyecto, la inserción de una actividad transversal al mismo en el sentido de la mejora de los mecanismos de monitoreo y seguimiento fue absolutamente pertinente y pudo coadyuvar también a la mejora de procesos y su seguimiento incluso al interior de las copartes dominicanas.</li><li>- Los resultados de esta función incorporada ad extra son patentes y permitieron una legibilidad de la intervención. Sin embargo y a la vez, al ser asumida la función por una persona distinta a la coordinación, la función de seguimiento pudo producir una merma en el liderazgo y la confiabilidad técnica de la coordinación.</li><li>- En Cuba, esta cuestión tuvo una relevancia muy menor, derivado del hecho de que la ejecución y el seguimiento están subsumidos en la institución coparte y son garantizados de manera orgánica y (salvo en lo estrictamente contable) no diferenciada de las políticas públicas actuantes. En esto, la modalidad de gestión del PAC en su vertiente cubana constituye una buena práctica a nivel de la cooperación internacional, tanto en materia de pertinencia y apropiación como de eficiencia y sostenibilidad.</li></ul> <p>Un gran reto en la ejecución financiera y logística es y seguirá siendo (a diferencia del Ponte Alerta San Cristóbal) la <b>coexistencia de equipos financieros y logísticos distintos</b>, sin dedicación exclusiva al PAC y con 4 procedimientos distintos. Se estima por parte del Comité Gerencial que la Unidad operativa que no es posible tender hacia la homogeneización de los procedimientos a futuro (porque cada ONG tiene su funcionamiento) pero que se podría mitigar el disfuncionamiento mediante la planificación de las compras, cosa que se está tratando de llevar a cabo en "Aprendiendo de Irma y María".</p> <p>Para la Oficina Regional de ECHO, el PAC ha brindado siempre en tiempo y forma toda la información que se le ha requerido.</p>
------------------------	--

CRITERIO DE ANÁLISIS: EFICACIA																
<b>P9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente el proyecto todos sus objetivos, resultados y productos esperados?</b>																
<p>El análisis realizado en base a la aplicación del conjunto de herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas y los resultados agregados alcanzados por ambas intervenciones, permite afirmar que el proyecto ha cumplido de manera matizada sus objetivos general y específicos, destacándose los esfuerzos en el nivel nacional y resultando mucho más modestos en los niveles binacional y regional.</p> <p>Como se infirió en el capítulo 3 del presente Informe, el PAC resultó excesivamente ambicioso en la formulación de metas en el nivel regional; un nivel en el que un DIPECHO operado por ONG y sin contar orgánicamente con la participación de los Estados simplemente no tiene capacidad</p> <p>En el general nivel de los resultados esperados, se puede afirmar que <b>el proyecto presenta un desempeño notable, habiendo cumplido de manera completa y contrastable el 75% de los mismos, arroja resultados altamente positivos por el PAC en ambos países, con un cumplimiento general elevado<sup>3</sup>.</b></p> <p>En el capítulo 3 de este Informe se han repasado con suficiencia los grandes hitos alcanzados por el PAC en el nivel de los logros. A continuación recogemos un balance más cuantitativo realizado sobre el cumplimiento de <b>resultados</b>.</p>																
<b>RESULTADOS</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Grado cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Resultado 1</b></td> <td><b>Organizaciones nacionales de DRM en cada país con institucionalidad fortalecida y mecanismos de coordinación para dirigir la preparación y la implementación de estrategias y planes de acción integrales de RRD.</b></td> </tr> <tr> <td rowspan="4"><b>Indicador (es)</b></td> <td>1. Al final de los 16 mes de implementación, se revisó una estrategia nacional en la región del Caribe para dar cuenta de los elementos de transparencia, rendición de cuentas, participación y asignación eficiente de recursos, y se introdujeron en otros países del Caribe</td> </tr> <tr> <td>2. Al final de los 16 mes de implementación, bajo el liderazgo de CDEMA existe un (1) mecanismo de coordinación / colaboración en cada organismo de RRD que es multinivel y multisectorial (incluido el enfoque inclusivo y de género)</td> </tr> <tr> <td>3. Al final de la intervención, bajo el liderazgo de CDEMA se implementa (1) uno mecanismo de rendición de cuentas y participación que integre las instituciones de RRD de la región del Caribe</td> </tr> <tr> <td>4. Al final de la intervención, existe un sistema de alerta temprana funcional e inclusivo en uno de los países de la</td> </tr> <tr> <td><b>Resultado 2</b></td> <td><b>Mecanismo regional permanente para el aprendizaje continuo y la ampliación de las mejores prácticas</b></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Indicadores</b></td> <td>1. Al final del mes 18 de implementación hay 1 documento que compila las mejores prácticas y es conocido por las autoridades</td> </tr> <tr> <td>2. Al final de la intervención, al menos el 80% de las autoridades participantes están familiarizadas con dos ejemplos</td> </tr> <tr> <td>3. Número de personas a las que se llega a través de Información, Educación y Comunicación sobre RRD</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Grado cumplimiento	<b>Resultado 1</b>	<b>Organizaciones nacionales de DRM en cada país con institucionalidad fortalecida y mecanismos de coordinación para dirigir la preparación y la implementación de estrategias y planes de acción integrales de RRD.</b>	<b>Indicador (es)</b>	1. Al final de los 16 mes de implementación, se revisó una estrategia nacional en la región del Caribe para dar cuenta de los elementos de transparencia, rendición de cuentas, participación y asignación eficiente de recursos, y se introdujeron en otros países del Caribe	2. Al final de los 16 mes de implementación, bajo el liderazgo de CDEMA existe un (1) mecanismo de coordinación / colaboración en cada organismo de RRD que es multinivel y multisectorial (incluido el enfoque inclusivo y de género)	3. Al final de la intervención, bajo el liderazgo de CDEMA se implementa (1) uno mecanismo de rendición de cuentas y participación que integre las instituciones de RRD de la región del Caribe	4. Al final de la intervención, existe un sistema de alerta temprana funcional e inclusivo en uno de los países de la	<b>Resultado 2</b>	<b>Mecanismo regional permanente para el aprendizaje continuo y la ampliación de las mejores prácticas</b>	<b>Indicadores</b>	1. Al final del mes 18 de implementación hay 1 documento que compila las mejores prácticas y es conocido por las autoridades	2. Al final de la intervención, al menos el 80% de las autoridades participantes están familiarizadas con dos ejemplos	3. Número de personas a las que se llega a través de Información, Educación y Comunicación sobre RRD
	Indicador	Grado cumplimiento														
	<b>Resultado 1</b>	<b>Organizaciones nacionales de DRM en cada país con institucionalidad fortalecida y mecanismos de coordinación para dirigir la preparación y la implementación de estrategias y planes de acción integrales de RRD.</b>														
	<b>Indicador (es)</b>	1. Al final de los 16 mes de implementación, se revisó una estrategia nacional en la región del Caribe para dar cuenta de los elementos de transparencia, rendición de cuentas, participación y asignación eficiente de recursos, y se introdujeron en otros países del Caribe														
		2. Al final de los 16 mes de implementación, bajo el liderazgo de CDEMA existe un (1) mecanismo de coordinación / colaboración en cada organismo de RRD que es multinivel y multisectorial (incluido el enfoque inclusivo y de género)														
		3. Al final de la intervención, bajo el liderazgo de CDEMA se implementa (1) uno mecanismo de rendición de cuentas y participación que integre las instituciones de RRD de la región del Caribe														
		4. Al final de la intervención, existe un sistema de alerta temprana funcional e inclusivo en uno de los países de la														
	<b>Resultado 2</b>	<b>Mecanismo regional permanente para el aprendizaje continuo y la ampliación de las mejores prácticas</b>														
	<b>Indicadores</b>	1. Al final del mes 18 de implementación hay 1 documento que compila las mejores prácticas y es conocido por las autoridades														
		2. Al final de la intervención, al menos el 80% de las autoridades participantes están familiarizadas con dos ejemplos														
3. Número de personas a las que se llega a través de Información, Educación y Comunicación sobre RRD																

<sup>3</sup> El dato de 75% de avance se obtiene, a falta de indicadores objetivamente verificables (reconocido por la Coordinadora y Oficial MEAL en sendas entrevistas en profundidad) del siguiente cálculo: existen 7 indicadores de resultado, y de nuestras pesquisas en base a las herramientas aplicadas y a las fuentes de verificación existentes revisadas, podemos dar cuenta del cumplimiento efectivo y completo de 5 de ellos.

RESULTADOS	Respecto al <b>cumplimiento de actividades</b> , del trabajo evaluativo se ha podido inferir y contrastar los siguientes grados de cumplimiento:					
		Indicador	Grado cumplimiento			
RESULTADO 1	A1	Establecimiento de la escena común: a) acuerdo sobre un enfoque compartido para la RRD integral a los peligros comunes; b) construcción de una "caja de herramientas" de RRD común; c) metodología estándar de creación de capacidad	Alto			
	A2	<b>República Dominicana</b> <b>Identificación y llenado de las lagunas existentes en la articulación de los órganos nacionales de RRD:</b> i. Plan de DRM en el Ministerio de la Mujer ii. Versión amigable de Directrices de Protección iii. Fortalecimiento de la Unidad de Género de la DC iv. Sistema piloto de referencia sobre Albergues v. Construcción de capacidades en Albergues desmontables vi. construcción de capacidades en RCPMR vii. Aplicación EDAN viii. ISCERD	Alto			
		<b>Cuba</b> <b>Identificación y llenado de las lagunas existentes en la articulación de los órganos nacionales de RRD:</b> i. DRR Inclusivo ii. Herramienta para resiliencia del sector agropecuario iii. Fortalecimiento de las capacidades locales de los CGRR	Alto			
		<b>Normalización e implementación de protocolos y SAT (en estrecha coordinación de la propuesta del PNUD):</b> <b>República Dominicana</b> Garantizar los vínculos y la sostenibilidad de las Redes Comunitarias de RRD	Alto			
		<b>Cuba</b> Desarrollo de dos sistemas de alerta temprana en los municipios de Baracoa y San Antonio del Sur.	Alto			
		A1	<b>República Dominicana</b> <b>Identificar mejores prácticas:</b> i. Albergues desmontables ii. EMMA iii. Puntos de acceso a agua iv. EC-PGE	Alto		
			A2	<b>Cuba</b> <b>Identificar mejores prácticas:</b> i. AVC inclusivos ii. Experiencias de resiliencia a la sequía en granjas iii. Manual de gestión de riesgos inclusivo Implementando prácticas identificadas: Compromiso de aprendizaje mutuo: los equipos de RRD tanto de Cuba como de RD participarán en entornos de aprendizaje (prácticos) en el escenario, incluidos simulacros	Alto	
				A3	Un acuerdo sobre una agenda integral común de RRD (Desarrollo de 4 protocolos) v. Entre RD y Cuba abarca acciones concretas en todas las fases de los desastres ii. Entre RD y CDEMA vi. Entre RD y CEPREDENAC vii. Entre Cuba y CDEMA	Medio
					A4	Establecimiento de un mecanismo de incidencia en el lugar: Plan de Comunicaciones

RESULTADOS	<b>CRITERIO DE ANÁLISIS: ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO</b>
	<b>P10. ¿Cuáles han sido los cambios alcanzados por el proyecto en la vida de la población beneficiaria y qué capacidades de RRD y de coordinación regional fueron fortalecidas a nivel nacional en cada uno de los países?</b>
	<p>Tanto en RD como en Cuba, las sucesivas intervenciones formuladas bajo la marca “Ponte Alerta” se ha consolidado ya a nivel institucional como un proceso distinguible, útil y apropiado. A nivel de su permeación a los niveles de población beneficiaria esto no está tan claro, salvo en el caso emblemático de San Cristóbal en RD y en el caso del trabajo con personas discapacitadas, mujeres y grupos de productores en el caso cubano.</p> <p>El PAC en República Dominicana ha significado en términos generales una consolidación en el nivel institucional de las sendas de trabajo abiertas en los anteriores DIPECHO en Azua y San Cristóbal. Destacan de entre sus logros la consolidación de instrumentos inclusivos de la discapacidad en el SNPMPR, el apoyo a la consolidación del SINI, el trabajo continuado por el EC-PGE en materia de género y la buena práctica del albergue desarmable.</p> <p>El PAC en Cuba se ha centrado en la construcción colectiva e inclusiva tanto del SAT-Tsunamis como del SAT-Sequías, con una fuerte implementación en la dimensión de equipamiento tecnológico y con un papel protagónico de las asociaciones de personas con discapacidad, que encontraron en el proyecto un medio de empoderamiento efectivo.</p> <p>La incorporación de una nueva directora a H&amp;I supuso una revisión pormenorizada del <b>enfoque de inclusión</b> en todo el proyecto y se produjo un especial cuestionamiento sobre la totalidad de los productos de comunicación, que se juzgó no incorporaban este enfoque. Una de las lecciones aprendidas para el próximo DIPECHO (HIP) titulado "Aprendiendo de Irma y María" es la realización inicial de un taller dirigido a todos los técnicos del consorcio (y al Foro Nacional sobre Gestión de Riesgos) dictado por los responsables regionales de H&amp;I en materia de Comunicación e Inclusión.</p>

A continuación se recoge una **tabla sintética que pretende resumir el rendimiento del proyecto para cada criterio de evaluación** en función de las herramientas y/o elementos de contraste disponibles:

	1. Documentos de planificación del proyecto y documentos de planificación -país y marcos normativos	2. Fuentes de verificación aportadas por el proyecto	3. Herramientas cualitativas: entrevistas a profundidad, grupos focales y grupos de evaluación	4. Herramienta cuantitativa: cuestionario (ver anexo)
<b>RELEVANCIA/ PERTINENCIA</b>		NP (No procede)		
<b>PARTICIPACIÓN (DISEÑO)</b>				
<b>EFICACIA</b>	NP			
<b>EFICIENCIA</b>	NP			
<b>IMPACTO</b>	NP	RD CUBA		
<b>SOSTENIBILIDAD</b>				
<b>ABORDAJE DE PERSPECTIVAS TRANSVERSALES</b>				
- <b>GÉNERO</b>				
- <b>DISCAPACIDAD</b>				
- <b>EDAD</b>				

# 5

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último apartado, se exponen los aspectos más notables (positivos, neutros o negativos) del PAC y **las conclusiones generales de la evaluación que el equipo evaluador del IECAH ha organizado en 4 apartados: hallazgos generales; lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para la mejora.**

### 5.1 SÍNTESIS DE HALLAZGOS GENERALES

A continuación, **recogemos 8 hallazgos de carácter general referidos al rendimiento del Consorcio Ponte Alerta y que destacamos por su importancia sobre el conjunto de las intervenciones realizadas en República Dominicana y en Cuba:** cuatro de ellas nos resultan positivas, una de ellas constituye una alerta y hay tres cuestiones sobre las que a nuestro juicio habrá que prestar una particular y especial atención a futuro.



1. La mayor fortaleza del PAC ha sido sin duda su carácter de **intervención de carácter procesual**: se inscribe y consolida un trabajo de fortalecimiento a las capacidades en gestión y reducción de riesgos de desastres con el valor agregado de la protección e inclusión de los colectivos más vulnerables y/o con necesidades específicas, que es valorado satisfactoriamente por los países de intervención.
2. El **Consorcio** como meta-formato de intervención **presenta virtudes innegables**, además de desafíos que están aún por superarse. Entre las primeras encontramos al menos las siguientes:
  - El Consorcio ha permitido un intercambio fructífero de buenas prácticas entre las ONG que lo conforman. También permite enfrentar desafíos comunes de manera más eficaz
  - El consorcio obliga a una super-especialización progresiva de las ONG, lo que redundará en una mejora de las capacidades técnicas instaladas (por concentración de talento humano en las áreas de especialidad) y constituye en agregado un elemento que garantiza la mejora de la calidad de la ayuda en general
  - Ganancias en especialización de las ONG permiten reducir solapamientos entre intervenciones, en un nivel más general, la competición por fondos
  - También permite una mayor eficiencia agregada, pero a condición de que se superen ciertos sub-óptimos en la gestión logística y contable del Consorcio
3. A pesar de que en RD el proyecto no se dirigió a una población beneficiaria final y de que el componente de comunicación fue el que mayores recomposiciones sufrió por una falta de definición original, la **marca "PONTE ALERTA"** se ha posicionado con éxito en ambos países en los entornos institucionales. En este sentido y como proceso, el PONTE ALERTA es una

	<p>intervención distinguible, reconocible y muy positivamente valorada por las instituciones coparte, como también por ECHO.</p> <p>4. La <b>contribución binacional y regional del proyecto, aunque tangencial, no resulta menor</b>: las <b>cajas de herramientas intercambiadas</b> entre ambos países pueden conocer un perfeccionamiento y una proyección al espacio caribeño e incluso centroamericano que no son desdeñables.</p>
	<p>5. La mayor <b>debilidad</b> del PAC se presentó sin lugar a dudas en su <b>diseño</b>, poco riguroso técnicamente (marco lógico y batería de indicadores muy deficientes), elaborado sin el concurso original de las contrapartes nacionales y demasiado ambicioso en algunos de los temas abarcados y en las expectativas de acometimiento de metas, sobre todo en el nivel regional. Esta debilidad estructural en su formulación, que explica como mínimo un retraso de 6 meses en el cómputo global del proyecto, pudo haberle herido de muerte si no hubiera sido por la capacidad de diálogo y la flexibilidad de las copartes nacionales y también por el esfuerzo realizado tanto a nivel directivo como técnico del propio Consorcio. El <b>componente o función MEAL</b>, dedicado al seguimiento y monitoreo, fue en este sentido a la vez un síntoma de la debilidad del proyecto en cuanto a su diseño y sus instrumentos de seguimiento concebidos originalmente y su remedio como intervención: síntoma porque en una intervención convencional y correctamente formulada (sobre una línea base construida ya desde la identificación y apuntalada en base a indicadores tanto de resultados como de actividad completos, adecuados y sólidamente estructurados entre sí) la función MEAL debe asegurarse entre la función de coordinación del proyecto y el trabajo de los/as técnicos/as u oficiales y no externalizarse; remedio porque sin el esfuerzo de reformulación efectivamente realizado por la oficial MEAL, el proyecto no hubiera sido monitoreable ni evaluable.</p>
	<p>6. Como contrapunto de lo señalado en el hallazgo 1, encontramos que cierta vaguedad en los documentos preliminares de proyecto es permisible e incluso necesaria puesto que permite que éstos puedan adaptarse a las cambiantes necesidades de las copartes nacionales y por lo tanto se eviten anulaciones o reformulaciones totales de proyectos. <b>Flexibilidad</b>, por supuesto, no puede significar el relajamiento del criterio técnico y del rigor en el tratamiento de la información y de la identificación y formulación como fases decisivas, estructurales en la marcha de una intervención.</p> <p>7. El hecho de la <b>disimilitud entre las actividades desarrolladas en República Dominicana y en Cuba</b> pudo resultar problemática en cuanto a la simetría de la lógica de intervención del proyecto y a su consideración como intervención realmente unitaria, pero al mismo tiempo, presentó la indudable ventaja de constituir en sí mismo un elemento de mejora del proyecto, por cuanto lo realizado en cada uno de los dos países ya ha supuesto una fuente de buenas prácticas que puede ser aprovechado por la otra "pata" del proyecto, sin tener que recurrir a modelos o referentes exógenos. Toca por tanto hacer de esta hipotética debilidad estructural, una virtud, favoreciendo la posibilidad de que el proyecto se retroalimente también en lo referente a los modus operandi (no solo a las herramientas de GdR).</p> <p>8. Si bien se han establecido <b>algunas complementariedades y sinergias</b> muy puntuales entre el PAC y otros proyectos de otras fuentes de cooperación tanto en República Dominicana como en Cuba, parece que en RD <b>queda mucho por lograr en términos de coherencia y eficiencia de la ayuda</b>, evitando la yuxtaposición y solapamiento de intervenciones (que significan dispendio de recursos totales para RDD) y también la atomización de las intervenciones, derivada de un funcionamiento general proyectista y no procesual.</p>

## 5.2 BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS EN BASE A CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

La **elevada apropiación por parte de las estructuras públicas estatales respecto de la intervención** asegura el que los grandes objetivos del PAC (entendido como proyecto, pero sobre todo como proceso), se produce en ambos países, por medios distintos.

**En República Dominicana**, la gran coparte nacional, la CNE, tras un período de incertidumbre por el cambio en su dirección, incorporó a sus procesos institucionales tres grandes hitos que son directamente atribuibles al proceso PAC (desde su intervención en San Cristóbal), incluso asumiendo un impacto en su estructura orgánico-funcional, mediante la creación de las Unidades de GdR con enfoque de inclusión:

- ✓ la **transversalización del enfoque de inclusión y protección** al aparato del Estado ( a través tanto de los trabajos del EC-PGE como de la inserción de herramientas de recogida de información como las herramientas trabajadas con Ministerio de Educación y con el SINI)
- ✓ el gran producto **“albergue desmontable”**, cuya mejora, consolidación y adaptación se realizará previsiblemente en su adaptación al contexto físico, institucional y socio-cultural cubano
- ✓ el trabajo con las **redes comunitarias de apoyo local a la GdR**, que si bien no son producto particular del PAC sí lo son del continuum de intervenciones del proceso Ponte Alerta

La efectiva sostenibilidad de este trabajo que el proceso Ponte Alerta está logrando en República Dominicana ha quedado demostrada e ilustrada por el éxito en la integración del riesgo y de los mecanismos efectivos de inclusión y protección en la propia Defensa Civil y en el Ministerio de la Mujer. Asimismo, todo el trabajo en torno al fortalecimiento de capacidades técnicas, procedimentales y operativas en el trabajo desempeñado con el SINI y EIGEO, ha servido para situar las **capacidades dominicanas en materia de recogida, análisis y uso de la información geográfica relativa a riesgos** como uno de los referentes que pueden ser capitalizados a nivel caribeño y centroamericano, y las visitas al SINI por parte de delegaciones internacionales (presenciadas por el propio equipo evaluador en sus eventos evaluativos)

**En Cuba**, la apropiación de los principales aportes del PAC en los niveles estatal, provincial y local tiene su origen ya en la propia reformulación del proyecto: tras la aprobación por parte de ECHO del documento de formulación *-single form-*, se trabaja desde dentro de las Instituciones por adaptar la propuesta a la lógica de planificación de políticas públicas del Estado cubano, a través de la elaboración y posterior consenso institucional de unos Términos de Referencia que se convierten en la guía de la intervención. Los elementos de sostenibilidad desplegados aseguraron aquí otras 3 realidades que el PAC consigue afirmar:

- ✓ En el nivel nacional, bajo el liderazgo de uno de los Ministerios cubanos (CITMA) con rol

de socio implementador de ECHO, (a diferencia del rol que suelen asumir para ECHO las ONG europeas, socias implementadoras), se puso a disposición del proyecto un **equipo multidisciplinario para el aprovechamiento del proyecto**, amparado en los Institutos y dependencias del CITMA (Meteorología, Medioambiente), que han compartido y aportado en el PAC. Junto a este nivel de involucramiento del Ministerio implementador, el Estado aporta un organigrama claro en funciones y responsabilidades que se traduce en claridad en la ejecución y al mismo tiempo aporta unos RRHH de calidad –personal con experiencia previa en GdR, con conocimiento de la metodología DIPECHO y altura en el escalafón del funcionariado cubano- que facilitan la apropiación de las dinámicas del proyecto.

- ✓ En el nivel local, se aprovecha para el proyecto la existencia de una estructura ya existente en GdR, que funciona para la coordinación de las propias instituciones cubanas: Con el liderazgo de la Defensa Civil, se utilizó para el PAC los Centros de Gestión Municipal de Riesgos, que con el apoyo de la **Plataforma Multidisciplinar** (creada para el PAC) formada por los Centros Meteorológicos, las oficinas municipales de recursos hídricos y los cuerpos de alerta temprana. Por último, los Grupos de Prevención formados por los Comités de Defensa de la Revolución (CDR) de cada barrio. Toda esta estructura quedó puesta a disposición de las acciones del PAC y garantizará la continuidad de los esfuerzos.
- ✓ En el nivel de gestión e implementación del PAC, la apropiación se produce siendo las Instituciones las que ejecutan directamente las acciones planificadas (incluidas las capacitaciones e intercambios) siendo el Consorcio de ONG -Oxfam y HI-, un apoyo a la ejecución que cuenta entre sus técnicos a personal que trabaja o ha trabajado en las Instituciones cubanas, lo que facilita el intercambio y la coordinación, pero también la instalación efectiva de capacidades técnicas.

Dentro de este conjunto de buenas prácticas, consideramos que **la forma de abordaje e integración del PAC en Cuba es realmente modélica** por cuanto los Términos de Referencia que sirven de marco general para el proyecto, aseguran en el epígrafe 12 de las Condiciones Generales, que *“los medios adquiridos destinados a los beneficiarios pasarán a ser propiedad de las instituciones que los representan”*. El compromiso firmado por parte del Estado cubano, es un indicador de la importancia que le dan a los recursos externos derivados del DIPECHO y su manera de institucionalizarlos.

Al mismo tiempo, en las responsabilidades de la contraparte oficial cubana, se firma que (3.2.6): *“se tramitará con el CITMA la inclusión en el Plan de la Economía de las acciones de colaboración previstas en el proyecto”*, (3.2.7): *“evaluará periódicamente el cumplimiento de la correcta ejecución física y financiera”*, (3.2.10): *“aportará personal técnico especializado necesario para la ejecución del proyecto”*.

Las acciones del proyecto pasan a ser parte de la política de Estado, **Tarea Vida**, el mayor plan de Gobierno en la actualidad, del que se desprenden el resto de políticas públicas, y que ha priorizado algunas zonas del país (Baracoa, por ejemplo) como parte de su lineamientos político principales, que desencadenan las políticas públicas en ejecución. Tarea Vida tiene entre sus lineamientos la priorización de la Gestión de Riesgo en Baracoa y el proyecto por tanto ya es parte de la políticas de Estado.

Por último, la instalación y el mantenimiento del equipamiento del PAC quedan garantizados por contrato en los Términos de Referencia y como consecuencia, tanto los insumos como las capacitaciones del PAC, al ser parte de la estrategia actual de gobierno en las provincias donde se implementó, garantiza la sostenibilidad de las acciones; es el caso por ejemplo del mareógrafo que se instalará próximamente y formará parte de un sistema que genera modelos y que asumirá -será mantenido con fondos del Estado-, el CITMA cubano. También es ejemplo el video didáctico

en temas de inclusión y riesgo que se hizo en el marco del PAC y que la Defensa Civil ya lo ha incorporado a su metodología para sus propias capacitaciones.

En términos de **sostenibilidad** es importante destacar como buena práctica el sistema cubano de implementación del PAC: El PAC en Cuba es concebido desde su inicio como una **continuidad del proyecto anterior**<sup>4</sup> y como un paso previo de avance y aprendizaje para los dos siguientes (ya aprobado y pre-aprobado)<sup>5</sup>.

Esta concepción teórica de los proyectos DIPECHO como parte de un proceso general del apoyo de la UE al fortalecimiento y mejora -capacidades y equipamiento- en la Gestión del Riesgo, es muy positiva para Cuba porque aprovecha los proyectos anteriores para ir completando carencias y es al mismo tiempo muy positiva para la UE, que visualiza su apoyo como un proceso de largo plazo y por tanto sostenible y no como un proyecto aislado. De este modo la UE puede -y debe- planificar su apoyo en función de la oportunidad que supone saber que la contraparte tiene una estrategia donde anclar los apoyos europeos en GdR. (Ver en **Anexo 4** un listado de buenas prácticas a nivel micro en el componente cubano del proyecto PAC)

Por último es también una **buena práctica en Cuba** el hecho de que el conjunto de las capacitaciones en inclusión, estén **vinculadas a la estrategia del Estado en Gestión del Riesgo**. La evaluación ha constatado, el hecho que el conjunto de capacitaciones del PAC en Gestión del Riesgo, han tenido un **énfasis en los temas propios de la inclusión** de personas con discapacidad. Dicho énfasis no existía previamente en el enfoque que desde tiempo lleva liderando la Defensa Civil para la Gestión de los diferentes riesgos y vulnerabilidades que existen en Cuba. Sin embargo era una prioridad de política pública abordarlo y se ha podido hacer e incluirlo en la estrategia del Estado con el apoyo del PAC.

Al mismo tiempo es destacable que todos los talleres realizados en el marco del PAC, han aprovechado para su logística e implementación, la estructura del Estado. Las relaciones ya existentes entre las estructuras provinciales públicas y las tres grandes asociaciones participantes en el PAC con implantación en todo el país, ha facilitado la ejecución de las capacitaciones y su éxito en función de lo expresado por los propios participantes.

En términos de las capacidades instaladas en las instituciones a través del PAC (fundamentalmente en el Instituto de Meteorología y en el CIMAS) son parte de las necesidades previamente detectadas por las propias instituciones; es decir formaban parte de las necesidades que se pretendían cubrir.

<sup>4</sup> Proyecto: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales para el manejo integral de la sequía a fin de reducir sus impactos en la seguridad alimentaria y nutricional y en el suministro de agua en Cuba. (Consortiado MPDL, OIKOS, CIPS, GVC, Care, Mundubat y OXFAM). DIPECHO (Mayo 2016- Nov 2017)

<sup>5</sup> Proyecto: Aprender de Irma y María: la integración de la protección y la inclusión en las normas de Reducción de Riesgos de Desastres en el Caribe. DIPECHO (junio 2018- dic 2019). Proyecto: Cerrando brechas: fortalecimiento de la resiliencia urbana a través de herramientas, metodologías y protocolos subregionales para la reducción inclusiva del riesgo de desastre. DIPECHO (mayo 2019- nov 2020)

## EFICIENCIA

En lo que respecta a la gestión del PAC, los hallazgos evaluativos permiten establecer una clara distinción entre aprendizajes consolidados y cuestiones por mejorar, tanto en República Dominicana como en Cuba.

### ***Aprendizajes consolidados respecto del diseño***

Es un hallazgo conclusivo de esta evaluación el que el PAC hubiera ganado en eficiencia con una primera fase de proyecto (identificación y formulación) que integrase ya desde su momento de formulación a las copartes nacionales de manera no sólo circunstancial o implícita, sino de forma plena y explícita. En el siguiente apartado dedicado a las Recomendaciones dedicamos un espacio a esta cuestión pero aquí resulta pertinente señalar que la incorporación en RD de la CNE y del Ministerio de Educación fue tardía en la consideración de las prioridades institucionales a abordar desde el proyecto y que esto redundó en una merma de la claridad del proyecto en cuanto a la inclusión de ciertas actividades que fueron introducidas en la lógica de intervención presentada en el *single form* a posteriori, y al desistimiento en relación con otras.

En este apartado específico, la gestión en Cuba vuelve a presentarse como modélica y puede y debe ser recuperada en su funcionamiento general por República Dominicana. Se trata de aprovechar el momento o fase de pre-aprobación por parte de ECHO del proyecto, que marca en para la institucionalidad cubana el punto de partida para comenzar las coordinaciones internas (interinstitucionales) que permiten aprobación definitiva y oficial por parte de la UE. Se ha encontrado que el CITMA está diseñando y elaborando una cartera de proyectos que suponen prioridades en sus políticas públicas para el sector, con el objetivo de tenerlos preparados para posibles financiamientos externos. Además, en breve entrará en funcionamiento un nuevo organigrama en el CITMA que agilizará y permitirá monitorear con mayor eficacia los proyectos de cooperación; un área propia de proyectos de cooperación externa que actuará como elemento centralizador de los proyectos.

### ***Aprendizajes consolidados respecto de la gestión***

En ambos países, el gran retraso acumulado por todos los factores exógenos y endógenos ya suficientemente abordados anteriormente en el cuerpo del Informe (capítulos 3 y 4) supusieron un verdadero desafío en la gestión que fue correctamente resuelto y que permitió que la intervención concluyera con un elevado porcentaje de resultados esperados y actividades cumplidos.

En términos generales y como se deriva de la revisión pormenorizada de las cuentas del PAC, la evaluación ha encontrado que la gestión de los recursos tanto humanos como financieros del proyecto encontró su óptimo a mediados del 2018, y si bien en ambos países quedan desafíos pendientes sobre todo en cuanto a:

- El trabajo de **coordinación efectiva entre pares técnicos de ambas patas geográficas del proyecto/proceso**; cuestión que ha sido reconocida como debilidad en los eventos evaluativos realizados tanto en RD como en Cuba y que parece que ya está siendo solventada mediante un fortalecimiento de la coordinación binacional del proyecto *Aprendiendo de Irma y María*, y el que se prevé se establecerá en *Closing gaps*
- La **planificación oportuna y fluida de los pagos y adquisiciones por parte de ambas Unidades de Gestión**, que exige para su perfeccionamiento avanzar en sistemas más rápidos, transparentes y eficientes.

En Cuba la supervisión general de las acciones del PAC, pasan todas ellas por la coordinación del Consorcio de Oxfam y HI. Sin embargo, la gestión financiera, el seguimiento técnico, la gestión de los RRHH y la relación con la contraparte nacional, están centralizados en una sola persona, hasta el punto que su firma se duplica en los documentos de control administrativo y también en los de control financiero: firma como solicitante y al mismo tiempo como supervisora. El control real del proyecto recae sobre la misma persona también en la parte técnica; la contraparte nacional conoce y supervisa las actividades pero no las gestiona; la gestión está excesivamente centralizada.

Se ha dado la circunstancia positiva durante la implementación del PAC, que la coordinadora del Consorcio y del Programa, había sido en el DIPECHO anterior la coordinadora de la contraparte nacional y está actualmente también adscrita al CITMA como funcionaria del Estado, de tal manera que la relación con la contraparte ha sido muy fluida gracias a su experiencia, pero no ha sido la más adecuada en términos de eficiencia.

A **modo de ejemplo** del sistema de seguimiento financiero en Cuba: El sistema actual consta de tres tipos de formato:

- Fichas de servicio y compras
- Fichas de desplazamiento
- Fichas de formación

Este tipo de *Autorizaciones de gasto*, se utilizan para cualquier gasto con independencia de su costo (desde el uso de un Taxi hasta la gestión de un taller de formación). Todas ellas pasan por el sistema de HI pero no está estandarizado a través de un proceso contable-administrativo sino que lo gestiona la coordinadora técnica del Programa, que elabora la ficha, lo firma como solicitante hacia contabilidad y también lo aprueba como coordinadora del Programa; dándose una duplicidad de firma en la solicitud y misma firma en la aprobación; poco usual en un sistema administrativo que estuviera bien afinado.

Del mismo modo, cualquier tipo de compra con los tres formatos reseñados que deba hacerse sobre el terreno (excepción de La Habana, donde están las oficinas de las dos ONG del Consorcio) las realiza físicamente la coordinadora, que al no tener equipo de apoyo, tiene que elaborar el formato, firmarlo y auto-autorizarse, además de proceder a la compra físicamente, (desde una botella de agua, material para usarse en los talleres hasta un ticket de avión interno) en las provincias y municipios donde se ha trabajado. Al mismo tiempo, la ausencia de vehículos asignados al Consorcio para el PAC en Cuba, hace que las dificultades en términos de logística hayan sido grandes.

En este sentido y en este apartado específico, el sistema que funciona en República Dominicana resulta en agregado más transparente y podría inspirar mejoras en su par cubano: las compras son solicitadas por los oficiales de proyecto con sus respectivos formularios y documentos de justificación y validación (proformas solicitadas a proveedores), son validados por las unidades de gestión de cada ONG del Consorcio (eso sí, con sistemas de aprobación de gasto disímiles) y finalmente validados por la Coordinación técnica y el Comité gerencial nacional. Esta cadena de gestión, que como afirmamos encontró su óptimo a mediados de 2018 en RD, asegura una transparencia que sería deseable asegurar en futuras intervenciones.

## EFICACIA E IMPACTO

En lo referente al logro efectivo de metas y resultados esperados del PAC, y a su contribución efectiva en la mejora de las capacidades nacionales, binacionales y regionales en materia de RDD, los hallazgos evaluativos permiten afirmar lo siguiente:

1. Parece evidente, cotejando ambas intervenciones (en RD y en Cuba) que resulta más productivo en términos de impacto el **trabajar procesos institucionales a partir de actividades con llegada directa a beneficiarios**, que limitar la acción de intervenciones a un fortalecimiento institucional siempre necesario, pero de resultados siempre difusos y difícilmente medibles. Parece que este error se ha identificado ya en las 2 intervenciones que suceden al PAC, pero conviene hacer hincapié en que la naturaleza de los DIPECHO debe situarse en un plano eminentemente de reducción efectiva de riesgos. Esta realidad, ha sido además refrendada directamente por la valoración que el entonces coordinador de Oxfam en RD trasladó a este equipo evaluador en los dos eventos evaluativos en los que el mismo participó: siendo la legitimidad de las ONG en sus intervenciones una **legitimidad por resultados**, ganada por y a través de procesos de impacto directo en la mejora de las condiciones de vida y las capacidades de los grupos definidos como target, el rango de actuaciones de la cooperación no gubernamental debería dedicarse a objetivos y actividades generadores de impactos directos sobre la población beneficiaria final.

Esta conclusión se corrobora con el cambio de lógica de intervención de los HIP que suceden al PAC, donde se produce un regreso a este tipo de acciones en detrimento de actuaciones en un nivel institucional que deberían manejarse de manera más apropiada y seguramente más eficiente y eficaz en proyectos y procesos de cooperación intergubernamental de largo aliento, y no en intervenciones de tipo DIPECHO.

2. En lo atinente a los **procesos y actividades de comunicación** (entendida como factor decisivo tanto en términos de eficacia como de impacto de cualquier intervención), el PAC no ha tenido una gestión comunicacional efectiva conjunta entre ambos países, a pesar de la existencia de sendas oficiales de comunicación contratadas para este fin. Del cotejo de las actividades evaluativas realizadas en uno y otro país se deduce que las patas dominicana y cubana del proyecto han trabajado la comunicación de forma individual. Dicho funcionamiento entre pares ha resultado ser insuficiente a los efectos de trasladar no sólo a las institucionalidades coparte sino a las poblaciones o beneficiarios últimos de la intervención información real, oportuna, completa, actualizada y contrastable sobre todo cuanto se ha producido por y desde el PAC.

Esto es independiente del hecho de que en ambos países han existido hitos o logros comunicacionales específicos, tales como apariciones en televisión y prensa nacional y una cierta difusión de videos y herramientas en formato tanto físico (trípticos, manuales, cartelera, etc.) como audiovisual que no se ha realizado de manera masiva sino dirigida hacia beneficiarios específicos y hacia funcionarios/as de las copartes nacionales en distintos niveles.

En las recomendaciones completamos esta reflexión evaluativa con alguna propuesta de mejora.

## 5.3 RECOMENDACIONES ORDENADAS POR ACTORES

A continuación, y como último aporte evaluativo en el cuerpo del Informe, el equipo IECAH apunta una serie de **33 recomendaciones de mejora** ordenadas por actores, que ya han sido profusamente abordadas y justificadas a lo largo de los capítulos dedicados al análisis, pero que recogemos seguidamente de manera sintética.

### PARA EL CONSORCIO OXFAM - PLAN INTERNACIONAL –HABITAT - HUMANITY & INCLUSION

#### 1. ESTRUCTURA DEL CONSORCIO Y DISEÑO DE INTERVENCIONES.

**1.1** En el Grupo de Evaluación realizado con actores institucionales y técnicos del Consorcio en Santo Domingo (ver anexos 1 y 2) se encontró que la gran falla estructural del PAC, destacada especialmente en el apartado 5.1 de hallazgos generales y relativa al diseño de la intervención, podría solventarse de manera natural mediante la **inclusión en los Comités Directivo y Gerencial de las futuras intervenciones de representantes de las copartes nacionales (dominicanas y cubanas) del Proyecto**. De esta manera, se aseguraría ya desde la fase de producción del *need assesment* que el proyecto en formulación cuente con la mayor pertinencia, viabilidad y sostenibilidad institucional. Esto significará además **ganancias en términos de eficiencia**, sobre todo en el tiempo de la intervención, puesto que no habrá que recurrir a adaptaciones y reformulaciones del documento de proyecto original. Si bien esta recomendación ya no tendrá efectos en el proyecto Aprendiendo de Irma y María (iniciado con anterioridad a la realización de la evaluación del PAC, su antecesor inmediato) el equipo IECAH confía en que sí que producirá efectos en el proyecto *Closing Gaps*, en proceso de pre-aprobación por ECHO.

La inclusión de las copartes nacionales, además de ser una base para la **mejora de la calidad de la ayuda en términos de participación y apropiación** de la misma, significa también un elemento estratégico para su **eficacia**, puesto que cualquier proyecto estructuralmente apropiado por la institucionalidad pública contará con todos los recursos de los respectivos Estados, incluyendo sus aparatos de comunicación, lo que garantizará una visibilización natural de las acciones del proyecto.

Por último, el funcionamiento consorciado entre ONG ejecutoras y actores institucionales y sociales en la identificación y formulación, pero también en la ejecución y seguimiento de actividades, traslada a la ciudadanía una **imagen de coherencia y de transparencia** (doble fiscalización o fiscalización recíproca sobre lo que se realiza y sobre cómo se realiza lo proyectado) que resulta a todas luces positiva.

**1.2** Tal y como el equipo evaluador ha recogido en sus grupos de evaluación y focales y en las entrevistas a profundidad realizadas en RD y en Cuba, existe un consenso a la hora de valorar el pobre rendimiento de los **Comités Directivo y Gerencial binacional**, tanto en términos de orientación efectiva del PAC, como en términos, más operativos, de seguimiento y resolución efectiva de problemas y obstáculos. A juicio del equipo evaluador, convendría que las funciones de ambas instancias se aclaran mediante **un instrumento de tipo Manual o Reglamento de funcionamiento del Consorcio**, y que quedasen claramente definidos las competencias y roles de los

miembros (tomando en cuenta en esto la recomendación 1.1), así como establecidas de manera explícita los mecanismos de trabajo (sesiones físicas y virtuales de coordinación, formas de comunicación con el nivel operativo, formas de comunicación entre instituciones, entre pares y también hacia y desde la población beneficiaria de las actividades).

**1.3 La figura de un administrador de Consorcio** (al estilo de las ATI de los proyectos de peso financiero de la UE en Latinoamérica), podría ser una solución para optimizar los recursos de los DIPECHO y de este modo descargar de responsabilidades en la parte financiera a la coordinación técnica en Cuba.

**1.4** En Cuba es recomendable para la implementación de los futuros DIPECHO, mejorar la gestión administrativa en la implementación del **Consorcio Oxfam-HI**. Las mejoras pasan por optimizar los recursos administrativos, por ejemplo creando formatos comunes de adquisiciones, compras, caja chica, etc., y unificándolos dentro del Consorcio, para evitar que la coordinación y las contabilidades de ambas ONG, dupliquen esfuerzos en la elaboración de formatos por cada una de ellas.

**1.5** En Cuba sería positivo en futuras intervenciones DIPECHO, fortalecer la dimensión **de comunicación** en relación a productos impresos, redes sociales, visibilidad, periodistas nacionales, cultura de beneficiarios. Todos ellos temas en los que es necesario el apoyo de especialistas a través de un plan específico de Comunicación, que clarifique los impactos esperados en materia de comunicación y que tenga como objetivo en el posicionamiento de los DIPECHO.

**1.6** En Cuba sería recomendable fortalecer la colaboración concreta con el PNUD en relación a su **“caja de herramientas” en gestión de riesgo**. Las nuevas herramientas trabajadas de forma participativa en el PAC con el nuevo enfoque inclusivo, tienen cabida en dicha caja de herramientas general del PNUD y supondrían un reforzamiento de sus metodologías y el establecimiento de sinergias futuras.

## 2. EQUIPO TÉCNICO PARA LAS INTERVENCIONES HIP FUTURAS

**2.1 DINÁMICA INTRA-PAÍS I.** Es deseable en general que la conformación del equipo técnico cuente con una estrategia de coordinación en la institucionalidad de cada país, de manera a que la gestión no sufra de incompatibilidades, solapamientos e ineficiencias entre lo ejecutado desde el proyecto y aquello ejecutado en el marco general de políticas públicas en el país de intervención. En este sentido, en República Dominicana sería deseable que se opere un **fortalecimiento e intensificación del trabajo entre los/as oficiales de los proyectos y sus pares institucionales**; en Cuba, estando la inserción de las actividades del proyecto asegurada por el propio sistema de integración de la cooperación internacional a las políticas de Estado, se reclama una **mayor dotación de recursos** que pueda apoyar la gestión por parte de los funcionarios/as asignados/as a la ejecución del Proyecto (CITMA).

**2.2 DINÁMICA INTRA-PAÍS II.** La apuesta por equipos jóvenes y dinámicos como la que caracterizó al PAC en su pata dominicana, no está en absoluto reñida con el rendimiento favorable de una intervención. El PAC encontró, en palabras del coordinador de su Agencia líder, un factor objetivo de ralentización de sus actividades en República Dominicana en el hecho de que el arrancó con un personal técnico generalmente inexperto y novel en el desarrollo de sus tareas asignadas. Este hecho se confirma en su cotejo con el desarrollo de actividades en Cuba, donde el rendimiento en la ejecución del proyecto (tomando en cuenta el tiempo efectivo de implementación) fue bastante más elevado (ratio avances/tiempo). Merece la pena en este sentido a futuro,

considerar dentro de la política de contratación **conformar equipos de trabajo más equilibrados en cuanto a la experiencia particular agregada**, además de paritarios, de manera a encontrar sinergia entre la experiencia derivada del conocimiento profesional con los aportes de innovación y energía que personal joven puede inyectar a las intervenciones y al conjunto del funcionamiento de las ONG consorciadas.

**2.3 DINÁMICA BINACIONAL.** Es necesaria y ha sido destacado y reconocido por el personal técnico del proyecto tanto en RD como en Cuba la necesidad de trabajar el fortalecimiento de la coordinación entre pares técnicos asignados en uno y otro país. Esto debe lograrse mediante la **formalización explícita y programada de eventos de coordinación entre ellos** (no dejadas al arbitrio de la propia marcha de los proyectos y de sus condicionamientos en cada país, ni a criterio de los propios/as técnicos/as); eventos tanto físicos (asegurados mediante visitas cruzadas de personal de uno y otro país) como mediante comunicación por vía de las nuevas TIC disponibles.

### **3. MECANISMOS DE DISEÑO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO.**

**3.1** Es deseable tal y como ha sido señalado en el apartado de hallazgos generales (5.1) el que la función cumplida por la oficial MEAL (cuya labor es y debe ser reconocida en el marco de las deficiencias de formulación del PAC) sean a futuro integradas tanto en la coordinación operativa de los proyectos como en el trabajo cotidiano de los/as oficiales, sin tener que recurrir a su externalización. En este sentido, un refresco a la formación del personal asignado para el proyecto mediante una **inducción/capacitación inicial en materia de metodología** (manejo del marco lógico, manejo de las herramientas y procesos estandarizados de comunicación, coordinación, gestión y seguimiento) sería más que deseable y prevendría muchos desajustes y problemas de eficiencia en la ejecución.

**3.2** Es necesario que a futuro las intervenciones cuenten con los **3 elementos que permiten el normal y efectivo seguimiento y evaluación de toda intervención: una línea base que determine para cada objetivo, resultado esperado y actividad una referencia del estado inicial; unos indicadores de resultado y cumplimiento de actividad que cumplan las funciones SMART**

**4. EVALUACIÓN.** La evaluación de una intervención requiere de una serie de elementos básicos para poder efectuarse de manera exitosa y con el mayor retorno en términos de hallazgos y propuestas constructivas de mejora. En relación con el cómo se ha desarrollado esta, señalaríamos los siguientes elementos de mejora a incorporar en futuras evaluaciones:

**4.1** La evaluación debe llegar con la debida **oportunidad**, es decir, al cierre efectivo del proyecto (última actividad de cierre) y sobre todo, antes de que se proceda a la identificación y formulación y al inicio de la gestión de la siguiente intervención

**4.2** Debe desarrollarse garantizando una comunicación permanente entre el **Comité de Seguimiento de la Evaluación** al completo (que debe estar completo en los intercambios y debe normalmente integrar a las copartes nacionales) y el equipo evaluador

**4.3** Debe contar con **TODA la información disponible** sobre el proyecto, convenientemente ordenada por objetivos, resultados, actividades, tareas, con sus fuentes de verificación indexadas a cada uno de ellos, y ya **desde la fase inicial de análisis** (gabinete)

**4.4** Se debe acordar con el equipo evaluador los **ritmos necesarios** para cada fase de la

evaluación y sus procesos desde un inicio y estos deben respetarse: es necesario que haya tiempo suficiente en la fase de análisis previa a la salida a campo para extraer el mayor provecho de esta; asimismo, conviene respetar el tiempo del equipo evaluador necesita para, siempre dentro de los plazos contractualmente establecidos, cumplir los desafíos que se presentan en las diferentes fases, y especialmente en la fase de explotación de los resultados.

- 4.5 Durante la fase de campo (obtención de información primaria) la ecuanimidad en la labor del equipo evaluador debe garantizarse, asegurando que en los eventos evaluativos donde no sea expresamente requerida la presencia de personal del proyecto, esta no tenga lugar.

## PARA LAS INSTITUCIONES DOMINICANAS

5.1 Resultaría deseable a juicio del equipo evaluador el que el Estado dominicano mejore la **ordenación e integración de las intervenciones de cooperación en materia de RDD**, asegurando con ello mayor claridad, eficacia y eficiencia agregadas, y en especial aquellas relativas a la cooperación no gubernamental. Sin haber procedido a un análisis *in extenso* ni *in intenso* de todas las intervenciones que se han desarrollado en este ámbito, en nuestra opinión el Ministerio de Planificación junto con el Ministerio de Asuntos Exteriores deberían jugar aquí un papel fundamental, obviamente articulado a la priorización temática que realice en este caso la Comisión Nacional de Emergencias. Esta tarea nacional, aclararía mucho a ECHO y también a las ONG actuantes la identificación de intervenciones pertinentes y articuladas ya desde su formulación en las políticas nacionales.

5.2 En cuanto a la **profundización de la institucionalización de las temáticas de riesgo, inclusión y protección**, el fortalecimiento y ampliación de los miembros integrantes del EC-PGE debería poder producirse mediante: a) la inclusión de entidades tan importantes como la procuraduría,

5.3 Los esfuerzos realizados en el marco del **fortalecimiento de redes comunitarias para la GdR** deberían ser proseguidos, profundizados y extendidos. Las redes comunitarias tienen toda la disposición a asumir la responsabilidad de asegurar, bajo la coordinación de la Defensa Civil dominicana, las tareas requeridas para prevención, mitigación y respuesta, pero sus capacidades deben ser mejoradas mediante la dotación de mayor equipamiento, la capacitación de sus integrantes y también (y no menos importante) el reconocimiento público a su labor (que debe ser simbólico y también práctico, por el nivel de responsabilidad que desempeñan)

## PARA LAS INSTITUCIONES CUBANAS

6.1 El proceso general de **digitalización de los Sistemas de gestión de Riesgo** es una de las carencias actuales en Cuba y sería recomendable abordarlo en futuras intervenciones. Así como agilizar la digitalización y georeferenciación de la herramienta PVR que se utiliza en Cuba como parte del Sistema de Gestión de Riesgo liderado por la Defensa Civil

**6.2** Sería positivo fortalecer tanto el Centro de Gestión de Riesgos como el Centro Meteorológico del Municipio de San Antonio, en forma de equipamiento y capacitaciones y reforzar otras zonas y puntos de alerta del Municipio, tales como Yatera y El Salvador. Al mismo tiempo sería positivo darle seguimiento en los siguientes DIPECHO al SAT Sequías en San Antonio.

**6.3** En el marco de los próximos Congresos temáticos nacionales, muy importantes para las instituciones cubanas, sería recomendable mejorar la coordinación y las sinergias efectivas entre los DIPECHO y dichos Congresos. Estos eventos son el Congreso de Medioambiente, el Congreso de Geometría y el Congreso sobre Reducción de Riesgos. En concreto en el marco del Sistema Nacional de Convenciones en Cuba, hay próximamente una **Convención sobre Medioambiente** donde sería un espacio macro interesante para trabajar sinergias entre los DIPECHO, con el liderazgo de la Defensa Civil cubana.

**6.4** Es recomendable estudiar en un futuro próximo la posibilidad de que el conjunto de capacitaciones en el marco de nuevos proyectos DIPECHO en Cuba, tomen un formato más académico a través de **Diplomados** que incluyan a las Universidades cubanas en la metodología.

**6.5** Es recomendable estudiar las lecciones aprendidas que deja la implementación del **Mareógrafo en Cuba** para los próximos DIPECHO que también lo implementarán: la posibilidad de incluir en el presupuesto de la donación de la UE (y no como parte del aporte cubano) i)el transporte, ii)la instalación, iii)el sistema de conectividad y iv)la seguridad del mismo. El aporte cubano debería limitarse al ingreso de los datos en la Redes provinciales y nacionales; liberando recursos del Estado para otras prioridades.

**6.6** Es recomendable en futuros proyectos involucrar al **equipo de logística cubano de HI desde la propia formulación**. Ellos saben qué equipamientos y cuáles no, es viable importar. No se ha hecho de esta manera tampoco en Irma y María y sería recomendable que se hiciera en Cerrando Brechas

## PARA ECHO Y LA UNIÓN EUROPEA

**7.1** A juicio del equipo evaluador y observando la panoplia de proyectos e instrumentos desplegados a través de las convocatorias de financiamiento proyectos tanto desde ECHO como desde las delegaciones de la Comisión, para la UE supone una oportunidad clara para **incrementar el alineamiento de actores e intervenciones, la coherencia de la ayuda, su eficiencia y eficacia agregadas, así como su visibilización y comunicación**. Supone una gran oportunidad para ello el hecho de que próximamente se van a desarrollar al menos tres DIPECHO en Dominicana, otros tres en Cuba (Irma y María, Cerrando Brechas, y PNUD/PMA) y dos en Haití. Esto debería generar una estrategia que contemple sinergias y economías de escala y otros aprovechamientos, además de lineamientos metodológicos y operativos comunes en materia de resiliencia y GdR.

Para ello sería deseable un **mayor involucramiento de la UE (ECHO) en lo referente a atender de manera más cercana y garantista a las prioridades expresadas en las estrategias binacionales y regionales de los países de intervención**. Ello depende de

dos factores: por un lado la capacidad de la UE y sus agencias competentes en materia de ayuda humanitaria y para la emergencia podría realizarse desde una aproximación temática, siendo por ejemplo los aspectos de recogida y uso de información geográfica, meteorológica y sismológica, una buena posibilidad de apertura de espacios comunes.

**7.2** De cara a implementar con garantía de éxito la recomendación 7.1, a juicio del equipo evaluador del IECAH, ECHO debería proceder a una meta-evaluación de sus intervenciones DIPECHO/HIP en la Región en la última década, centrándose básicamente en los siguientes aspectos: a) alineamiento de actores e intervenciones; b) eficiencia del conjunto de su intervención en la región y c) impacto agregado de las mismas

**7.3** Para la UE en la región, supone una oportunidad el hecho de que próximamente se van a desarrollar 3 DIPECHO en R. dominicana, 3 en Cuba (Irma y María, Cerrando Brechas, y DIPECHO PNUD/PMA) y 2 en Haití. Este hecho por sí mismo debería generar una estrategia o lineamiento común en resiliencia y GdR. Para ello es necesario un mayor involucramiento de la UE (ECHO) en lo referente a las estrategias binacionales y regionales de los países de la región. Ello puede hacerse por temáticas concretas, siendo por ejemplo los aspectos sismológicos con una visión caribeña, una buena posibilidad de apertura de espacios comunes.

## A TODOS LOS ACTORES, DE CARA A LA CONTINUIDAD DE PROCESOS Y COMPONENTES ESPECÍFICOS

**8.1** Los espacios tipo **Foro de cooperantes** deben servir en cada país para establecer sinergias efectivas entre proyectos de cooperación no gubernamental y gubernamental, reducir las duplicidades y los solapamientos y optimizar la ayuda, sobre todo en ausencia de un organismo nacional (en el caso de RD) que ordene efectivamente la ayuda en torno a prioridades, procesos y capacidades nacionales. En el caso de Cuba, el MINCEX sí que garantiza esto, pero no parece suceder lo mismo con el MEPyD en RD, al menos para la cooperación no gubernamental. Sería recomendable que en ambos países pudieran darse estos espacios de tipo Foro, que sus integrantes se enriquecieran con las organizaciones sociales de base preocupadas con la GdR y que sus trabajos y conclusiones y recomendaciones fueran tomados en cuenta por los tomadores de decisión y por las agencias de cooperación.

**8.2** En materia de **transversalización de enfoques** (género, discapacidad, edad, interculturalidad, sostenibilidad ambiental) parece deseable la realización inicial de un taller dirigido a todos los técnicos del consorcio (y al Foro Nacional sobre Gestión de Riesgos) dictado por los responsables regionales especializados (por ejemplo, por H&I en materia de Comunicación e Inclusión). Asimismo, el proyecto *Closing Gaps* podría y debería formularse en su incorporación del enfoque de diversidad a partir de los lineamientos y herramientas del *Gender-Age Marker Toolkit*, de manera a garantizar ya desde la elaboración de las líneas base de las intervenciones la inclusión efectiva y equitativa de estos colectivos.

**8.3** En materia de comunicación y para la consolidación de la marca “Ponte Alerta”, es deseable que los proyectos cuenten con un **Plan de Comunicación** desde el inicio, tejidos de manera binacional y que esta comunicación sea comprendida en un sentido amplio y en su **bidireccionalidad** y en su capacidad de convocar a agentes sociales e institucionales y hacer parte de los procesos y actividades, no como un simple ejercicio

publicitario o de rendición unilateral de cuentas o visibilización de avances. Las **organizaciones de la sociedad civil** deberían poder formar parte protagónica de este componente para lograr una mayor apropiación de todos los procesos destilados desde “Ponte Alerta”.

**8.4** Siendo las actuaciones de **capacitación** un componente fundamental y transversal de los proyectos “Ponte Alerta”, es recomendable estudiar en un futuro próximo la posibilidad de que el conjunto de capacitaciones en el marco de nuevos proyectos DIPECHO, tomen un formato más académico a través de Diplomados que incluyan a las Universidades dominicanas y cubanas en la metodología, en la impartición de cursos y en la certificación de los mismos, ello sin perjuicio de la participación de expertos y universidades de países terceros.

**8.5** El componente de **recogida, análisis y uso de la información geográfica sobre riesgos**, por su importancia fundamental en procesos de RDD debería ser objeto específico y exclusivo de un futuro DIPECHO. Precisamente en ese componente, la inclusión de Haití parece más que pertinente necesaria tanto por factores de regionalización bio-climática y física de los fenómenos (atmosféricos, geofísicos, antrópicos, etc) como por la posibilidad de compartir buenas prácticas en materia de ordenación, mejora en la precisión y el rendimiento de la data, como por el aprovechamiento agregado de los esfuerzos nacionales en este ámbito. El CRIS de CDEMA tiene y tendrá sin duda un rol protagónico que jugar aquí. En este componente en específico, existen en el nivel binacional tanto déficits como capacidades y buenas prácticas que pueden ser intercambiadas entre RD y Cuba: República Dominicana podría beneficiarse de los mecanismos efectivos de ordenación de la información entre sectores y niveles de la administración que están plenamente consolidados en Cuba; Cuba podría a su vez tomar nota de lo realizado en el SINI/EIGEO en materia de recogida y digitalización de información geográfica de manera a perfeccionar de la herramienta PVR que se utiliza en Cuba como parte del Sistema de Gestión de Riesgo liderado por la Defensa Civil

## ANEXO 1 - MEMORIA DE ACTIVIDADES DE CAMPO

NUM EVENTO EVALUATIVO	CÓDIGO	EVENTO TIPO	PERSONAL EVALUADOR	FECHA	LUGAR	PERSONA O GRUPO CONSULTADO
1	E_RD_01	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	25 mar.	Sede Plan Internacional STO DOM	Camila Rodríguez y Tania Fajardo
2	E_RD_02	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	25 mar.	STO DOM Sede Oxfam	Elsida Feliz y Luisa Liranzo
3	GF_RD_01	GRUPO FOCAL	JP y YA	25 mar.	STO DOM Sede Oxfam	Técnicos Consortio: Lucero Mateo Francis Medina Melanie Benoit Tania Fajardo Martin Rapilly
4	E_RD_03	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	25 mar.	STO DOM Sede Oxfam	Noel Sampson
5	E_RD_04	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	26 mar.	San Cristóbal	Francis Medina
6	GF_RD_02	GRUPO FOCAL	JP y YA	26 mar.	San Cristóbal Oficina Provincial de la Defensa Civil	José Ceballos, Oficial de operaciones Defensa Civil; Lisy Amancio, Red Comunitaria de PMR de San Cristóbal; José García; Avelino Linares; Santa Julia Aybar; Luis Daniel Tolentino
7	E_RD_05	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	26 mar.	STO DOM Sede Naciones Unidas	Ana María Pérez, Encargada de Gestión de Riesgos PNUD
8	E_RD_06	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	26 mar.	STO DOM Sede Naciones	Camila Rodríguez,

					Unidas	
9	GF_RDyCU_03	GRUPO FOCAL	JP y YA	27 mar.	STO DOM Oficina principal de Plan	Carlos Arenas Zaira Pujols Camila Rodríguez Yairis ( finanzas de HI) Jerome Faure (Director Oxfam Cuba)
10	E_RD_07	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	27 mar.	STO DOM Oficina principal de Plan	Carlos Arenas
11	E_RD_08	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	27 mar.	STO DOM Oficina principal de Plan	Zaira Pujols
12	GF_RD_04	GRUPO FOCAL	JP y YA	27 mar.	STO DOM Oficina del Ministerio de Educación	Ana Pou ( Directora del área de proyectos) Oriana Ovalles (Directora de infraestructura inclusiva) Leonardo Cortes (Técnico de sostenibilidad de la unidad ambiental)
13	E_RD_09	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Miguelina Taktuk, Directora Escuela Nacional de Gestión de Riesgos ESNAGERI
14	E_RD_10	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Manuel Lugo, Encargado del Sistema Integrado Nacional de Información

						(SINI)
15	E_RD_11	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Martin Rapilly, Experto en GIS del Proyecto
16	E_RD_12	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Dani Pochet, Encargado de la división tecnologías de la información
17	E_RD_13	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Puro De la Cruz, Subdirector de la CNE
18	E_RD_14	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	General Rafael Antonio Carrasco, Director de la CNE
19	E_RD_15	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Esther Quezada, Encargada de la Oficina de Equidad de Genero y Desarrollo
20	E_RD_16	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	28 mar.	STO DOM Sede de la CNE	José Alcántara, Subdirector de Defensa Civil y punto focal para relaciones con CEPREDENAC
21	E_RD_17	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	29 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Lowel Brito, Encargado división albergues y refugios
22	GF_RD_05	GRUPO FOCAL	JP y YA	29 mar.	STO DOM Sede de la CNE	ECPGE Virma Gomez, MMujer Esther Quezada, DC UG Carlos Mora, D.C.UDGR Mabel Vegazo CRUZ ROJA Jahnna Pérez UNFPA Albania Nuñez, MAMBIENTE Miguel Silverio

						CONANI Kilvy Acosta, CONANI Sarah Matos CONAPE Virginia Quiterio INESPRE Jahnna Jiménez PAC Joelisa Ramirez DC Dpto. de Orientación
23	E_RD_18	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	29 mar.	STO DOM Sede de la CNE	Jahnna Jiménez, Oficial de protección del PAC
24	E_RD_19	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	1 abril	Sede Oxfam	Tania Fajardo, Oficial MEAL del PAC
25	GE_RD_01	GRUPO DE EVALUACIÓN	JP y YA	1 abril	Sede Oxfam	Personal institucional: Ana Pou. Carmen Veloz. Esther Quezada y Técnico del proyecto: Tania Fajardo ( Parcial) Martin Rapilly (Parcial) Camila Rodríguez. Melanie Benoit.
26	E_RD_20	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	1 abril	Sede Oxfam	Carmen Veloz, Encargada de la Unidad de Gestión de Riesgos del Ministerio de la Mujer
27	E_RD_21	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	JP y YA	1abril	Sede Oxfam	Mélanie Benoit, Oficial de Resiliencia y Gestión de Riesgos
28	E_RD_22	ENTREVISTA A	JP y YA	2abril	SKYPE	Ronald Jackson,

		PROFUNDIDAD				Coordinador de CDEMA
29	E_RD_22	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	YA			Lucero Mateo, Oficial de Comunicación Proyecto
30	E_RD_22	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	YA			Betsaida Santana, Encargada de Hábitat
31	E_CU_1	ENTREVISTA	HC	7 abril	La Habana	Yelena Belenguer y Ricardo Delgado
32	GF_CU_1	GRUPO FOCAL	HC	8 abril	Sede HI, La Habana	Liban López - Logista HI, Yairis Yelena-ANSOC y contabilidad HI, Iramis Alonso Porro- Comunicación PAC, Anilai Gonzalez- Logística, apoyo.
33	E_CU_2	ENTREVISTA	HC	8 abril	Sede Oxfam, La Habana.	Miguel Lorenzo, Agencia del Medioambiente, CITMA.
34	E_CU_3	ENTREVISTA	HC	8 abril	Sede Oxfam, La Habana	Virginie Coustet, Jerome Faure, Miguel Angel Puig
35	E_CU_4	ENTREVISTA	HC	8 abril	Sede Oxfam, La Habana	Omar Cantillo, Asesor vicepresidencia CITMA
36	E_CU_5	ENTREVISTA	HC	9 abril	La Habana	Yelena Berenguer
37	E_CU_6	ENTREVISTA	HC	9 abril	Sede CENAIIS Santiago de Cuba	Reunión CENAIIS

38	GF_CU_2	GRUPO FOCAL	HC	9 abril	Sede Cruz Roja. Santiago de Cuba	Cuatro Asociaciones de Inclusión. 11 personas.
39	E_CU_7	ENTREVISTA	HC	9 abril	Sede Cruz Roja. Santiago de Cuba	Ibia Vega
40	E_CU_8	ENTREVISTA	HC	10 abril	Sede de la Delegación del CITMA en Guantánamo	Delegado CITMA
41	E_CU_9	ENTREVISTA	HC	10 abril	Sede Delegación del Instituto de Meteorología en Guantánamo	Carlos Román, Yusmira Sabón, Loetsi Rodríguez, Director y técnicos del Instituto de Meteorología
42	E_CU_10	ENTREVISTA	HC	10 abril	Guantánamo	Ricardo Delgado, Tania Fajardo y Yelena Berenguer
43	E_CU_11	ENTREVISTA	HC	10 abril	Sede Centro para la GdR en Guantánamo	Mildrey. Centro de GdR Guantánamo
44	E_CU_12	ENTREVISTA	HC	11 abril	Guantánamo	Yusmira Sabón
45	GF_CU_3	GRUPO FOCAL	HC	10 abril	Finca productiva en San Antonio de los Baños.	Ramiro Coba Duran, productor y capacitador de fincas resilientes, Tania Hernandez, vicepresidenta gobierno local, Yanel Machado, Instituto de Meteorología San Antonio de los Baños

46	GE_CU_1	GRUPO DE EVALUACIÓN	HC	11 abril	Baracoa	Tania Fajardo.
47	GF_CU_4	GRUPO FOCAL	HC	12 abril	Sede Gobierno local en Baracoa	Baracoa. Grupo focal
48	E_CU_13	ENTREVISTA	HC	12 abril	Sede Gobierno local en Baracoa	Eider Laborí Milhet, vicepresidente gobierno Baracoa
49	E_CU_14	ENTREVISTA	HC	12 abril	Baracoa	Ricardo Delgado y Ricardo Suarez. Mareógrafo
50	E_CU_15	ENTREVISTA	HC	13 abril	La Habana	Yelena Belenguer.

Se realizaron además 4 visitas de campo:

1. visita al albergue desmontable en República Dominicana
2. visita a las instalaciones del SINI en la sede de la CNE
3. visita al Instituto de Sismología en Santiago de Cuba
4. observación de una finca resiliente en San Antonio de los Baños
5. visita al lugar donde se está instalando el mareógrafo en Baracoa

## ANEXO 2 - RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

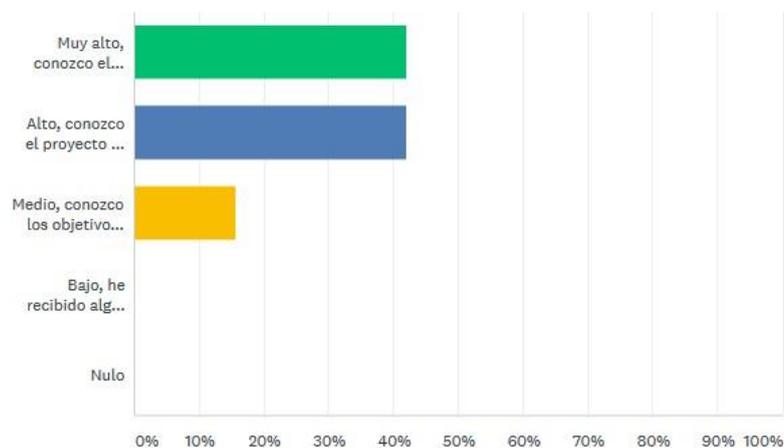
El cuestionario aplicado a informantes categorizados como clave del PAC fue efectivamente respondido por 19 personas de las 37 listadas por el Consorcio como personas a consultar en la información inicial entregada al equipo consultor, lo cual arroja un rendimiento del 51% en la eficacia de esta herramienta.

Sobre las personas que efectivamente respondieron, un 84% manifestó tener un grado de conocimiento del proyecto entre “Alto” y “Muy Alto”.

Los resultados de este cuestionario han sido integrados en el análisis evaluativo expuesto en los capítulos 3, 4 y 5 del cuerpo del Informe. Seguidamente y a los efectos de servir a los tomadores de decisión, se exponen en bruto sus resultados.

¿Cual es su grado de conocimiento del Proyecto Ponte Alerta Caribe (sus objetivos, sus resultados esperados y actividades)?

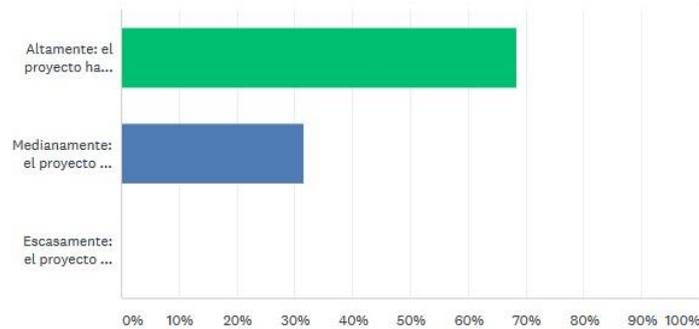
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy alto, conozco el proyecto tanto en su formulación como en la implementación efectiva de TODAS sus actividades	42,11% 8
▼ Alto, conozco el proyecto en su formulación y en la implementación efectiva de ALGUNA de sus actividades	42,11% 8
▼ Medio, conozco los objetivos generales del proyecto y tengo un ligero conocimiento de alguna de sus actividades	15,79% 3
▼ Bajo, he recibido alguna información sobre el proyecto pero no he seguido su evolución	0,00% 0
▼ Nulo	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿Cómo se ha alineado el proyecto Ponte Alerta Caribe (sus objetivos, actividades y resultados) con las agendas y políticas nacionales en ambos países?

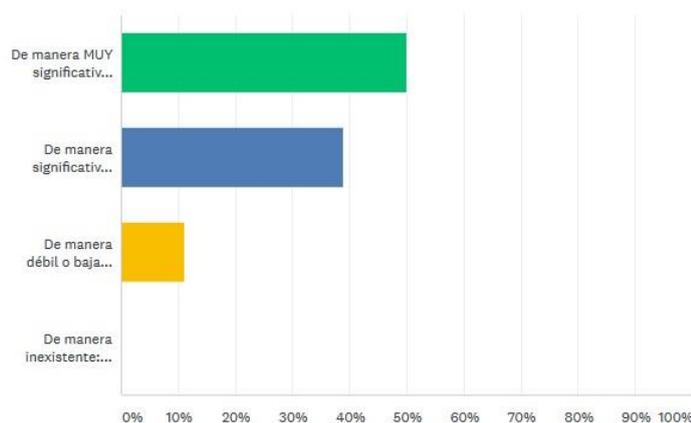
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Altamente: el proyecto ha respondido de manera totalmente pertinente a necesidades objetivas y políticas públicas prioritizadas, planificadas y en ejecución	68,42% 13
Medianamente: el proyecto ha venido a identificar necesidades que no habían sido identificadas y a ampliar políticas públicas que no habían sido prioritizadas ni formuladas expresamente	31,58% 6
Escasamente: el proyecto no ha atendido a necesidades objetivas ni a políticas públicas prioritizadas, planificadas y en ejecución	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿Hasta qué punto considera usted que el Proyecto ha respondido en su FORMULACIÓN a las necesidades prioritarias de la población, con relación a sus derechos básicos?

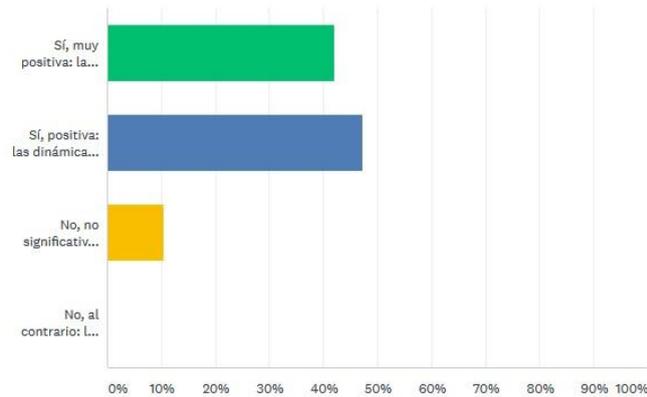
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
De manera MUY significativa: el aumento de las capacidades en materia de RDD es muy necesario y urgente	50,00% 9
De manera significativa: el aumento de las capacidades en materia de RDD es necesario	38,89% 7
De manera débil o baja: el proyecto es positivo, pero existen otras necesidades más acuciantes en la población	11,11% 2
De manera inexistente: no existen las necesidades que el proyecto ha querido contribuir a paliar	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿Considera usted que estrategia de intervención escogida en el Proyecto, basada en el fortalecimiento de las capacidades binacionales en Reducción DD (es decir, comunes a República Dominicana y a Cuba) ha resultado positiva en términos generales?

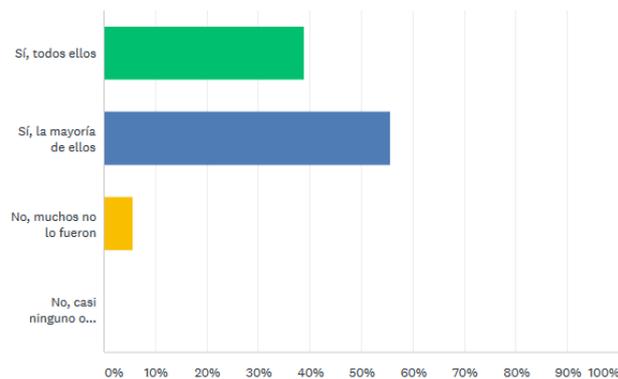
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí, muy positiva: las dinámicas binacionales han potenciado MUCHO los resultados en materia de RDD a nivel nacional (tanto en República Dominicana como en Cuba)</li> </ul>	42,11% 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí, positiva: las dinámicas binacionales han potenciado SIGNIFICATIVAMENTE los resultados en materia de RDD a nivel nacional (tanto en República Dominicana como en Cuba)</li> </ul>	47,37% 9
<ul style="list-style-type: none"> <li>No, no significativamente: la binacionalidad de algunas intervenciones del proyecto no ha contribuido a la potenciación de sus actividades ni de las capacidades nacionales (tanto en República Dominicana como en Cuba)</li> </ul>	10,53% 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>No, al contrario: la binacionalidad de algunas intervenciones del proyecto ha sido un freno y/o un obstáculo para generar avances, tanto en actividades del proyecto como en capacidades nacionales (tanto en República Dominicana como en Cuba)</li> </ul>	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿Considera usted que los objetivos, resultados, metas y plazos han sido realistas en términos generales?

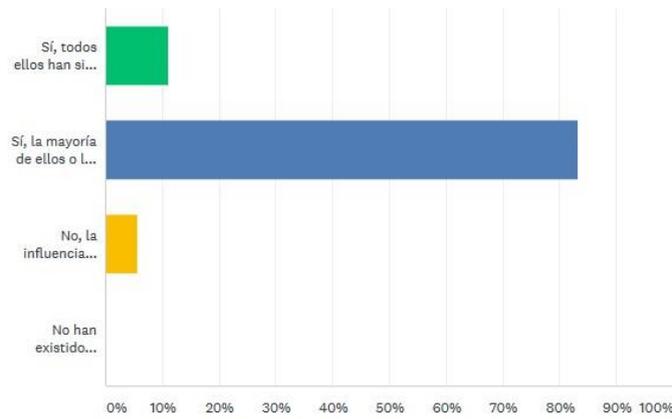
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí, todos ellos</li> </ul>	38,89% 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí, la mayoría de ellos</li> </ul>	55,56% 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>No, muchos no lo fueron</li> </ul>	5,56% 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>No, casi ninguno o ninguno lo fue</li> </ul>	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿Considera usted que los obstáculos y dificultades que ha encontrado el Proyecto en su avance se han solucionado de manera adecuada y efectiva?

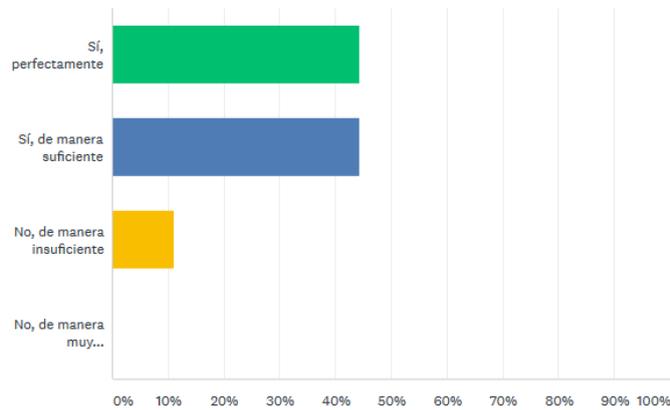
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, todos ellos han sido neutralizados y superados totalmente	11,11% 2
▼ Sí, la mayoría de ellos o los principales han sido neutralizados y superados, lo que ha permitido avanzar con normalidad	83,33% 15
▼ No, la influencia negativa de ciertos obstáculos y dificultades no ha sido superada por el proyecto y lo ha lastrado decisivamente	5,56% 1
▼ No han existido obstáculos ni dificultades reseñables	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿En su opinión y a su conocimiento, el DISEÑO de Ponte Alerta Caribe incorpora adecuadamente el enfoque de EDAD?

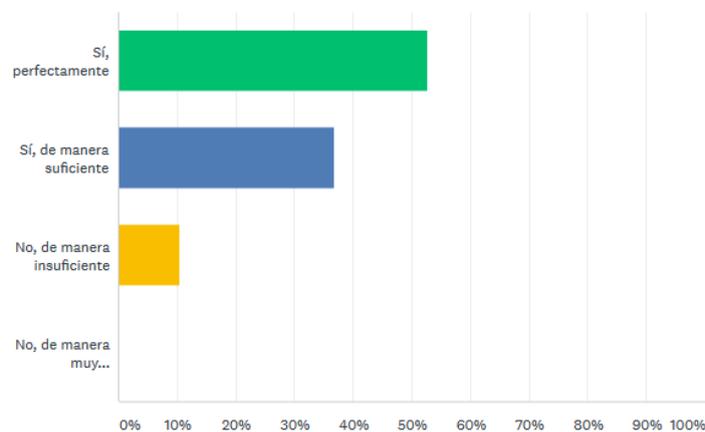
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, perfectamente	44,44% 8
▼ Sí, de manera suficiente	44,44% 8
▼ No, de manera insuficiente	11,11% 2
▼ No, de manera muy insuficiente o nula	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿En su opinión y a su conocimiento, el DISEÑO de Ponte Alerta Caribe incorpora adecuadamente el enfoque de DIVERSIDAD CULTURAL?

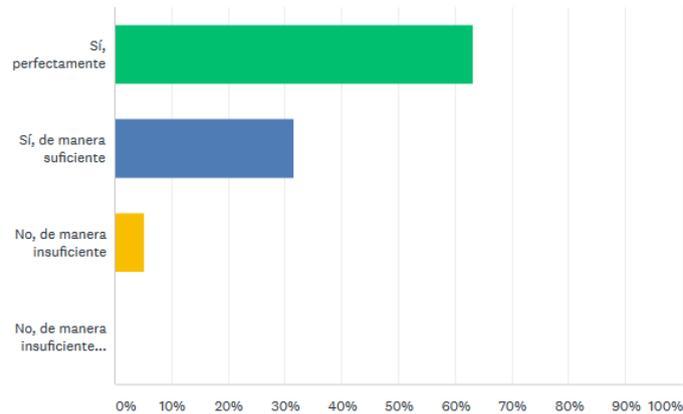
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, perfectamente	52,63% 10
▼ Sí, de manera suficiente	36,84% 7
▼ No, de manera insuficiente	10,53% 2
▼ No, de manera muy insuficiente o nula	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿En su opinión y a su conocimiento, el DISEÑO de Ponte Alerta Caribe incorpora adecuadamente el enfoque de DIVERSIDAD FUNCIONAL (capacidades distintas)?

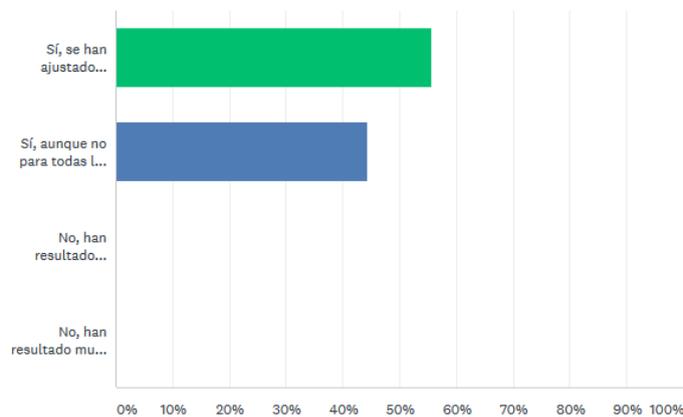
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, perfectamente	63,16% 12
▼ Sí, de manera suficiente	31,58% 6
▼ No, de manera insuficiente	5,26% 1
▼ No, de manera insuficiente o nula	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿Considera usted que, en términos generales, los recursos movilizados por el Proyecto han resultado suficientes en cantidad y en calidad para cumplir los objetivos planteados?

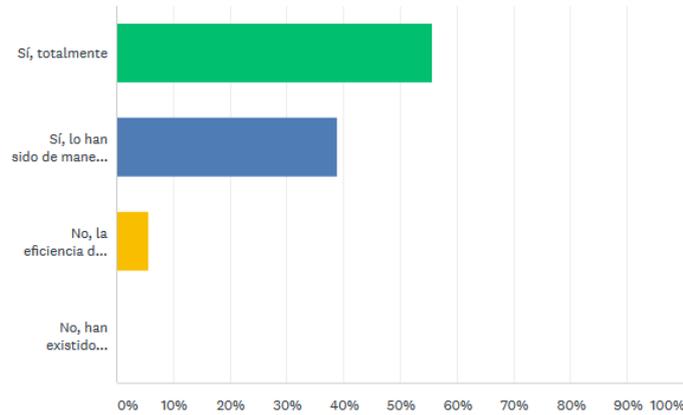
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, se han ajustado perfectamente a todo lo proyectado	55,56% 10
▼ Sí, aunque no para todas las actividades y resultados esperados	44,44% 8
▼ No, han resultado insuficientes	0,00% 0
▼ No, han resultado muy insuficientes	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿En su opinión y a su conocimiento, los recursos (humanos, materiales y financieros) del Proyecto han sido correcta y eficientemente manejados?

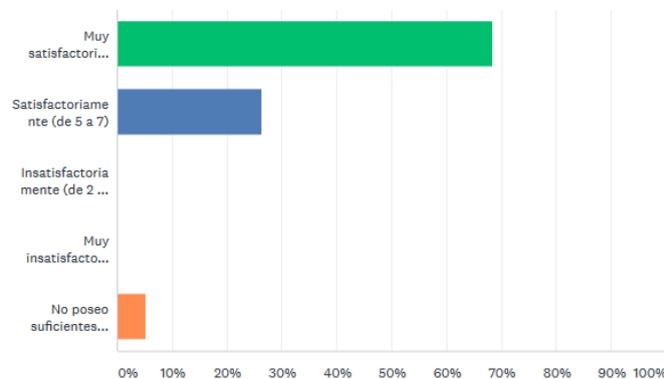
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, totalmente	55,56% 10
▼ Sí, lo han sido de manera general	38,89% 7
▼ No, la eficiencia del proyecto ha sido irregular y mejorable	5,56% 1
▼ No, han existido bastantes problemas en la optimización de los recursos y este aspecto es muy mejorable	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿En qué grado considera usted que ha cumplido el Proyecto sus resultados y objetivos esperados ?

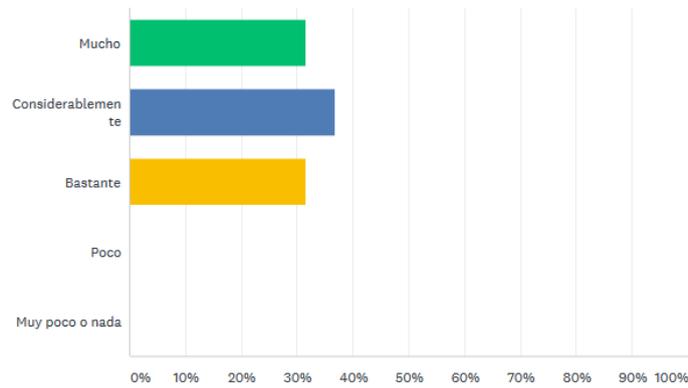
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy satisfactoriamente (de 8 a 10)	68,42% 13
▼ Satisfactoriamente (de 5 a 7)	26,32% 5
▼ Insatisfactoriamente (de 2 a 4)	0,00% 0
▼ Muy insatisfactoriamente (de 0 a 1)	0,00% 0
▼ No poseo suficientes elementos para una hacer una valoración	5,26% 1
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿En qué medida considera usted que el proyecto ha contribuido a mejorar las CAPACIDADES INSTITUCIONALES efectivas en materia de Reducción del riesgo de Desastres y Mitigación y Respuesta ante los mismos?

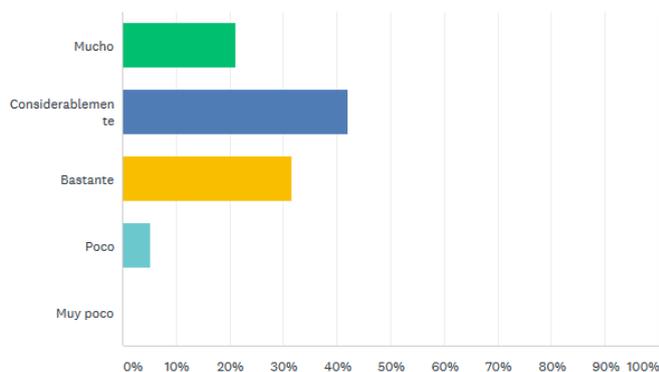
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Mucho	31,58% 6
Considerablemente	36,84% 7
Bastante	31,58% 6
Poco	0,00% 0
Muy poco o nada	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿En qué medida considera usted que el proyecto ha contribuido a mejorar la resiliencia de la POBLACIÓN frente a la ocurrencia de desastres?

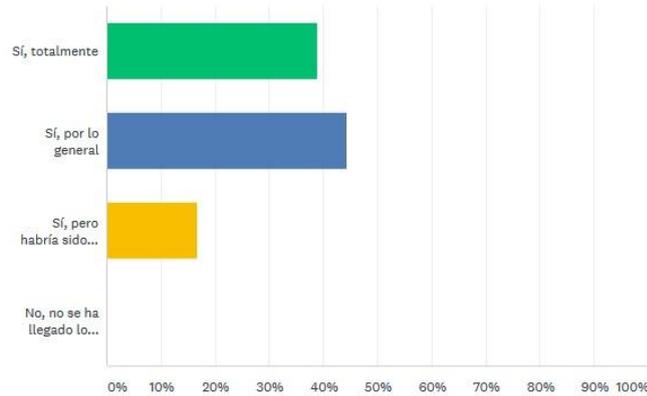
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Mucho	21,05% 4
Considerablemente	42,11% 8
Bastante	31,58% 6
Poco	5,26% 1
Muy poco	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

¿Considera usted que los beneficios del proyecto han llegado a toda la población de manera equitativa, es decir, en función de la especial vulnerabilidad de los distintos grupos poblacionales (clase, género, etnia, edad, capacidades diferentes)?

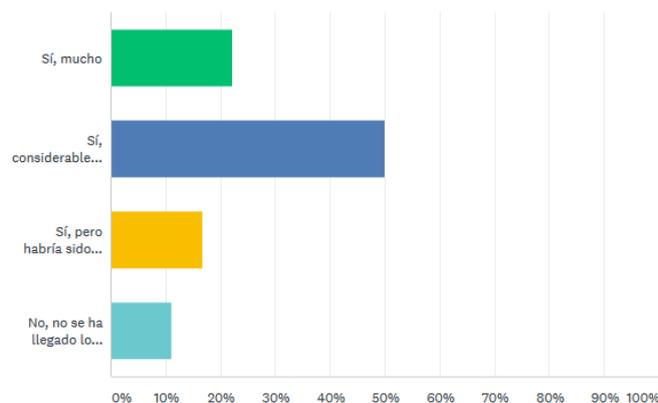
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, totalmente	38,89% 7
▼ Sí, por lo general	44,44% 8
▼ Sí, pero habría sido necesario hacer más hincapié en el acceso de estos grupos vulnerables a los beneficios del proyecto	16,67% 3
▼ No, no se ha llegado lo suficiente o no se ha llegado en absoluto a estos grupos especialmente vulnerables	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿Considera usted que el proyecto ha promovido efectivamente una mayor concienciación y un mayor empoderamiento de la población infantil y joven (menores de 18 años) en lo que se refiere a prevenir, mitigar y responder ante la ocurrencia de desastres?

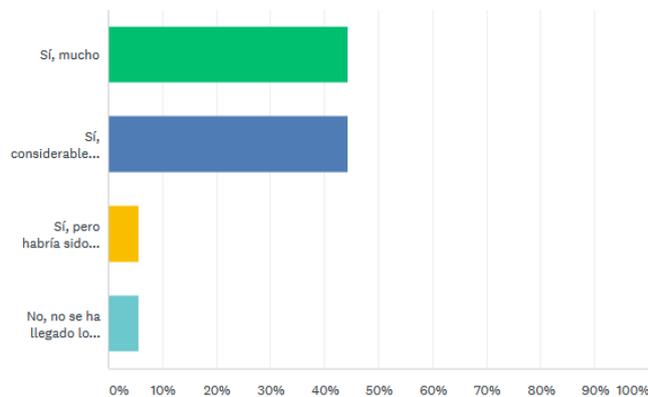
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, mucho	22,22% 4
▼ Sí, considerablemente	50,00% 9
▼ Sí, pero habría sido necesario hacer más hincapié en este ámbito	16,67% 3
▼ No, no se ha llegado lo suficiente o en absoluto a este sector poblacional	11,11% 2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

¿Considera usted que el proyecto ha promovido efectivamente una mayor concienciación y un mayor empoderamiento de la mujer en lo relativo al liderazgo de procesos conducentes a prevenir, mitigar y responder ante la ocurrencia de desastres?

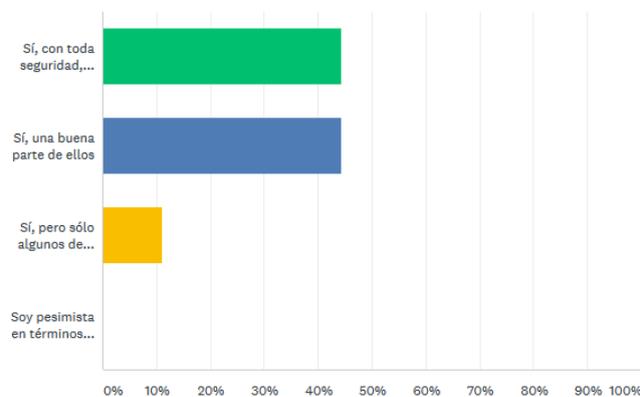
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, mucho	44,44%	8
▼ Sí, considerablemente	44,44%	8
▼ Sí, pero habría sido necesario hacer más hincapié	5,56%	1
▼ No, no se ha llegado lo suficiente o en absoluto a este sector poblacional	5,56%	1
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

¿Considera usted que los logros del proyecto (actividades y resultados ejecutados) podrán sostenerse en el tiempo al término del Proyecto?

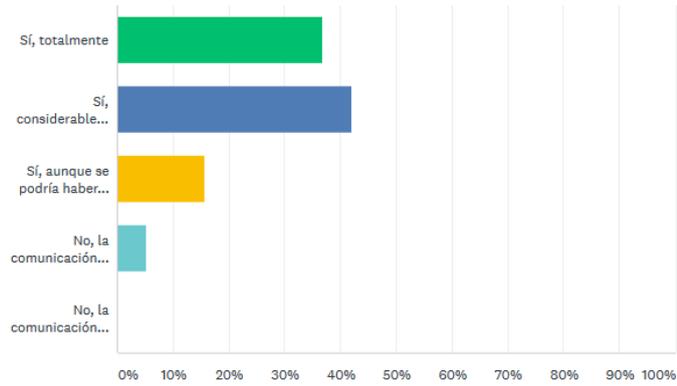
Answered: 18 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, con toda seguridad, todos o la mayor parte de ellos	44,44%	8
▼ Sí, una buena parte de ellos	44,44%	8
▼ Sí, pero sólo algunos de ellos	11,11%	2
▼ Soy pesimista en términos generales respecto de la sostenibilidad de los logros	0,00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

¿Considera usted que los avances y los logros del proyecto han sido suficiente y adecuadamente comunicados a los agentes institucionales y sociales implicados en el proyecto y a la población en general?

Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, totalmente	36,84% 7
▼ Sí, considerablemente	42,11% 8
▼ Sí, aunque se podría haber hecho más y mejor en términos de comunicación	15,79% 3
▼ No, la comunicación ha estado lejos de su óptimo	5,26% 1
▼ No, la comunicación ha sido mala	0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

## ANEXO 3 - RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE EVALUACIÓN

### Nota metodológica general sobre los 2 grupos de evaluación aplicados

<b>FECHAS DE APLICACIÓN</b>	Tal y como consta en la Memoria de Actividades del Anexo 1, los grupos de evaluación fueron celebrados los días 1ero de abril en Santo Domingo (República Dominicana) y los días 8, 9, 11 y 12 de abril respectivamente en La Habana, Santiago, San Antonio y Baracoa (Cuba)
<b>PARTICIPANTES</b>	Todos los informantes clave que se consideraron que conociendo muy bien el proyecto, podían y querían aportar a alumbrar aspectos concretos y contribuir a la generación de un relato o discurso colectivo. En Cuba participaron los actores importantes del proyecto tanto de HI (La Habana) como de las instituciones y asociaciones involucradas (Santiago, San Antonio y Baracoa)
<b>TRABAJO PREPARATORIO</b>	A lo largo del levantamiento primario de información, se identificaron los aspectos críticos del proyecto, así como las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. A partir de esta "hipótesis evaluativas" se realizó un pequeño guion general con preguntas para animar el debate. En Cuba se trabajó fundamentalmente con dinámicas de <i>lluvia de ideas</i> y sobre un guion de preguntas establecido previamente por el evaluador. Los grupos focales fueron organizados por el proyecto y tuvieron una participación muy relevante en función de cada una de las actividades desarrolladas en Cuba.
<b>OBJETIVO Y DINÁMICA</b>	Se propuso a los participantes una dinámica participativa constructiva de un discurso colectivo (discurso evaluativo común) en torno a una serie de temas de particular relevancia a juicio del evaluador. Esta selección apuntaba a contribuir a arrojar luz sobre los criterios y niveles de la evaluación. La dinámica fue la siguiente: 1. En una parte introductoria (5 minutos) se presenta de nuevo al equipo evaluador y se explica qué se ha realizado hasta la fecha en términos de aplicación de herramientas evaluativas, y cuál es el objetivo y la función del Grupo de Evaluación en ese conjunto de herramientas. Se deja que los participantes se presenten brevemente. 2. Se explica la metodología específica del Grupo (debate en torno a 4 o 5 temáticas) y se fija en la pared o pizarrón una estructura básica para provocar y estructurar el debate. 3. Se comienza con el tema de discusión 1 haciendo una breve problematización del mismo por parte del evaluador, y se invita a los participantes a reflexionar (sin expresarse verbalmente aún) y a llevar a un post-it o cartulina de color verde los aspectos positivos que cada participante encuentra en relación a esa temática, y en color rojo los negativos. Se invita a los participantes a reducir su aporte a 4 o 5 palabras y a escribirlas en mayúsculas para facilitar su lectura. Los participantes pegan los post-it con sus aportes en la cartulina correspondiente a este primer tema. 4. El evaluador analiza rápidamente la información recogida y la ordena de manera lógica sobre la cartulina (a medida que los participantes se

levantan y pegan sus aportes). 5. Una vez todas las contribuciones están pegadas y ordenadas por el evaluador según su semejanza/discrepancia, el evaluador puede o bien leer todas ellas o bien realizar una síntesis

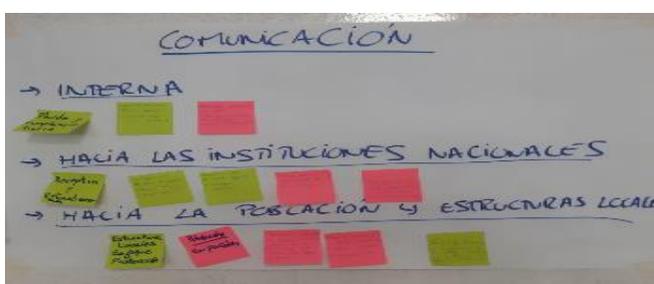
6. A continuación, el evaluador entrega la palabra para detonar un debate en el que se tratará de consolidar acuerdos y hacer emerger discordancias. 7 El evaluador orientará el debate, administrará los turnos de palabra y actuará como mero facilitador, de manera a llegar a conclusiones (acuerdos y desacuerdos) que serán recogidas y sistematizadas y contribuirán a completar el Informe de Evaluación-.

### En República Dominicana

En el grupo de evaluación realizado en RD el día 1ero de abril, participaron la coordinadora del proyecto y dos de sus técnicos, así como 3 cargos públicos de contrapartes nacionales del mismo (Ministerio de la Mujer, CNE y Ministerio de Educación).

Se seleccionaron 5 grandes temas de debate: **GERENCIA** (niveles binacional y nacional, con énfasis en la pata dominicana); **GESTIÓN** (con 3 sub-apartados: coordinación técnica, flujo financiero y sistema de seguimiento y monitoreo); **RESULTADOS DEL PROYECTO** (se les pidió que se decantaran por los logros y resultados más notorios del Proyecto, así como las mejores prácticas identificadas, esta vez sólo mediante cartulinas de color verde de manera a extraer aquellos logros más destacados por los actores intervinientes); **NIVEL DE IMPLICACIÓN DE CONTRAPARTES NACIONALES EN DOMINICANA** (dividido también en 3 sub-apartados: político-institucional, presupuestario y organizativo/estructurante de la cooperación internacional); **COMUNICACIÓN DEL PROYECTO** (tanto a nivel interno, es decir al interior del equipo binacional y de los equipos nacionales, como del proyecto hacia las instituciones nacionales coparte y por último hacia la población y estructuras locales).

Los resultados de este grupo han sido insertados en los análisis realizados en los capítulos 3, 4 y 5 del cuerpo del Informe. Seguidamente, recogemos solo a título ilustrativo los resultados brutos obtenidos por el trabajo realizado por los/las discutientes o evaluadores/as invitados/as.



**En Cuba**

En el grupo focal realizado en La Habana el día 8 de abril, participaron 4 técnicos de HI además del representante de la contraparte nacional y de la representante de Oxfam, coordinadora del proyecto para la parte cubana.

**Se trabajó sobre la dinámica de visión cronológica del proyecto desde la perspectiva de HI.** Bajo una metodología de conversación abierta + preguntas predeterminadas, se fueron desgranando las fortalezas y debilidades del proyecto según la perspectiva de HI. Se concluyó con el conjunto de buenas prácticas que determinaron el éxito del proyecto y se analizaron sobre lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

En el grupo focal realizado en Santiago el día 9 de abril, participaron 11 personas pertenecientes a las 4 Asociaciones por la Inclusión más importantes de Cuba, todas ellas con presencia en las actividades del proyecto.

**Se trabajó sobre la dinámica de lluvia de ideas guiado por el evaluador.** Cada uno de los intervinientes contó su visión personal de lo desarrollado por el proyecto y se hicieron preguntas finales al plenario para elevar a conclusiones lo conversado.

- En el grupo focal realizado en San Antonio de los Baños el día 11 de abril, participaron 6 personas incluyendo a 3 actores de la zona (productores e instituciones) con presencia en las actividades alrededor de las fincas resilientes promovidas por el proyecto.

**Se trabajó sobre la dinámica de visión cronológica** de lo realizado en la materia de fincas resilientes, concluyendo con un resumen de buenas prácticas y posibles lecciones aprendidas.

En el grupo focal realizado en Baracoa el día 12 de abril en la sede del Gobierno local, se contó con la presencia de 14 personas representando a las asociaciones del Municipio y al poder local.

**Se trabajó sobre la dinámica de lluvia de ideas guiado por el evaluador,** con la participación individual de cada uno de los asistentes en torno a lo desarrollado en Baracoa por el Proyecto en el marco del SAT Tsunamis.

Algunos de los objetos del análisis de la intervención fueron:



## ANEXO 4 - DESGLOSE DE BUENAS PRÁCTICAS MICRO EN CUBA

La concepción teórica **-procesos no proyectos- de las administraciones cubanas**, ha tenido, durante la implementación del PAC, claros ejemplos que nos permiten concluir que además de una manera de concebirlo, tiene una aplicación práctica. Destacamos a continuación algunos ejemplos de ellos:

- **Ejemplo 1:** El DIPECHO anterior al PAC tenía la gestión de la sequía como principal leitmotiv, -finalizado en noviembre 2017-. En él, se inició el tratamiento de herramientas como el **AVC con enfoque inclusivo**, pero es realmente en el actual PAC donde se socializan y se construyen de forma participativa, en un proceso comunitario que parte del anterior y que complementa lo iniciado en aquel.
- **Ejemplo 2:** El DIPECHO anterior al PAC se inició un trabajo de metodología en los **Planes Familiares**, que ha sido retomado y puesto en práctica con formatos autoevaluativos, en la implementación del PAC.
- **Ejemplo 3:** La implementación del PAC ha supuesto una primera experiencia de un proceso de construcción participativa de un SAT-Tsunamis. Y por primera vez también, un SAT con énfasis en la inclusión de discapacidades. Dicha metodología “doble” va a ser aprovechada y continuada en el siguiente DIPECHO “*Cerrando brechas*”, terminando en Baracoa la puesta en marcha e **implementación del mareógrafo** pendiente en el PAC; que quedó adquirido, preinstalado y coordinado su funcionamiento.
- **Ejemplo 4:** En el marco del PAC, la experiencia realizada en Baracoa del **SAT Tsunamis** con la construcción conjunta apoyándose en Asociaciones de personas con capacidades especiales, ha generado una metodología que va a tener continuidad en Santiago de Cuba, (en el ámbito del DIPECHO urbano -*cerrando brechas*-), que también tendrá un SAT inclusivo basado en la experiencia, los manuales y las guías elaboradas por HI y las Asociaciones de discapacitados en el PAC.
- **Ejemplo 5:** En el DIPECHO “Irma y María” ya aprobado -taller de Inicio en Mayo 2019-, se utilizará la herramienta (tríptico) para la **autoevaluación de la resiliencia** que se ha creado en el marco del PAC para trabajar Fincas resilientes versus sequías.
- **Ejemplo 6:** Como consecuencia de los intercambios de experiencias con Dominicana en el marco del PAC, las administraciones cubanas llegaron a la conclusión que el **albergue desmontable** era útil por su versatilidad y fácil montaje. Por tanto en el DIPECHO “Irma y María”, ya se ha formulado que se trabajará con este equipamiento como consecuencia del intercambio dominicano que tuvo lugar en el PAC.
- **Ejemplo 7:** También como consecuencia de los intercambios de experiencias con Dominicana, las administraciones cubanas y los destinatarios visualizaron la importancia y el **tratamiento de los talleres de género y vulnerabilidad** allí impartidos. Se valoró muy positivamente el aprendizaje sobre el reconocimiento de la vulnerabilidad propia de género en la GdR y sus especificidades. Estos talleres serán replicados en el DIPECHO “Irma y María”.
- **Ejemplo 8:** Como consecuencia de los intercambios de experiencias con Dominicana, en el proyecto “Irma y María” que también se implementará en Dominicana, se va a usar la metodología de los Planes familiares cubanos del PAC, la metodología de los PVR y se intercambiarán con Dominicana y Haití los AVC de la Cruz Roja cubana.
- **Ejemplo 9:** La implementación del PAC ha supuesto también la construcción participativa, con el liderazgo de la Cruz Roja, de su herramienta -el **AVC**- (Análisis de Vulnerabilidad y Capacidades) por primera vez con carácter inclusivo y la participación y aprendizaje de las tres organizaciones de personas con capacidades especiales más importantes de Cuba. El Estudio AVC ha quedado hecho y se ha

incorporado al Centro de Gestión de Riesgo como herramienta propia del Estado cubano. Dicho estudio se va a replicar en el DIPECHO Irma y María, pero en esta ocasión en la provincia de Matanzas, aprovechando la metodología llevada a cabo en el PAC.

- **Ejemplo 10:** Dos de las herramientas (**Vídeo y Manual del SAT inclusivo Tsunamis**) logradas en Baracoa en el marco del PAC, se utilizarán en el DIPECHO “Irma y María” en Matanzas y de nuevo en Baracoa en el DIPECHO “Cerrando Brechas”. El video didáctico en temas de inclusión y riesgo, que ya ha sido incorporado la DC en la metodología de sus capacitaciones futuras, también estará presente en el marco de los dos posteriores DIPECHO.
- **Ejemplo 11:** En el PAC no se pudo trabajar de forma participativa una herramienta de gestión de riesgo propia de la Defensa Civil cubana, el **PVR (Peligro-Vulnerabilidad-Riesgo)**. En Irma y María va a ser incluida y se va a trabajar aprovechando la metodología participativa con enfoque de inclusión del PAC, en este caso con las Asociaciones de personas con capacidades especiales de la Provincia de Matanzas, fundamentalmente en el análisis de la vulnerabilidad social. En Irma y María se tiene proyectado trabajar con el sistema de Braille las guías y herramientas (incluidos croquis y mapas del SAT) con el apoyo de la Asociación Nacional de Ciegos, ANCI provincial, aprovechando la participación de ANCI en el PAC.
- **Ejemplo 12:** El PAC ha logrado aportar a Cruz Roja cubana una **guía para talleres AVC con enfoque de inclusión**. Esta guía es novedosa y es novedoso también que CR cubana consiga una herramienta de este tipo a través de un proyecto de cooperación. La guía se ha validado por DC y se va a reproducir y difundir en el proyecto Irma y María.
- **Ejemplo 13:** En “cerrando brechas” se aprovechan las capacidades generadas en el PAC en relación al mareógrafo y se le dará seguimiento. Se equipará al área de Santiago y se aprovechará el trabajo hecho en **generación de modelos** que hará el **mareógrafo** en Baracoa en el marco del PAC.
- **Ejemplo 14:** Durante la implementación del PAC, se observaron que las fortalezas de **Oxfam, HI y Plan**, en términos de especialidades técnicas, debían ser llevadas al DIPECHO “Irma y María”. En ese sentido, HI, sin sede en R. Dominicana, capacitará allá en temas de gestión de riesgo versus inclusión. De igual manera Oxfam Dominicana capacitará y llevará herramientas en las que tiene experiencia en la temática de género en Cuba.
- **Ejemplo 15:** La herramienta conjunta (Plan Familiar, AVC, Vídeo y Manual) elaborada en el PAC con el liderazgo de HI, se utilizará en el DIPECHO Irma y María en Matanzas y de nuevo en Baracoa en el DIPECHO Cerrando Brechas.