

INFORME FINAL

EVALUACIÓN EXTERNA OPERACIÓN EMERGENCIA HURACAN IAN CUBA MDRCU008



Foto: Altos representantes de la CRC, el Gobierno de Cuba y la IFRC (de izquierda a derecha) realizan una visita conjunta de monitoreo para inspeccionar la calidad de los techos como parte de los esfuerzos de aseguramiento de la calidad, julio de 2023 (Pinar del Río). Fuente: Cruz Roja Cubana/IFRC.

AGOSTO 2024

Evaluador:

Jorge Menéndez Martínez

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
Acrónimos	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción.....	7
Propósito de la evaluación	9
Metodología	10
a) <i>Revisión documental. Análisis de fuentes secundarias:</i>	10
b) <i>Entrevistas</i>	10
c) <i>Taller de lecciones aprendidas en Panamá.</i>	11
d) <i>Taller de lecciones aprendidas en Cuba.</i>	11
e) <i>Visita de campo</i>	12
Análisis de criterios de Evaluación	14
<i>Pertinencia y adecuación</i>	14
<i>Eficiencia y eficacia</i>	16
<i>Cobertura</i>	23
<i>Coordinación</i>	25
<i>Beneficios de la intervención a nivel de la Cruz Roja Cubana y de la comunidad</i>	26
<i>Efectos sobre el medio ambiente</i>	30
Recomendaciones.....	31
Conclusión	35
Anexos	37
<i>Anexo 1: Bibliografía</i>	37
<i>Anexo 2: Lista de personas entrevistadas</i>	38
<i>Anexo 3: Términos de Referencia</i>	39
<i>Anexo 4: Matriz de Evaluación</i>	51

Acrónimos

ARO: Oficina Regional para las Americas (Americas Regional Office)

BHA: Oficina de Ayuda Humanitaria (Bureau for Humanitarian Assistance)

CCD: Country Cluster Delegation

CEA: Participación y Rendición de Cuentas a la Comunidad (Community Engagement and Accountability)

CHF: Francos Suizos

CUC: Pesos Cubanos

CR/MLR: Cruz Roja y Media Luna Roja

DREF: Fondo de Emergencia para el Socorro en Casos de Desastres

MINSAP: Ministerio de Salud

NFI: Insumos no Alimentarios (Non Food Items)

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

SN: Sociedad Nacional

TdR: Términos de Referencia

Agradecimientos

El consultor quisiera agradecer a todas las personas involucradas en este ejercicio de evaluación por compartirnos su tiempo, experiencia, reflexiones y competencias, siendo la fuente de información para el estudio.

Mi gratitud a todo el equipo de la Cruz Roja Cubana por su apertura, disponibilidad y apoyo logístico, haciendo viable -en el tiempo y dimensiones previstas- la agenda prevista, así como al representante del Clúster para el Caribe Latino (Haití, Cuba y República Dominicana) y equipo regional de la Oficina para las Américas de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja por su inestimable guía y apoyo a lo largo de todo el proceso. De igual manera, quisiera enviar mi reconocimiento a todas aquellas comunidades que supieron afrontar, una vez más, los trágicos efectos de un huracán, mostrando su solidaridad y capacidad de resiliencia, así como para la encomiable labor de las y los voluntarios de la Cruz Roja Cubana quienes, gracias a su compromiso y esfuerzo, aliviaron el sufrimiento de las personas afectadas por el huracán Ian, reflejando con ello el invaluable poder de la humanidad.

Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad única del consultor y no necesariamente reflejan las correspondientes a la Cruz Roja Cubana y Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

Si necesita más información o aclaraciones, no dude en ponerse en contacto con el asesor Jorge Menéndez: jmenendez@oneginconsulting.com

Resumen ejecutivo

El 26 de septiembre del 2022, el Huracán Ian de categoría 4 golpeó el oeste de la isla de Cuba con una fuerza devastadora. Pinar del Río, la capital de la provincia, resultó ser la zona más afectada donde muchas viviendas resultaron dañadas, así como infraestructuras eléctricas y sistemas de agua potable esenciales. El impacto se pudo ver también en el sector agrario y pesquero y en las instituciones de salud y educación de las regiones afectadas

La Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC) lanzó un llamamiento internacional por un total de 9 millones de francos suizos (CHF) con una asignación inmediata del Fondo de Emergencia para el Socorro en Casos de Desastres (DREF) de 1 millón CHF para la acción inmediata con el fin de dar asistencia a 25,000 personas. La respuesta de llamamiento fue del 43% del mismo, lo que permitió dar asistencia humanitaria, protección y recuperación a un total de 22,191 personas más afectadas en la provincia de Pinar del Río.

El propósito de esta evaluación final es identificar los logros y analizar la calidad de la [Respuesta de la IFRC y la Cruz Roja Cubana al huracán Ian](#). El informe se basa en los resultados de los datos recopilados a través del análisis de la información secundaria existente, las entrevistas llevadas a cabo, los grupos focales, los talleres de lecciones aprendidas organizados en Panamá y Cuba, y las actividades de observación y entrevistas con las familias afectadas realizadas durante la visita de campo.

Resumen de los resultados del análisis por criterio de evaluación:

- **Pertinencia y adecuación**

La provincia de Pinar del Río resultó la más afectada, de manera que en conjunto con la Defensa Civil se acordó trabajar dentro de esta región para atender las necesidades de las comunidades y los grupos más vulnerables. La estrategia acordada con la Defensa Civil fue garantizar que las viviendas fueran más seguras y fortalecer la resiliencia comunitaria mediante la acción local, coherente con el principio “building back better”.

Se puede considerar que dicho llamamiento fue pertinente, adecuado a las necesidades existentes y a las capacidades instaladas; si bien existen áreas de mejora como en la planificación operativa del llamamiento (cronograma) y disponer de kits específicos para Cuba.

- **Eficiencia y eficacia**

La buena coordinación institucional, la estrategia definida permitió dar respuesta a las necesidades de respuesta inmediata y de reconstrucción. El hecho de utilizar el concepto de casa seguras elevó la categoría del nivel de resistencia de los techos. Esto ha permitido mejorar la resiliencia constructiva, aunque es necesario valorar la calidad de los materiales que se están oxidando de manera preocupante y todavía sin solucionar.

Continúan los problemas derivados del contexto político, además de los problemas derivados por las sanciones, los procedimientos continúan siendo lentos y deberían mejorarse en el futuro aprovechando las buenas relaciones con el Gobierno. Los procesos

de compra respetaron los criterios necesarios de transparencia, pero todavía son muy mejorables desde el control de calidad.

Se puede concluir que la respuesta fue eficaz, en cuanto se cumplieron los objetivos humanitarios propuestos, aunque la falta de fondos no permitió cubrir las actividades de desarrollo de capacidades de la CRC y las actividades de preparativos inicialmente propuestas. En cuanto a la eficiencia, se hizo un gran esfuerzo tanto por parte de la IFRC para hacer más (cantidad y calidad) con menos (recursos), aunque esto ha tenido un impacto en los tiempos de transporte y distribución y en la calidad de las láminas que se están oxidando.

Esto es un riesgo a la eficacia y eficiencia final, ya que caso de no ser solucionado, la meta principal de la respuesta que es proporcionar un techo seguro y duradero a las familias no se habría cumplido adecuadamente. En cualquier caso, actualmente hay conversaciones entre la IFRC y la CRC para buscar una solución.

- **Cobertura**

La definición de familias vulnerables se acordó conforme a información desagregada y de necesidad técnica, de manera coordinada y a nivel local. Se buscó un enfoque integral, proporcionando a la familia el conjunto de bienes necesarios, así todas las familias que recibieron el kit de techo recibieron también el resto de los kits. La cobertura del Llamamiento fue adecuada a los fondos recaudados y las capacidades de la Cruz Roja Cubana.

- **Coordinación**

La coordinación con las estructuras de Gobierno tanto a nivel provincial, local y nacional fueron muy estrechas desde el principio. A nivel de coordinación con otros actores internacionales la interacción ha sido muy limitada. A nivel interno del Movimiento, la coordinación fue buena, pero existen amplias áreas de mejora en el área de comunicación interna y planificación conjunta.

- **Beneficios de la intervención en la comunidad y la Cruz Roja Cubana**

La intervención fue muy valorada por la comunidad y esto se reflejó incluso en la Cruz Roja Cubana que vio crecer su voluntariado. Sin embargo, es motivo de preocupación que las oportunidades de hacer fortalecer de manera más sostenible la Cruz Roja Cubana en la intervención no se hayan aprovechado debido a la falta de fondos.

- **Efectos en el medio ambiente**

El Llamamiento no puso énfasis en la elaboración de una propuesta medioambientalmente neutra. Esto no es fácil de hacer, pero tampoco se ve ningún esfuerzo específico de estudio al respecto, ni una inversión en su implementación a nivel local.

Recomendaciones

1. Modernizar el sistema de identificación de personas alcanzadas
2. El proceso de planificación y diseño del llamamiento debe incluir a todos los actores relevantes

3. Diseño e implementación del sistema de gestión de información en las primeras fases de la operación
4. Considerar y proporcionar un equipamiento de visibilidad mínimo a las y los voluntarios de la CRC.
5. Mejorar la eficiencia en los procedimientos de adquisición, control de calidad y distribución.
6. Solventar urgentemente el problema de oxidación de los techos.
7. Mostrar el valor añadidos de trabajar a través de la Cruz Roja Cubana
8. Estudio de las implicaciones de las sanciones al trabajo de la Cruz Roja Cubana
9. Firma de acuerdos con el Gobierno Cubano para facilitar la respuesta a emergencia
10. La Cruz Roja Cubana deber estar involucrada en la toma de las decisiones
11. Realizar acciones de abogacía con los donantes para que entiendan la realidad de Cuba
12. El Desarrollo de la Cruz Roja debe ser una prioridad
13. Desarrollar e implementar un mecanismo de quejas
14. Fomentar la colaboración y cooperación con otras organizaciones internacionales.

Conclusión

La operación liderada por la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y la Cruz Roja Cubana enfrentó desafíos significativos debido a las sanciones y las complejidades logísticas en Cuba. A pesar de estas dificultades, demostraron flexibilidad y capacidad de adaptación, logrando un impacto positivo en las comunidades afectadas. La relevancia y cobertura de la operación fueron destacadas, especialmente en la satisfacción de la comunidad beneficiada, que recibió viviendas con techos resistentes a huracanes. Sin embargo, la operación también se vio afectada por la baja recaudación de fondos, problemas de calidad en los materiales, y varios problemas logísticos, lo que limitó la eficacia y eficiencia.

Aunque la operación fue exitosa en muchos aspectos, aún persisten áreas de mejora, especialmente en el establecimiento de controles de calidad de los materiales y el fortalecimiento de la Cruz Roja Cubana para enfrentar futuras emergencias.

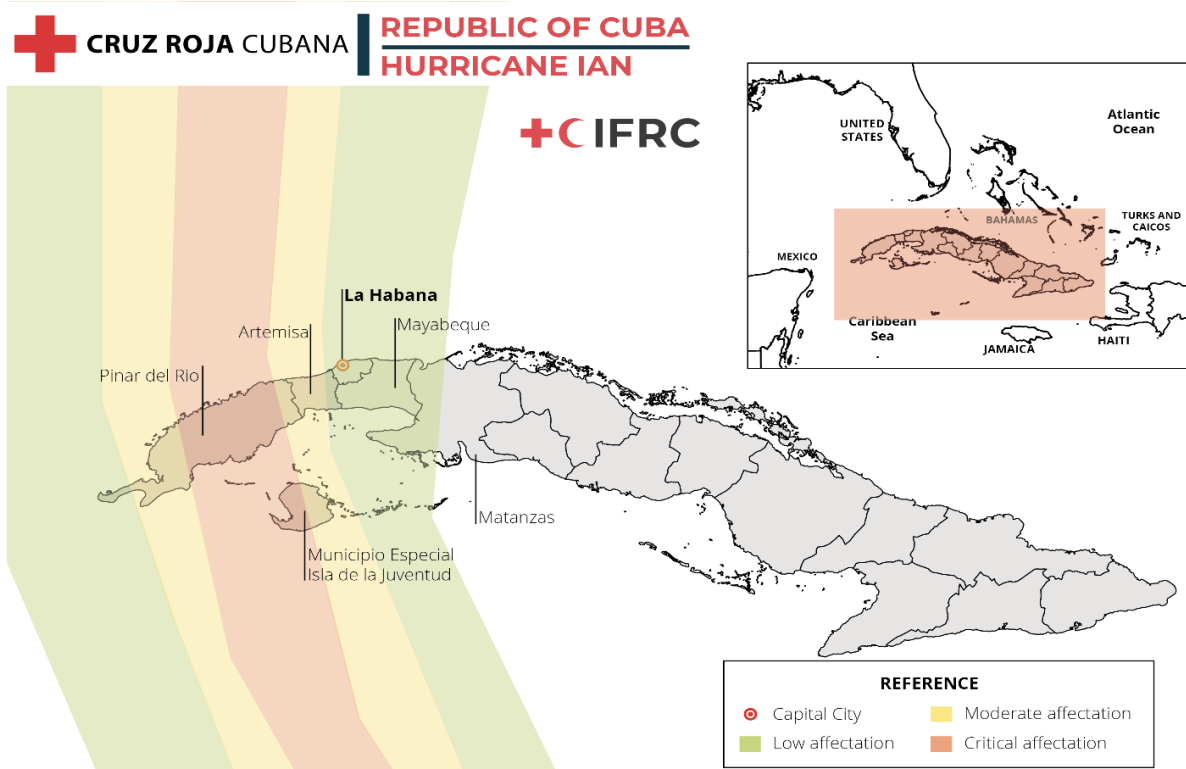
Introducción

Contexto

El 26 de septiembre del 2022, el Huracán Ian de categoría 4 golpeó el oeste de la isla de Cuba con una fuerza devastadora. Los vientos sostenidos de más de 200 km/h, con ráfagas incluso mayores, produjeron mareas altas y severas inundaciones en las zonas costeras.

El huracán Ian impactó sobre 3,2 millones de personas en las provincias de Pinar del Río, Artemisa, la Habana y la Isla de la Juventud. Pinar del Río, la capital de la provincia, resultó ser la zona más afectada ya que el huracán permaneció durante más de una hora y media sobre la ciudad. Las aguas marinas llegaron a penetrar más de dos kilómetros las zonas costeras con una altura de hasta 1,5m de profundidad. Un total de 76,221 personas fueron evacuadas, muchas de ellas a los centros habilitados por el Gobierno y otras a casas de familiares. A pesar de los esfuerzos preventivos, tres personas fallecieron en Pinar del Río.

Como consecuencia directa del impacto del huracán, muchas viviendas resultaron dañadas, así como infraestructuras eléctricas y sistemas de agua potable esenciales, el impacto se pudo también ver en el sector agrario y pesquero y en las instituciones de salud y educación de las regiones afectadas. La destrucción producida elevó el riesgo de transmisión de dengue y la incidencia de enfermedades gastro intestinales. Los esfuerzos nacionales para restablecer las condiciones mínimas de vida y los servicios esenciales fueron muy importantes, sin embargo, el impacto del huracán tuvo efectos de carácter catastrófico.



The maps used do not imply the expression of any opinion on the part of the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies or National Societies concerning the legal status of a territory or of its authorities. Data source: government data sources, Relief Web, IFRC. Produced by IFRC CA Country cluster IM team. September 2022.

Imagen 1: Mapa de afectación del Huracán

Fuente: Federación de la CR/MLR

La respuesta de la Cruz Roja Cubana y La Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja

La Cruz Roja Cubana opera como parte del Sistema Nacional de Defensa Civil y mantiene una estrecha coordinación ante el Ministerio de Salud (MINSAP). Cuba cuenta con sólidos sistemas de alerta temprana y protocolos diseñados para minimizar los impactos de los huracanes. 72 horas antes de la llegada a tierra del huracán Ian, el personal, las y los voluntarios de la Cruz Roja Cubana fueron activados, desempeñando un papel crucial en las evacuaciones como apoyo a las autoridades públicas. La Sociedad Nacional (SN) mantiene una presencia permanente en todas las provincias afectadas y colabora estrechamente con los gobiernos locales. Por ello, las y los voluntarios de la Cruz Roja Cubana participaron activamente en las medidas preventivas dispuestas, como reubicar a las familias en lugares más seguros. En particular, 2.391 personas en riesgo fueron exitosamente evacuadas por las y los voluntarios de la Cruz Roja Cubana, mientras que 557 personas se beneficiaron de intervenciones en los Servicios de Apoyo Psicosocial.

Tras la devastación, la Cruz Roja Cubana lanzó una acción inmediata de respuesta coordinada, que resultó en el rescate de 173 personas y la prestación de servicios de primeros auxilios a 147 personas. Posteriormente, 523 voluntarios y voluntarias entraron en acción y participaron en extensas operaciones de limpieza en las provincias de Pinar del Río, Artemisa, La Habana y Mayabeque.

La Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC) lanzó un llamamiento internacional por un total de 9 millones de francos suizos (CHF) con una asignación inmediata del Fondo de Emergencia para el Socorro en Casos de Desastres (DREF) de 1 millón CHF para la acción inmediata con el fin de dar asistencia a 25,000 personas. La respuesta de llamamiento fue del 43% del mismo, lo que permitió dar asistencia humanitaria, protección y recuperación a un total de 22,191 personas más afectadas en la provincia de Pinar del Río.

El 30 de septiembre de 2022, la IFRC desplegó inmediatamente un equipo de respuesta de la Oficina Regional para las Américas y de la Delegación del grupo de países para América Latina para Cuba, Haití y República Dominicana en apoyo a la Cruz Roja Cubana para la respuesta humanitaria. A mediados de noviembre de 2022, llegó el primer envío de ayuda humanitaria, el cual consistió en artículos para hogar (1.280 kits de higiene, 1.280 kits de cocina y 1.280 lámparas solares), los cuales fueron distribuidos rápidamente entre la población afectada y que según informaron las y los voluntarios y personal de la Cruz Roja Cubana fue la primera ayuda que llegó del extranjero.

Como más adelante se explicará, los equipos de la IFRC y de la Cruz Roja Cubana trabajaron para superar las dificultades logísticas que tuvo este llamamiento, que están directamente relacionadas con las sanciones que existen sobre Cuba, como la falta de transportes hacia Cuba, la falta de combustible para el transporte interno (proporcionado de forma gratuita por el Gobierno Cubano) para poder prestar asistencia humanitaria a las personas alcanzadas y también los burocráticos procedimientos de importación que existen en Cuba.

Además del primer envío por avión, la IFRC realizó varios envíos vía marítima. En total se enviaron y distribuyeron: 5000 kits de higiene, 5000 kits de cocina, 5000 lámparas solares

recargables, 3840 juegos de sábanas, 3700 mosquiteros, 5000 kits de herramientas para refugios, 9999 lonas, 1600 kits de techos y 20 kits de construcción de techos y 10 plantas de soldadura. Esta ayuda permitió atender a 6.511 familias.

Adicionalmente el llamamiento buscó la creación de capacidades en las comunidades a través de las brigadas techeras y miembros de Cruz Roja Cubana. Así, La IFRC capacitó a 46 personas (personal, voluntarios y voluntarias de la Cruz Roja Cubana, Defensa Civil y miembros de la Comunidad) en el uso e instalación de kits de techo y les proporcionó kits de construcción de techos y plantas de soldadura a las brigadas techeras. Durante todo el llamamiento hubo gran participación de miembros de las comunidades afectadas y autoridades como Defensa Civil de los niveles municipal, provincial y nacional. El llamamiento se cerró en diciembre del 2023 y esta evaluación se realizó entre mayo y septiembre de 2024.

Propósito de la evaluación

El propósito de esta evaluación final es identificar los logros y analizar la calidad de la [Respuesta de la IFRC y la Cruz Roja Cubana al huracán Ian](#). Asimismo, se pretende valorar los efectos de los servicios prestados a la población afectada a la que se dirige la Estrategia operacional para atender la emergencia. Se espera que el resultado proporcione lecciones específicas que puedan identificarse claramente a partir de la operación de respuesta y, lo que es más importante, que puedan considerarse valiosas, específicas del contexto y transferibles para que la IFRC y la Cruz Roja Cubana las utilicen al implementar y apoyar operaciones de respuesta similares en el futuro.

La evaluación final evaluará las siguientes áreas de acuerdo con los [criterios definidos por la OCDE](#) y el [Marco de la IFRC para Evaluaciones](#):

- i) la **pertinencia y conveniencia** de la asistencia humanitaria prestada a las personas afectadas en función de las necesidades y el contexto.
- ii) la eficiencia y eficacia de **la respuesta de la IFRC y de las Sociedades Nacionales**.
- iii) la **cobertura** en términos de qué grupos de población fueron incluidos o excluidos de la intervención. Esto incluirá el proceso de selección y la medida en que la respuesta tuvo en cuenta y abordó las necesidades de los grupos vulnerables, en particular los niños, las mujeres embarazadas, las personas de edad y las personas con discapacidad.
- iv) la **eficacia** de los mecanismos de coordinación aplicados.
- v) **Beneficios sostenidos** de la Operación a nivel de la Sociedad Nacional y de la comunidad.
- vi) Consideraciones ambientales relacionadas con la operación.

De igual manera, en los Términos de Referencia (ver [anexo 3](#)) se precisa: “En la evaluación final se tendrán en cuenta todos los factores decisivos durante la operación (es decir, lo que salió bien y lo que no salió bien con las recomendaciones de mejora), teniendo en cuenta el contexto y las capacidades de la Sociedad Nacional y de otros componentes del Movimiento”.

La evaluación tendrá en cuenta las lecciones aprendidas de operaciones anteriores en el país y la región.

Metodología

Se utilizaron diferentes metodologías de recolección de datos adaptadas a las necesidades y posibilidades de la evaluación.

a) Revisión documental. Análisis de fuentes secundarias:

Se recopilaron los datos obtenidos de pasadas intervenciones que sirvieron de base para el análisis comparativo y validación de las lecciones aprendidas. El hecho de haber realizado la evaluación del huracán Irma, me ha permitido hacer un análisis comparativo más detallado de la forma de implementar la operación de respuesta al huracán Ian.

Se hizo una profunda lectura de los informes operativos de actualización, el informe final, el informe de las encuestas de satisfacción, el estudio de caso sobre logística de esta operación. Asimismo, se consultaron las políticas de la IFRC , [Marco de la Federación para Evaluaciones](#), la guía de estilo, así como otros documentos de referencia como la [Norma Humanitaria Esencial](#), [el Manual Esfera](#), entre otros. (Ver [anexo 1](#))

b) Entrevistas

Se llevaron a cabo las siguientes entrevistas:

Oficina de Ginebra:

- Oficial senior para la coordinación de operaciones.

Oficina Regional de las Américas:

- Jefa Regional para América del Salud, Desastres, Clima y Crisis.
- Jefe Regional para América de Servicios Humanitarios Mundiales y Cadena de Suministro.
- Jefa regional de Movilización de Recursos para la emergencia y otras operaciones.
- Gerente de Operaciones, Crisis en Evolución y Desastres.
- Gerente de Movilización de Recursos en Emergencias.
- Gerente de la unidad Logística en Panamá.
- Gerente de la unidad de compras en Panamá.

Oficina para el Caribe Latino (Cuba, Haití y Cuba)

- Jefe de delegación.

Coordinadores de Operativo:

- Personal de respuesta rápida.
- Primer coordinador del Llamamiento.
- Segundo coordinador del Llamamiento.

Cruz Roja Cubana

- Secretario General.
- Coordinador Operación.

Las entrevistas se llevaron a cabo de acuerdo a las preguntas clave definidas en los criterios de evaluación acordado en el plan de evaluación.

Ver en el [anexo 2](#), el nombre y cargo de todas las personas entrevistadas.

c) Taller de lecciones aprendidas en Panamá.

El taller de lecciones aprendidas se llevó a cabo en Panamá entre los días 1 y 2 de agosto contando con la participación de representantes de la Defensa Civil de Cuba (1 persona), la Cruz Roja Cubana (3 personas) y la IFRC (10 personas). A través del mismos se identificaron:

- Los principales retos y problemas encontrados durante la realización de la operación.
- Las buenas prácticas o acciones que deben ser retomadas para ser aplicadas en futuras intervenciones.
- Las recomendaciones y responsables de apoyar su implementación a nivel de la Sociedad Nacional y de la IFRC.
- Las metodologías y procesos operativos susceptibles de sistematización.

Se adjunta como anexo 4 el [Informe del Taller de Lecciones Aprendidas](#).

d) Taller de lecciones aprendidas en Cuba.

El taller de lecciones aprendidas con la participación de 23 personas, en las que había representantes de la Defensa Civil, personas alcanzadas, miembros de las brigadas techeras, voluntariado y personal de la Cruz Roja Cubana se llevó a cabo en Pinar del Río el 5 de agosto. A través del mismos se identificaron:

- los principales retos y problemas encontrados durante la realización de la operación.
- Las buenas prácticas o acciones que deben ser retomadas para ser aplicadas en futuras intervenciones.
- Las recomendaciones.
- Las metodologías y procesos operativos susceptibles de sistematización.



Fotografía 1: Participantes en Taller de Lecciones Aprendidas (Pinar del Río)

Fuente: Cruz Roja Cubana

e) Visita de campo

La visita de campo se realizó del 5 al 8 de agosto. La agenda se realizó en coordinación con la Cruz Roja Cubana y la IFRC y se ajustó a las especificidades de los términos de referencia (ver [anexo 3](#)).

Durante la visita de campo a la Provincia de Pinar del Río se realizaron las siguientes actividades:

Grupos focales

Se realizaron tres grupos focales:

Grupo focal 1. Provincia Pinar del Río: Se realizó un grupo focal con el Gobierno de la Provincia de Pinar del Río, en el que participaron, el Presidente de Gobierno Provincial, un representante del Buro del Partido Comunista de Cuba provincial y Jefe del Órgano de Defensa y Defensa Civil de Pinar del Río.

Grupo focal 2. San Juan y Martínez: este grupo focal se realizó en la Gobierno de la Municipalidad de San Juan y Martínez y participaron Secretario General del PCC Municipal, Presidenta de la Asamblea Municipal del Poder Popular del Municipio, Jefe del Órgano de la Defensa y Defensa Civil, Vice intendente de la Construcción, Presidenta del Consejo Popular de Boca Galafre.

Grupo focal 3. Viñales: este grupo focal se realizó en la Gobierno de la Municipalidad de Viñales y participaron el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular del Municipio, Viceintendente de la Construcción y el Jefe del Órgano de la Defensa y Defensa Civil.

En ambos municipios participaron la presidenta de la Filial Provincial de Pinar del Río de Cruz Roja Cubana, Secretarios Generales de las Filiales Municipales de la Cruz Roja Cubana, Voluntarios de la Cruz Roja Cubana y representantes de la Dirección de Vivienda y Arquitectos de la Comunidad.

Visita a las comunidades

Se visitaron 3 comunidades, que fueron:

- **Municipio San Juan y Martínez:** Comunidad Boca de Galafre.
- **Municipio Viñales:** Comunidad Carretera de la Hermita y Comunidad Carretera del Cementerio.

Estas comunidades eran informadas con antelación sobre la visita del equipo evaluador para coordinar la visita a su hogar, es de mencionar que no hubo restricciones para realizar visitas domiciliarias o entrevistas con personas o familias alcanzadas. Durante las visitas se pudo entrevistar a 12 familias de forma confidencial.

Adicionalmente durante las visitas se pudo conversar con otros actores involucrados en la operación como por ejemplo voluntarios y voluntarias de la Cruz Roja Cubana y técnicos de la vivienda del Ministerio de Construcción.

Reunión de cierre con la Cruz Roja Cubana

Como última actividad de la visita a Cuba, el consultor se reunió en la Habana con el secretario general, el coordinador del operativo y el responsable de salud de la Cruz Roja Cubana, donde se discutieron y analizaron los principales hallazgos identificados.

Análisis de criterios de Evaluación

Pertinencia y adecuación

Siendo la Cruz Roja Cubana parte integrante del Sistema Nacional de la Defensa Civil del gobierno cubano su participación tanto en la primera respuesta como en el diseño y la implementación del Llamamiento fue establecida dentro de parámetros comunes de atención y diseño de la operación nacional organizada por el Gobierno. De esta manera el proceso de análisis y evaluación de necesidades, así como los criterios de coordinación con otras organizaciones y autoridades locales, internas y externas fueron el común denominador establecido desde el principio de la operación.

La operación en su conjunto se llevó a cabo teniendo en cuenta las necesidades reales de la población. La Cruz Roja Cubana y la IFRC centraron sus acciones, a petición del sistema, dentro de la provincia de Pinar del Río, ya que esta resultó la más afectada y dentro de esta región se atendieron las comunidades y los grupos más vulnerables. Se acordó así que el resto de las provincias menos afectadas serían atendidas por otras entidades o actores ya que las necesidades en esas zonas no eran tan urgentes. La Cruz Roja Cubana pudo así desplegar su capacidad de respuesta inmediata, y 1.664 voluntarios y voluntarias asistieron a la población de Pinar del Río de la siguiente manera:

- Evacuación de 2.391 familias.
- Salvamento y rescate de 173 personas.
- Primeros auxilios a 145 personas.
- Apoyo psicológico a 557 personas.

La filial de Pinar del Río de la Cruz Roja Cubana y los Gobiernos locales se involucraron en la evaluación de daños y el diseño de la operación. Asimismo, la comunidad estuvo involucrada durante toda la operación lo que permitió que sus prioridades y necesidades siempre fuera consideradas. El involucramiento de la comunidad en todos los aspectos de la intervención de manera que las definiciones de los artículos de necesidad fueron establecidos conforme a los estándares ya utilizados en previas operaciones y a las necesidades específicas de la población, priorizando:

FAMILIAS EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD:

- Hogares monoparentales.
- Hogares con personas mayores dependientes.
- Hogares con menores y/o embarazadas.
- Hogares con personas con discapacidad
- Hogares de bajos recursos financieros

La estrategia del plan de acción acordado entre las partes fue garantizar que las viviendas fueran más seguras y fortalecer la resiliencia comunitaria mediante la acción local, coherente con el principio “building back better” aceptado globalmente por la comunidad internacional para reducir los riesgos de desastres dentro de la acción humanitaria. De esta manera, desde un inicio se contempló la necesidad de responder a lo solicitado por el Gobierno y a

la necesidad manifiesta de la comunidad de reconstrucción de techos de acuerdo con estándares de calidad más alto y más resistente a los huracanes que los instalados en operaciones anteriores. Es importante resaltar que la operación tuvo en cuenta las recomendaciones obtenidas en la [evaluación anterior](#) y al kit de techo se les incluyeron laminas más resistentes y vigas que aseguran una mayor resistencia ante huracanes y se proporcionó equipamiento de seguridad y herramientas para la construcción de techos a las brigadas techeras.

La distribución total de artículos a los beneficiarios según el informe final fue:

- 5.000 kits de higiene.
- 5.000 juegos de cocina
- 5.000 lámparas solares recargables.
- 3.840 mantas.
- 3.700 mosquiteros impregnados.
- 5.000 kits de herramientas para alojamiento.
- 9.999 lonas.
- 1.600 kits de techo.
- 20 kits de construcción de techos.
- 10 plantas de soldadura.

Un mejor análisis de lo entregado señala como oportunidad de mejora dadas las condiciones existentes en el país, realizar pequeñas modificaciones de algunos artículos para adecuarlos a las necesidades en Cuba, por ejemplo, algunos miembros de las familias indicaron que hubiera sido pertinente incluir cocinas inducción o estufas eléctricas en el kit de cocina.

En materia de salud, se incluyó la entrega de artículos, pero faltó más diseminación del conocimiento en temas de promoción de la higiene y salud, área en la que es especialista la Cruz Roja Cubana. Las actividades de promoción de la salud y de la higiene no estuvieron adaptadas al grupo de personas mayores.

Las familias entrevistadas confirmaron que la ayuda entregada fue muy pertinente y adecuada a sus necesidades, si bien existen algunas necesidades que no fueron cubiertas como las cocinas anteriormente mencionadas. Respecto a la selección de las familias, estas indicaron que la Cruz Roja ayudó a las familias más necesitadas.

Si bien, es importante destacar, que se debe mejorar en la planificación operativa del llamamiento (cronograma), ya que no se tuvo en cuenta la realidad cubana y los grandes retos a las que se enfrenta la logística cuando una operación se realiza en Cuba, como son las sanciones impuestas al comercio con Cuba y también los procedimientos de importación. El consultor considera que estos problemas podrían haber sido anticipados durante la fase de planificación, si se hubiera involucrado al departamento de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios y a la Cruz Roja Cubana de manera más activa y se

hubiera llevado a cabo una revisión más detallada de la problemática identificada en las operaciones anteriores. En relación con la Cruz Roja Cubana, si bien estuvo involucrada en el diseño, es importante tener en cuenta las dificultades existentes con el acceso a teleconferencias lo que ocasiona que la participación en remoto sea complicada. Por ello, es necesario considerar que en próximas operaciones se desplace el personal de Cruz Roja Cubana a Panamá a apoyar en la planificación.

Conclusión.

El diseño del llamamiento se llevó a cabo en coordinación con el Gobierno, quien junto a la Cruz Roja Cubana y habiendo consultado con la comunidad, definieron los estándares para la reconstrucción de los techos. Estos debían ser resistentes a un huracán de nivel 4, se definieron los artículos a distribuir, se acordó quiénes eran los grupos más vulnerables y se acordó el área de actuación. **De esta manera se puede considerar que dicho llamamiento fue pertinente, adecuado a las necesidades existentes y a las capacidades instaladas;** sin bien existen áreas de mejora como en la planificación operativa del llamamiento (cronograma) y en la necesidad de disponer de kits específicos para Cuba.

Eficiencia y eficacia

El 6 de octubre del 2022 se lanza el Llamamiento por 9 millones de CHF, cifra que coincide con el Llamamiento que se hizo para responder al Huracán Irma en 2019. La estrategia operativa tenía como objetivo atender a 25,000 personas (5,000 familias) afectadas en la provincia de Pinar del Río. Sin embargo, a diferencia de la operación anterior (Huracán Irma) que fue cubierto en su totalidad, en esta ocasión solo se logró cubrir un 43% de la cantidad solicitada. Recordemos que la operación se implementa en una situación post-COVID-19 complicada por un estancamiento de la ayuda humanitaria y donde hasta la fecha nunca se habían registrado una diferencia tan grande entre solicitud de fondos y desembolso a nivel internacional¹. Sin embargo y a pesar de esto, se dio asistencia a 22,191 personas (6.511 familias).

La respuesta inmediata tal y como se constata en el punto anterior fue rápida y efectiva. Esta respuesta se vio fortalecida por la organización desde Panamá de un vuelo chárter que llegó a Cuba el 8 de noviembre 2022 con suministros humanitarios adquiridos con fondos recaudados a través de la respuesta multi donante al llamamiento de emergencia. Estos suministros se destinaron a las comunidades afectadas en San Juan y Martínez de la Provincia de Pinar del Río.

La coordinación con el Gobierno permitió complementar y hacer más eficaz la ayuda en las regiones afectadas, evitando solapamiento de acciones, proporcionando mano de obra, materiales y transporte. Asimismo, se subraya la frecuente coordinación interna entre equipos especialistas de la IFRC, como un factor para la toma eficaz de decisiones. Las compras y los sistemas de transporte se seleccionaron no solo teniendo en cuenta el coste

¹ [La acción humanitaria en 2020 y 2021: la pandemia retrasa las reformas necesarias](#). IECAH y MSF, Diciembre 2021

sino también el tiempo que tardaría en llegar la ayuda a las familias. Como, por ejemplo, el primer envío se realizó por avión con el objetivo que llegarán los primeros artículos esenciales para el hogar a la zona afectada, así la primera ayuda llegó el 8 de noviembre de 2022. Para el resto de los kits enviados se optó por el transporte marítimo que es más económico.

Retos y áreas de mejora

Los mayores retos y áreas de mejora identificados en la evaluación han sido en el área de eficiencia y eficacia. Es importante tener en cuenta que la mayoría de los retos fueron en el área de compras y transporte de la mercancía, esto es debido a las circunstancias especiales que tienen el trabajo en Cuba debido a las sanciones existentes. Considero que dadas las dificultades existentes se tomaron decisiones que al final resultaron no ser las más adecuadas como la selección de los proveedores de origen chino, pero en el momento de la toma de decisiones parecía la mejor opción. La selección de los proveedores de origen chino ocasionó problemas de retrasos, debido a la lejanía de los proveedores y las rutas limitadas a Cuba, y también de mala calidad, siendo necesario su arreglo, lo cual encarecerá el coste de cada techo. Es importante señalar que selección de los proveedores fue gestionada por un comité de contrato compuesto por personal de los departamentos de operaciones, finanzas y logística, y esta selección según indicaron el personal entrevistado se realizó principalmente por razones de presupuesto. En el siguiente apartado se analizará cada área, para identificar posibles acciones de mejora. Algunos retos y áreas de mejora ya fueron identificados por la IFRC en el estudio de caso² realizado por la unidad de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios.

Definición de los Kits de Techo

La tipología de techos a utilizar y los componentes que se necesitaban no estaban definidos en el momento del diseño del Llamamiento. Si bien, este modelo se basaba en diseños ya utilizados en la zona, no existía una descripción detallada de los componentes del kit de techos, por lo tanto, fue necesario realizar su diseño una vez que la operación estaba en marcha. Este kit fue diseñado por los técnicos de la vivienda del Ministerio de la Construcción en coordinación con la Cruz Roja Cubana. Es importante señalar que a la hora de la definición de los materiales no se tuvo en cuenta los estándares del mercado latinoamericano y caribeño, afectando la disponibilidad inmediata y limitada capacidad de producción con este estándar en la región, esto fue debido a la falta de involucramiento de personal de la unidad de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios de la IFRC durante el proceso de diseño. Esto demuestra la importancia de disponer de los diseños de los kits necesarios antes de las emergencias y también la necesidad de involucrar al personal técnico de la IFRC para que pueda asesorar sobre los estándares del mercado latinoamericano y caribeño y que sean tenidos en cuenta en el diseño. También se identificó que la falta de comunicación directa del personal de logística de la IFRC con los técnicos del Ministerio de

² Analysis of Construction Materials Specifications for Roof Kits: Hurricane Ian, Case Study, Cuba, IFRC 2023

la Construcción del Gobierno Cubano involucrados en el diseño de los kits de techos hacía que cualquier consulta tardará más tiempo del previsto en ser contestada.

Los procedimientos de compra se realizaron según los procedimientos internos de la IFRC, los cuales están en línea con los estándares internacionales. Para la compra de los kits de techos se realizó una licitación global, como indican los procedimientos de la IFRC. Es importante resaltar que se creó un comité de compra regional que contó con el apoyo de la oficina de Budapest de la IFRC para la revisión de los documentos de la licitación.

Para esta licitación un punto fundamental fueron las sanciones que tienen impuestas Estados Unidos a Cuba, pues implican restricciones comerciales y limitaciones a las transacciones financieras, lo que generó grandes retos en la búsqueda de proveedores.

En la licitación se recibieron varias propuestas, pero solo una era de la zona (México) y con un coste más de tres veces superior al de los proveedores de China. En base a estas propuestas se decidió por un factor de oportunidad y tiempo, adquirir 100 kits al proveedor de México, ya que la distancia de viaje desde China demoraba la entrega significativamente. Si bien, el precio de los kits de México fue más elevado, según la información proporcionada por las personas entrevistadas, la calidad era superior a los adquiridos en China, que como más adelante se comentará, presentan problemas de óxido.

Al igual que en el Llamamiento por el huracán Irma, se utilizaron empresas intermediarias en lugar de fábricas de producción debido a factores como la limitada familiaridad de trabajo previo con las fábricas, la ausencia de relaciones comerciales establecidas y el requisito de los fabricantes de un pago por adelantado antes de las solicitudes de producción. Si bien algunas de estas condiciones no son el estándar de la IFRC como por ejemplo el pago por adelantado, en caso de productos como estos, debería considerarse aceptarlas para buscar una mayor eficiencia.

Dificultades en el Transporte hacia Cuba

Respecto al transporte del material hacia Cuba, se enfrentaron a los siguientes retos:

- **Procedimientos de importación.**

El sistema de comercio con Cuba exige que se dispongan de todos los permisos de importación antes que salga el barco con destino a Cuba, esto genera también un retraso en el puerto dado que no se disponen de fechas exactas para recibir los documentos con lo cual es muy complicado organizar de forma eficiente el transporte. Por ejemplo, este Llamamiento ha tenido que pagar costes extras por alquiler de contenedores ya que se han utilizado mucho más tiempo que lo que se tenía previsto al no recibir los permisos de importación.

- **Crisis de Contenedores.**

Si bien en el 2022 y 2023, la crisis global de contenedores y los cuellos de botella en la cadena de suministro comenzaron a estabilizarse debido a que las operaciones logísticas lentamente regresaron a la normalidad, esta crisis todavía tuvo efectos en los procesos de transporte y más aún con destino a Cuba que está bajo sanciones y no existe mucha oferta de buques con destino a Cuba.

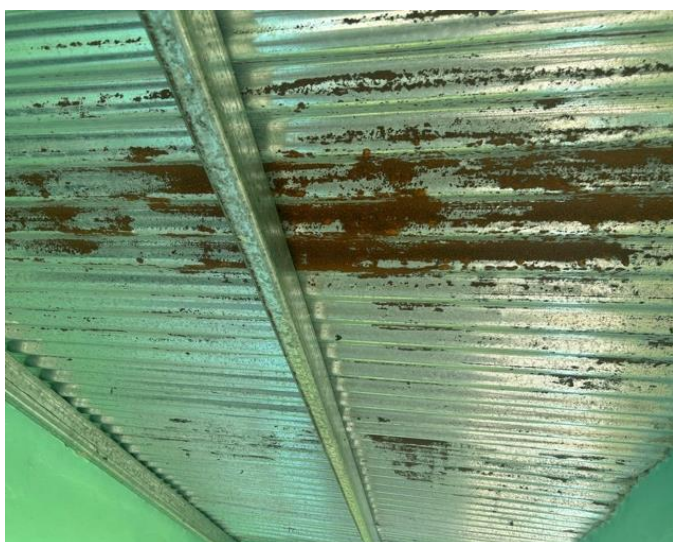
Estos dos factores juntos, generaron que fuera muy difícil encontrar transportes para los contenedores, teniendo que esperar los contenedores largos periodos hasta poder ser embarcados.

Escasez de Combustible - Traslado a Pinar del Río y a las comunidades.

Es importante tener en cuenta que esta emergencia se dio durante los problemas de escasez de combustible que enfrentó Cuba 3. Si bien tanto el Gobierno como los socios contribuyentes le dieron prioridad al transporte de los kits debido al problema de combustible, el traslado tomo más tiempo del previsto. Es importante señalar que este transporte fue gratuito, gracias a las gestiones realizadas por la Cruz Roja Cubana con diversos socios locales.

Controles de Calidad

La IFRC contrató una compañía que se encargó del control de calidad para asegurar la calidad de las láminas y **Cuba Control** dio el visto bueno de estas laminas, pero, como veremos, el sistema de control de calidad no funcionó de forma adecuada.



Fotografía 2: Techo de familias asistidas en la comunidad de Comunidad Carretera de la Hermita

Fuente: Jorge Menéndez

Como se observa en la fotografía 2, la calidad de las planchas adquiridas a los proveedores de origen chino no fue la óptima ya que muchas de ellas tienen óxido. Debido a las siguientes razones no se pudo conseguir ni la devolución ni una indemnización:

- La demora en la entrada del material hizo que el plazo de garantía para la devolución se venciera.
- No se pudo recolectar toda la información necesaria para poder realizar una reclamación. Según informó el equipo de operaciones de la Oficina Regional y de la Cruz Roja Cubana, desconocía los

procedimientos de como recolectar toda la información para realizar una reclamación legal. A la fecha de la visita del evaluador a terreno no se ha implementado ninguna acción para solucionar este problema que claramente tienen un impacto relevante en la sostenibilidad de los techos. En conversaciones con el equipo de la IFRC y la Cruz Roja Cubana han indicado que se está estudiando la posible compra de pintura antioxidante para pintar todos los techos dañados que según los técnicos de la vivienda aseguraría la sostenibilidad de estas a largo plazo.

³ <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/01/escasez-combustible-cuba-festividades-trax>
<https://blog.negocioscuba.net/escasez-de-combustible-en-cuba-medidas-adoptadas-y-otras-buenas-practicas/>

El control de calidad en la colocación de los techos fue responsabilidad del Ministerio de Construcción y ellos también fueron los encargados en colaboración con la Cruz Roja Cubana y la Defensa Civil de realizar la capacitación en cómo colocar los techos de forma segura a los arquitectos comunitarios y técnicos de vivienda de comunidades locales, quienes luego replicaron la capacitación a brigadas techadoras, transmitiendo mejores prácticas y brindando elementos técnicos para un “techo seguro”. Los participantes fueron equipados y recibieron los lineamientos técnicos necesarios para la construcción de techos capaces de soportar vientos huracanados de categoría 4. La estrategia detrás de esto no sólo era la de dejar unos modelos de techos más resistentes, sino que además estos sirvieran de lugar de refugio en el futuro ante otros eventos similares. Durante la visita de campo las familias confirmaron que sus casas habían sido certificadas por los técnicos de la vivienda y que estarían dispuestas a refugiarse a otros miembros de la comunidad si necesitaran refugio en próximos huracanes.

Dificultades en intercambio de información

Otros problemas identificados fueron por ejemplo los cuellos de botella en el intercambio de información, ya que toda la información tendría que ser canalizada a través del coordinador del Llamamiento. Estos cuellos de botella generaron en ocasiones confusión en el reporte de datos y su interpretación. Los retrasos y los problemas de información fueron así un desafío para cumplir con los plazos y la aportación de la información precisa para la rendición de cuentas a los donantes. Sin embargo, es importante resaltar como un área muy positiva que a los donantes se les facilitó el acceso a visitar y conocer de primera mano los avances en terreno; lo cual consideramos muy relevante dado que se pudo mostrar a los donantes los grandes desafíos a los que se enfrenta el equipo.

Fortalezas

A continuación, las principales acciones que han sido muy positivas para la eficacia y la eficiencia del Llamamiento:

Apoyo del Gobierno y Socios Contribuyentes, logrado gracias a las gestiones de la Cruz Roja Cubana.

Gracias a las gestiones realizadas por la Cruz Roja Cubana, se logró el apoyo del Gobierno y los socios contribuyentes, el cual fue fundamental desde el punto de vista de eficacia y eficiencia y así estos aportaron lo siguiente⁴:

- **Transporte puerto de Mariel a los almacenes provinciales de Pinar del Río.**

El Gobierno se encargó del transporte en 71 camiones, lo cual representaba un gasto aproximado en combustible de alrededor de 248.500 CUC equivalentes a aproximadamente 8.362 CHF⁵.

- **Transporte de los almacenes a las comunidades.**

⁴ La valoración que se muestra fue calculada por la Filial de la Cruz Roja de Pinar del Río.

⁵ Tipo de cambio al 31 de diciembre 2023 de obtenido en [OANDA](#)

El transporte desde los almacenes regionales en Pinar del Río a las comunidades también fue realizado de forma gratuita gracias a la coordinación de la CRC con diversos socios de la zona.

- **Materiales de construcción aportados a las familias.**

El Gobierno proporcionó de forma gratuita o a precio subvencionado acero, áridos y cemento a las familias. El coste de material fue aproximadamente 7.226 CUC (243 CHF⁶) por cada vivienda, según el dato proporcionado por la Dirección de Vivienda Pinar del Río.

- **Pago de salarios a los miembros de las brigadas techeras.**

El Gobierno aportó la mano de obra de las brigadas Techeras, así se estimó que el coste es de aproximadamente 50.000 CUC (1.683 CHF) por casa. Las brigadas se encargaron de la instalación de 1.489 techos según los datos proporcionados por la Dirección de Vivienda Pinar del Río. Así el total estimado del aporte del Gobierno fue de:

Actividad	Gasto en CUP	Gastos en CHF ⁶
Gastos en Materiales de la construcción	\$ 12.573.000,00	423.097
Pago de la Mano de Obra de las Brigadas techeras de vivienda.	\$ 74.450.000,00	2.505.332
Combustible	\$ 248.500,00	8.362
Total	\$ 87.271.500,00	2.936.791

Tabla 1: Valoración del aporte del Gobierno Cubano y Socios Contribuyentes
Fuente: Filial de la Cruz Roja Pinar del Río

Calidad de los techos instalados. Brigadas comunitarias y certificación de los techos

La IFRC y la Cruz Roja Cubana tomaron las siguientes medidas que permitieron asegurar la eficacia en la instalación de techos resistentes a nivel 4 de huracanes:



Fotografía 3: Techo de familias asistidas en la comunidad de Comunidad Carretera de la Hermita

Fuente: Jorge Menéndez

- **Las brigadas comunitarias.**

La creación de las brigadas comunitarias fue muy relevante desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia. Estas brigadas idealmente están conformadas por un líder, 3 o 2 albañiles, un electricista, 2 carpinteros y un soldador, pero esto no fue posible por la escasez de técnicos especializados disponibles con lo que las brigadas fueron más heterogéneas. Se constituyeron así brigadas de técnicos especializados, brigadas de Cruz Roja Cubana, brigadas comunitarias y brigadas familiares. Especialistas del Ministerio de la Construcción y la Dirección Provincial de Vivienda de Pinar del Río realizaron una capacitación apoyada por la IFRC y la Cruz Roja Cubana en “Construcción e Instalación de Techos” en un taller provincial organizado en Pinar del Río entre el 29 de mayo y el 1 de junio de 2023 en la que participaron arquitectos comunitarios y especialistas locales en vivienda quienes a su vez formaron, prepararon y dieron orientación técnica y supervisión a las brigadas comunitarias, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas técnicas.

También se les equipó con kits de construcción de techos y plantas de soldadura. Así, los miembros de las brigadas resaltaron la calidad de los kits de construcción de techos y las plantas soldadoras, si bien durante su uso identificaron varias posibles mejoras a incluir, por ejemplo, la posibilidad de incluir una motosierra.

Las brigadas instalaban de forma gratuita los techos a las familias que lo solicitaban.



Fotografía 4: Miembro de las Brigadas techeras explicando cómo se realizaron las instalaciones de los techos

Fuente: Jorge Menéndez

- **Certificación de las casas.**

Una vez finalizada la instalación de los techos, el Ministerio de la Construcción certificaba que se habían instalado correctamente.

Durante la visita a las casas, el consultor observó construcciones resistentes y las familias informaron que se sentían seguras dentro de sus casas, y que no tendrían que irse de la casa en caso de otro huracán y que estarían encantadas de dar refugio a sus vecinos si lo necesitaran.

Calidad de los artículos para el hogar

En relación con el resto de los artículos proporcionados como kits de cocina, higiene, mosquiteras, las personas alcanzadas destacaron la calidad de estos.

Conclusión:

A pesar de que la recaudación de fondos no cumplió con las expectativas, la buena coordinación institucional, la estrategia definida permitió dar respuesta a las necesidades de respuesta inmediata y de reconstrucción. El hecho de utilizar el concepto de casas seguras elevó la categoría del nivel de resistencia de los techos. Esto ha permitido mejorar la resiliencia constructiva, aunque es necesario valorar la calidad de los materiales que se están oxidando de manera preocupante. A la fecha de este informe se está analizando como solucionarlo, según ha informado el personal de la IFRC.

Se puede concluir que la respuesta fue eficaz, en cuanto se cumplieron los objetivos humanitarios propuestos, aunque la falta de fondos no permitió cubrir las actividades de desarrollo de capacidades de la CRC y las actividades de preparativos inicialmente propuestas. En cuanto a la eficiencia, se hizo un gran esfuerzo tanto por parte de la IFRC para hacer más (cantidad y calidad) con menos (recursos), aunque esto ha tenido un impacto en los tiempos de transporte y distribución y en la calidad de las láminas que se están oxidando.

Esto es un riesgo a la eficacia y eficiencia final, ya que caso de no ser solucionado, la meta principal de la respuesta que es proporcionar un techo seguro y duradero a las familias no se habría cumplido adecuadamente. En cualquier caso, actualmente hay conversaciones entre la IFRC y la CRC para buscar una solución.

Cobertura

La selección de las comunidades se hizo en función de la afectación, siendo la provincia de Pinar del Río, siguiendo la ruta dejada por el paso del Huracán Ian. La selección se realizó en coordinación con el Gobierno quien asignó a otras agencias humanitarias la cumplimentación en otras zonas. Se buscó un enfoque integral, proporcionando a la familia el conjunto de bienes necesarios, así todas las familias que recibieron el kit de techo recibieron también el resto de los kits. La cobertura del Llamamiento fue adecuada a los fondos recaudados y las capacidades de la Cruz Roja Cubana.

La selección de las personas alcanzadas se llevó a cabo gracias a un análisis de las personas afectadas en coordinación con la Defensa Civil y la Cruz Roja Cubana. Es importante mencionar que se contaron con datos desagregados de las personas alcanzadas, lo que permitió una adecuada selección en base a criterios técnicos y de vulnerabilidad. El Llamamiento priorizó los siguientes hogares como prioritarios:

FAMILIAS EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD:

- Grado de afectación en la vivienda.
- Hogares monoparentales.
- Hogares con personas mayores dependientes.
- Hogares con menores y/o embarazadas.
- Hogares con personas con discapacidad (3,98% de la población atendida)
- Hogares con bajos recursos financieros

THE IFRC SHELTER KIT

SPECIFICATIONS	Quantity per Kit	Units	Indicative Picture
TARPAULINS , woven plastic, Width 4 m Length Sheet of 6 m, Weight 170g/m ² +/- 5%, plus 10% for the reinforcement bands under ISO 3801. HSHETARPW406 (packed separately from Tools below)	2	pc	
ROPE , polyester, diameter: 12 mm, 30m, in roll, Preferred colour: Black / Dark Green	1	roll	
HAND SAW , total length 750mm, for wood, Good Quality, tempered, hardened and set teeth. Unbreakable handle. Blade covered by protective cardboard (*Item code: ETOOSAWSW400 but length 750mm)	1	pc	
ROOFING NAILS , Capped, with attached rubber washer 75mmx3mm (3"), twisted and galvanised preferred, to be supplied in sealed bag.	0.5	kg	
SHOVEL , head only is hot forged carbon steel, hardened and tempered. HRC 35min to 48 max. Supply with handle. With pointed head. Total length 100 to 110 cms	1	pc	
HOE , head only is 230 x 175 mm, 1.360g in forged steel. Supply with varnished hard wood handle length approx. 110-120cm, supply blade covered by cardboard (*Item code: RAGRTOOLHOE1)	1	pc	
MACHETE , wooden handle. Blade sharpened for intended use Supply blade covered by cardboard (*Item Code: RAGRTOOLMAC1)	1	pc	
TIN SNIPS , for cutting tin roofing sheets, safety latch, Good Quality (*Item code: ETOOCUTTSHE1)	1	pc	
NAILS , 0,5 kg Steel, 3 inches long (75 x 3mm), to be supplied in sealed bag.	0.5	kg	
TIE WIRE , Diameter 2mm, 5m long in roll (*Item code: EHDWIRETR1)	1	roll	
CLAW HAMMER , Weight: 0.750 kg/pc. Replaceable Wooden handle. Forged head, not cast. Good Quality	1	pc	
WOVEN SACK , of synthetic material containing above items as kit, colour: white or gray, closed with string or wire. With IFRC Logo in red	1	pc	
For Tools - Double Walled Carton box - with IFRC logo	2 x Shelter Kits individually packed in New Woven PP Bag with IFRC logo to be packed further in carton for easy handling, storage and distribution		
Packing and Shipping Specification			
Particulars	Weight per Carton KG	Size Carton (mts)	Payload per 40'DC Container
2 Kits Packed Per Carton / 1 Kit - approximate weight - 11.1 KG	22.2	1.2 x 0.3 x 0.2	0.072 / 1750 Kits

Imagen 2: Kits de herramientas de construcción

Fuente: IFRC

La Cruz Roja Cubana y la IFRC fueron las primeras organizaciones en llegar con material de respuesta internacional al país, que permitió las primeras distribuciones a las áreas afectadas y aisladas de los municipios.

En un principio el Llamamiento tenía un alcance previsto para 25,000 personas afectadas, unas 5,000 familias. A pesar de que la cobertura del Llamamiento fue de un 43% se logró atender a 22,191 personas (11,237 mujeres y 10,954 hombres) que teniendo en cuenta los criterios de vulnerabilidad definidos y una valoración errónea de la unidad familiar permitió asistir a más familias de las previstas, 6,511 familias. Si bien, no todas las familias recibieron los mismos insumos, 1.740 familias recibieron los techos y 5,000 recibieron los kits de herramientas de construcción.

La operación se adhirió a los Estándares Mínimos de Protección, Género e Inclusión (PGI), implementando acciones bajo el marco DAPS (Dignidad, Acceso, Participación y Seguridad). Los mecanismos de protección, incluidos la protección infantil, se incorporaron a la estrategia operativa considerando asimismo la protección y prevención de la explotación y el abuso sexuales (PEAS). Las intervenciones del CEA se implementaron de manera transversal en cada sector, si bien como parte de CEA no se implementaron mecanismos para realizar quejas y sugerencias de forma confidencial.

Se considera acertado que la Cruz Roja Cubana se haya centrado en un tipo de construcción como son las casa tipo 4 y haya buscado cubrir el mayor porcentaje en base a los fondos disponibles. Es importante señalar que en los ajustes presupuestarios realizados se priorizaron la compra de kits de techo para proporcionar un techo seguro al mayor número de familias posibles.

Conclusión:

Las acciones de Cruz Roja Cubana se concentraron en la Provincia de Pinar del Río, que resultó la más afectada lo que supone un acto de confianza por parte del Gobierno. La definición de familias vulnerables se acordó conforme a información desagregada y de

necesidad técnica, de manera coordinada y a nivel local. Con los fondos y capacidades disponibles se cubrieron el mayor número de familias posibles teniendo un enfoque integral. En los ajustes presupuestarios realizados se priorizaron la compra de kits de techo para proporcionar un techo seguro al mayor número de familias posibles.

Coordinación

La coordinación con las estructuras de Gobierno tanto a nivel provincial, local y nacional fueron muy estrechas desde el principio lo que permitió la definición de la estrategia operativa del Llamamiento, los sectores de actuación, los estándares para a la reconstrucción y las características de las familias vulnerables que debían recibir la ayuda conforme a la evaluación de necesidades.

La coordinación entre la Cruz Roja Cubana y la IFRC fue cercana y positiva, si bien creo que hubiera sido necesario más estabilidad en el coordinador de la operación (se tuvieron 3 coordinadores) y que el coordinador estuviera en el país o que hubiera realizado más visitas al terreno, las cuales no fueron posibles debido a la dificultad para obtener las visas para ingresar a Cuba.

Las entrevistas al personal de la IFRC muestran la necesidad de mejorar la coordinación interna, en especial facilitando que todos los que formen parte del equipo técnico tengan espacios de planificación conjunta. Se identificó la falta de un experto de logística en el diseño del plan de acción, lo que generó problemas relevantes en el cumplimiento de los plazos. Tal como se indicó anteriormente, la participación de un representante de la Cruz Roja Cubana en la fase diseño en Panamá hubiese ayudado a tener mejor identificados los riesgos asociados a la operación.

Otra área de mejora deben ser las comunicaciones y colaboraciones entre las Oficinal Regional y la Delegación del Clúster Latino. Si bien no se generaron problemas relevantes entre las oficinas durante el Llamamiento, es necesario fortalecer los vínculos de colaboración entre la oficina regional y el clúster, tal y como se señaló durante el taller de lecciones aprendidas de Panamá y durante las entrevistas con el personal de la IFRC.

La respuesta estuvo coordinada por el Gobierno Cubano y el número de actores internacionales involucrados en esta respuesta resultó ser muy reducido, salvo alguna ONG internacional como Care y agencias de Naciones Unidas como UNICEF y el PNUD, no hubo una presencia activa de actores humanitarios. Así, se dieron conversaciones aisladas con algunas de ellas, pero no se realizó una coordinación con ellos a nivel de país ni a nivel regional a través de las reuniones de REDLAC. Este es un aspecto para mejorar, ya que una mayor interacción hubiera facilitado la comunicación sobre control de calidad de los materiales importados y el intercambio de información de cómo trabajan en Cuba con la idea de identificar áreas de mejora. Además, consideramos que esta operación podría haber sido una plataforma para que la IFRC mostrara a nivel regional que la Cruz Roja Cubana es un socio confiable en Cuba.

Conclusión.

La coordinación de la Cruz Roja Cubana con el Gobierno Cubano como con los Socios Contribuyentes ha sido excelente. A nivel de coordinación con otros actores internacionales ha sido muy limitadas y es un área de mejora.

A nivel interno del Movimiento, la coordinación fue buena, pero se evidenció en el taller de lecciones aprendidas que reuniones presenciales con todos los actores internos (Cruz Roja Cubana, Logística, Operaciones, CCD, entre otros) al menos cada 6 meses hubieran sido positivas para mejorar las coordinaciones y la toma de decisiones en conjunto.

A nivel de coordinación entre ARO y CCD también se evidenció que hay áreas de mejora y se puede dar un enfoque más colaborativo entre ambos.

Beneficios de la intervención a nivel de la Cruz Roja Cubana y de la comunidad

A continuación, se describen los principales beneficios proporcionados por la intervención:

Fortalezas

Satisfacción de las familias

Durante el Llamamiento la IFRC y el Cruz Roja Cubana realizaron encuestas y grupos focales con las familias para determinar su nivel satisfacción. Estas encuestas se desarrollaron en varias comunidades rurales de San Simón, Galope, Pinar del Río, San Luís, San Juan Martínez Viñales y Consolación Y Martínez dedicadas a la agricultura, con baja densidad poblacional, alta dispersión y difícil acceso. Los resultados fueron muy positivos mostrando un gran nivel de satisfacción. La comunidad agradeció la asistencia brindada y la labor de las y los voluntarios de la Cruz Roja Cubana, destacando su dedicación y esfuerzo, así una familia entrevistada indicó lo siguiente:

“El equipo de la Cruz Roja además de darnos esta ayuda tan importante para nosotros, siempre nos trató muy bien. Le estamos muy agradecidos”

Entre otras cosas, solicitaron más voluntarios y voluntarias al momento de las entregas, para llegar a más familias, seguir priorizando a las familias con niñas, niños, adultos mayores y personas con discapacidad, seguir promoviendo el diálogo entre diferentes actores y seguir gestionando la ayuda para la población cubana. Así la comunidad sugirió incluir como parte de los kits ollas a presión, estufas portátiles, desodorante, colonia, detergente en polvo, aumentar la cantidad de jabón, ventiladores, toallas de baño, botiquín de primeros auxilios, alimentos y cafeteras.

Los resultados de la encuesta reflejan que sólo el 77% de los entrevistados afirmó que los materiales entregados para la reconstrucción de los techos fueron de alta calidad, el 92% indicó que consideraba que su casa era muy segura después de la reconstrucción. Durante la visita a terreno también se comprobó la satisfacción de las familias asistidas, así informaron al consultor, que el apoyo proporcionado por la Cruz Roja Cubana fue fundamental para poder reconstruir sus casas y que sin esta ayuda su situación estaría mucho peor. Así, por ejemplo, una familia entrevistada comentó:

“Ahora con este techo nos sentimos muy seguros en la casa, y mi hijo que pasó mucho miedo durante el anterior huracán, me dijo que ahora se siente seguro y si viene otro huracán no tendrá miedo.”

Cabe mencionar que las personas que participaron en la consulta indicaron que algunos de los techos presentaban ya algunos rastros de óxido, y cuya situación se ha ido agravando. En el momento de la visita de campo, las familias entrevistadas están muy apenadas por el óxido de sus techos, dado que no disponen de capacidad de arreglarlos, debido al alto coste de la pintura antioxidante y consideran que los techos no duraran mucho si ya están oxidados.



Fotografía 5: Reconocimiento a la Cruz Roja Cubana y IFRC por el apoyo realizado a las familias del Municipio de Viñales

Fuente Jorge Menendez

Uso de las casas como refugio

Las infraestructuras instaladas deberían resistir vientos huracanado de hasta categoría 4 de acuerdo con la certificación técnica ofrecida. Se espera que dichas infraestructuras puedan ser usadas como albergue o refugio en caso de huracán. En conversaciones con las familias, estas informaron que ellos estarían dispuestos a dar refugio a sus vecinos si fuera necesario.

Capacitación y equipamiento de las brigadas

Como se comentó anteriormente, capacitar y equipar las brigadas fue un acierto de la operación. Ahora las comunidades disponen de brigadistas equipados que podrán ayudar en próximas emergencias. La calidad de los kits de construcción de techos y plantas de soldadura, nos hacen considerar que estas van a tener una vida útil larga y podrán seguir utilizándose bastante tiempo para apoyar a las familias que lo necesiten, según comentaron los miembros de brigadas entrevistados.

Captación de personas voluntarias

La operación permitió a la Cruz Roja Cubana una captación considerable de personas voluntarias en la zona de intervención, así como lograr una gran visibilidad en el marco del Sistema Nacional de Defensa Civil.

Posicionamiento de la Cruz Roja Cubana

El posicionamiento de la Cruz Roja Cubana como actor en la respuesta a emergencias en Cuba ha salido fortalecido gracias al Llamamiento. Así tanto los miembros de los Gobiernos provinciales como municipales indicaron que están muy satisfechos con la ayuda proporcionada y no tienen dudas que la Cruz Roja Cubana es un actor principal en las emergencias. A nivel nacional las relaciones con Defensa Civil han sido fortalecidas tanto con la Cruz Roja Cubana como con la IFRC.

Equipamiento y capacitación para la mejora del área de comunicación de la Cruz Roja Cuba.

La filial Pinar del Río fue equipada con elementos de visibilidad y cinco cámaras instantáneas y digitales y se les proporcionó una capacitación en fotografía.

Áreas de mejora

Como áreas de mejora se considera que hubiera sido necesario

Conocer de forma adecuada que implica las sanciones para la Cruz Roja Cubana

Durante las entrevistas y lecciones aprendidas se vio que las sanciones es un gran problema para la Cruz Roja Cubana, dado que se ve limitada al acceso de equipos informáticos, software, recibir fondos, etc. Sin embargo, siendo un problema tan relevante no se dispone de un estudio o análisis que describa como aplican las sanciones a la Cruz Roja Cubana. Sí bien el consultor es consciente de la complicación de realizar este estudio, considera que es fundamental para entender de forma adecuada las implicaciones de las sanciones y poder diseñar una adecuada estrategia para solucionarlas.

Capacitaciones, equipamientos y visibilidad de personas voluntarias

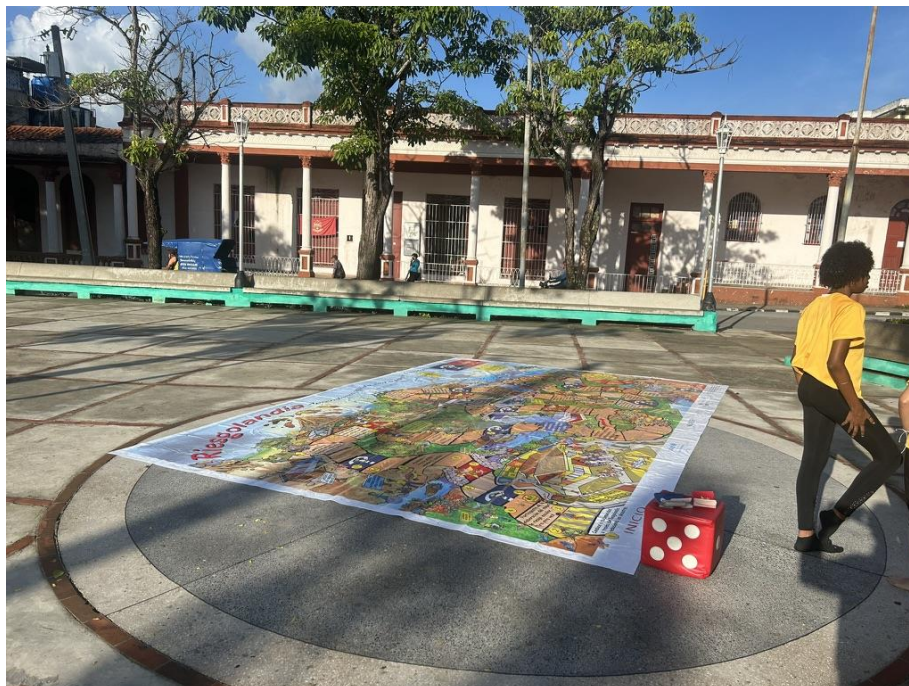
Tanto en las entrevistas como en los talleres de lecciones aprendidas, se comentó las necesidades que tienen la Cruz Roja Cubana para equipar al voluntariado. Lamentablemente esta operación podría haber sido usada para equipar un porcentaje de los más de 30.000 voluntarios y voluntarias que tiene la Cruz Roja Cubana en el país.

En relación con la capacitación, solo se centraron en temas de instalación de techos y un taller de fotografía, si bien estas dos capacitaciones han sido consideradas muy buenas, solo han capacitado a un número muy limitado del voluntariado (menos de 50 voluntarios). Se considera que esta área es un punto de mejora para próximas operaciones.

Los actores entrevistados, tanto de la IFRC y de la Cruz Roja Cubana, indican que las actividades de fortalecimiento institucional fueron eliminadas por la poca cobertura que tuvo el Llamamiento. Se considera que esta área de fortalecimiento institucional es un punto de mejora para próximas operaciones o proyectos a desarrollar en Cuba.

Falta de la implementación de actividades de Reducción de Riesgo.

Debido a la baja cobertura del Llamamiento, se disminuyeron, casi a la totalidad, las actividades de reducción de riesgo, lo cual es un área fundamental para sostenibilidad y el impacto de esas acciones a mediano plazo. Solo se realizaron actividades usando del módulo educativo de "riesgolandia", del cual se repartieron tres sets en las provincias de Pinar del Río, La Habana y Santiago. Se considera que esta herramienta es muy positiva pero el impacto de 3 sets en tres provincias es muy limitado y acotado.



Fotografía: Juego de riesgolandia donado a la Provincia Pinar del Rio
Fuente Jorge Menendez

Se considera que sería conveniente desarrollar una estrategia preventiva que fortalezca la resiliencia comunitaria de manera más holística y duradera. La forma organizada de las evacuaciones muestra la capacidad local instalada, pero quizás se pudieran utilizar mecanismos más innovadores de prevención usando nuevas tecnologías.

La rendición de cuentas a la comunidad

Si bien se hicieron avances como las encuestas de satisfacción y grupos focales con la comunidad, de acuerdo con los compromisos adoptados por la IFRC en materia de CEA, resulta necesario desarrollar mecanismos de queja y protocolos de actuación e investigación, en temas muy sensibles como son el acoso y abuso sexual, fraude y corrupción y que las personas alcanzadas todavía no disponen en el marco de las operaciones de la Cruz Roja Cubana.

Conclusión.

La intervención fue muy valorada por la comunidad y esto se reflejó incluso en la Cruz Roja Cubana que vio crecer su voluntariado. Sin embargo, es motivo de preocupación que las oportunidades de hacer fortalecer de manera más sostenible la Cruz Roja Cubana en

la intervención no se hayan aprovechado debido a la falta de fondos. Recordemos que la IFRC define que la localización como “incrementar la inversión internacional y el respeto por el rol de los actores locales, con el objetivo de reducir costos y aumentar el alcance de la acción humanitaria”. Esto va unido a la generación de resiliencia, preparación y recuperación local a largo plazo como un elemento esencial de cualquier operación y del cumplimiento del compromiso establecido en la estrategia 2030, más concretamente en el primer objetivo de transformación. Mientras que el respeto institucional y prestigio de la Cruz Roja Cubana se ha fortalecido a nivel local e internacional por la operación, creo que la inversión no ha sido suficiente para dotar a la Sociedad Nacional de herramientas suficientes previstas en el llamamiento original, como fortalecer el centro de operaciones, la formación de Equipos Nacionales de intervención, etc.

También la preparación de las comunidades ante futuras emergencias fue un área que casi no fue desarrollada. Asimismo, es necesario seguir fortaleciendo el área de rendición de cuentas para lograr el desarrollo de mecanismos seguros y ágiles de retroalimentación entre la Cruz Roja Cubana y las personas alcanzadas.

Efectos sobre el medio ambiente

En esta operación, la principal decisión tomada para reducir el impacto del medio ambiente fue no utilizar madera para las vigas de soporte de los techos. Esto es debido a que la oferta de madera en Cuba es limitada, por lo tanto, esto pudo tener un efecto negativo en el medio ambiente dado que la demanda de madera hubiera aumentado mucho en la zona, provocando una posible deforestación. Por otra parte, si bien durante el taller de lecciones aprendidas, así como en las entrevistas a actores claves, se consideró que el uso de barcos en vez de aviones es menos contaminante, la información de varios estudios⁶ indica que el transporte marítimo es responsable de una gran cantidad de contaminación tanto del aire como del agua.

La falta de fondos no permitió desarrollar actividades en el ámbito medioambiental, así como fue comentado en el taller, cuando no se recauda el 100% de los fondos, inevitablemente se tiene que hacer recortes de actividades. Se debe considerar ofrecer intervenciones más integrales para que los recortes no impliquen una ausencia completa de componentes importantes (salud, clima y ambiente, etc.)”.

También es importante indicar que no se realizó ningún tipo de evaluación de impacto ambiental para saber los impactos que puede tener el Llamamiento en las comunidades.

Conclusión:

El Llamamiento no puso énfasis en la elaboración de una propuesta medioambientalmente neutra. Esto no es fácil de hacer, pero tampoco se ve ningún esfuerzo específico de estudio al respecto, ni una inversión en su implementación a nivel local.

⁶ <https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/transporte-maritimo-la-contaminacion-olvidada>
<https://www.eea.europa.eu/publications/maritime-transport>

Recomendaciones

Modernizar el sistema de identificación de personas alcanzadas.

La situación en Cuba dificulta la transición digital, pero la brecha en esta área podría ser reducida a través de la innovación y el uso de una tecnología simple que permitiera el registro de la comunidad y las personas en función de parámetros de vulnerabilidad e identificación desglosada por género, edad y, llegado el caso, situación de discapacidad. De acuerdo con las cifras reportadas por Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) el número de usuarios móviles en Cuba ha crecido desde 2019 hasta el 2023 en un 279 %, teniendo celular el 60 % de la población⁷.

La Cruz Roja Cubana con el apoyo de la IFRC podría apoyar a la Defensa Civil Cubana en el desarrollo de un mecanismo más acorde con la transparencia y los estándares humanitarios, lo cual aseguraría un posicionamiento al Movimiento como actor clave en la respuesta a emergencias en Cuba.

El proceso de planificación y diseño del llamamiento debe incluir a todos los actores relevantes

Se recomienda la inclusión, desde las primeras fases del Llamamiento, a la unidad de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios, ya que es fundamental para operaciones en Cuba, donde la logística como se ha explicado ha sido y continúa siendo el mayor de los retos.

También dadas las dificultades de comunicación existentes con Cuba, se recomienda que personal de la Cruz Roja Cubana se desplace para participar de forma presencial durante el proceso de planificación del plan de acción.

Diseño e implementación del sistema de gestión de información en las primeras fases de la operación

Los equipos de la IFRC deberían establecer un mecanismo de gestión de información y reporte que sea adecuado a la realidad cubana y que permita tanto al equipo de operación como de la Cruz Roja Cubana tener claro como captar los datos, reportarlos, analizarlos, visualizarlos y comunicarlos. Sería interesante incluir en próximas operaciones el fortalecimiento y equipamiento del área de monitoreo de la Cruz Roja Cubana.

Considerar y proporcionar un equipamiento de visibilidad mínimo a las y los voluntarios de la CRC.

Es importante mencionar que, si bien fue incluido equipamiento de visibilidad para los voluntarios, fueron en un número pequeño. Se recomienda que para próximas operaciones

⁷<https://www.swissinfo.ch/spa/aumento-del-272-de-usuarios-de-internet-móvil-en-cuba-en-4-años-saturado/48251684#:~:text=De%20acuerdo%20con%20ETECSA%2C%20en,UU.>

se considere proporcionar un equipamiento adecuado a todos los voluntarios y las voluntarias que hayan participado en la operación de respuesta.

Mejorar la eficiencia de los procedimientos de adquisición, control de calidad y distribución.

Como se ha visto en esta operación es fundamental que la unidad de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios, este preparado para responder a emergencias en Cuba, por ello se recomienda que se realicen las siguientes actividades lo antes posible, de cara a estar preparados ante futuras emergencias que pudieran suceder en Cuba:

- **Definición de los kits Estándar que se usarían en Cuba**, como son el kit de techo, kit de higiene, kit de cocina, kit de herramientas y de kit de construcción de techos. Estos kits deberán tener detallados todos los artículos que van a incluir, los cuales podrían ser utilizados en las próximas emergencias. Asimismo, se recomienda que se estimen también el número necesario de kits a distribuir en base a posibles escenarios.
- **Realización de un análisis del mercado en América** para identificar posibles proveedores que puedan servir a Cuba los kits diseñados.
- **Pre-posicionamiento en Panamá del material de emergencia específico para Cuba.** Mientras no se logre disponer de un almacén con material pre-posicionado en Cuba, se recomienda que se habilite una parte del almacén de la IFRC en Panamá para almacén de kits específicos para Cuba. Teniendo en cuenta la alta incidencia de los huracanes y tormentas tropicales en la isla, es previsible la rotación regular del material en el almacén. Adicionalmente, desde la unidad de Gestión de la Cadena de Suministro y Servicios Humanitarios, se sugiere de manera acertada, adelantar un proceso de análisis de capacidades de almacenaje en Cuba. Recomendamos incluir esta acción dentro de un potencial proyecto de reducción de riesgos en Cuba.
- **Revisar y mejorar los controles de calidad** existentes en la IFRC para que no vuelvan a suceder problemas como han sido los techos oxidados.
- **Socializar los procedimientos para realizar reclamaciones** para que tanto el personal de operaciones como de la Cruz Roja Cubana los conozcan y puedan conseguir la información necesaria para plantear reclamaciones adecuadamente ante problemas de calidad.
- **Realización de un análisis del mercado en Cuba.** Actualmente en Cuba se están abriendo empresas las cuales podría proporcionar algunos de los productos necesarios para la respuesta. Se recomienda hacer un análisis para comprender mejor cómo funciona y también analizar distintos mecanismos de pago.

Solventar urgentemente el problema de oxidación de los techos.

Es absolutamente necesario buscar una solución al problema generado por la oxidación de los techos que podrían echar por tierra la confianza de población en el trabajo de la Cruz Roja Cubana a nivel local. Es necesario que la comunidad vea que la institución desea solucionar los problemas causados y que actúa de manera responsable.

Mostrar el valor añadido de trabajar a través de la Cruz Roja Cubana

En los reportes para donantes es importante también articular el valor agregado de lo que se está haciendo (más allá de lo que cubre el Llamamiento). Esto implica monetizar el apoyo del Gobierno y los socios contribuyentes y también hablar sobre las intervenciones que se están dando fuera del marco del Llamamiento pero que contribuyen a una respuesta integral y holista (por ejemplo, las intervenciones de clima, salud, reducción de riesgos que se están dando). Es muy importante mostrar las fortalezas que tiene la Cruz Roja Cubana y su buen posicionamiento en el país.

Estudio de las implicaciones de las sanciones al trabajo de la Cruz Roja Cubana

Es muy importante realizar un estudio que claramente indique los efectos que tienen las sanciones que existen sobre Cuba en la Cruz Roja Cubana. Una vez obtenidos los resultados se recomienda también realizar un plan de acción con el objetivo de minimizar los efectos de las sanciones sobre el trabajo humanitario de la Cruz Roja Cubana.

Firma de acuerdos con el Gobierno Cubano para facilitar la respuesta a emergencia

Si bien a la fecha de este informe ya se encuentran avanzadas las negociaciones, se considera fundamental la firma de un acuerdo con el Gobierno Cubano que al menos incluya:

- Procedimientos simplificados para facilitar la importación de material al país;
- Facilidad para la obtención de visas;
- Disponer de mercancía pre-posicionada en Cuba para la respuesta a emergencias.

La Cruz Roja Cubana deber estar involucrada en la toma de las decisiones

Esta evaluación identificó que en ocasiones la Oficina Regional (Operaciones y Logística) y la oficina del clúster del Caribe tomaron decisiones en las que no se involucró a la Cruz Roja Cubana. Así es importante que la Sociedad Nacional participe en procesos tan relevantes o al menos esté siempre informada sobre las contrataciones de los coordinadores, cronogramas, etc.

Realizar acciones de abogacía con los donantes para que entiendan la realidad de Cuba

Esto permitirá trabajar con menos presión y comprender las dinámicas de trabajo locales y las circunstancias específicas. Un problema reconocido fue que había mucha presión de los donantes para ejecutar sus contribuciones en los tiempos designados, que como quedó claro en el análisis realizado, esto no era posible. Por esto es fundamental que se realicen acciones de abogacía para que los donantes entiendan que los plazos de implementación en países bajo sanciones son mucho más largos que en otros países.

El Desarrollo de la Cruz Roja debe ser una prioridad

El desarrollo de la Cruz Roja Cubana no puede depender de la recaudación de fondos del Llamamiento, hay que evitar que ante la falta de fondos no se consideren las capacidades de la organización que implementa el llamamiento. El clúster del Caribe debe asegurar que

hay un plan B en el caso de que no se cubra el Llamamiento. Dicho plan debe contener aquellas actividades de fortalecimiento institucional que son imperativas para la Sociedad Nacional. Aspectos como la formación en logística, en la formación de formadores para la reconstrucción de los techos, visibilidad, equipamiento, retención del voluntariado, CEA, son áreas identificadas que requieren de apoyo.

Desarrollar e implementar un mecanismo de quejas

En línea con la estrategia de CEA de la IFRC, se recomienda la implementación de un mecanismo de quejas que permita a los miembros de las comunidades afectadas reportar a través de un mecanismo confidencial y accesible cualquier queja, comentario y recomendación que tengan.

Fomentar la colaboración y cooperación con otras organizaciones internacionales.

Fomentar las colaboraciones y cooperaciones con otras organizaciones o agencias humanitarias que trabajen en Cuba, para poder compartir experiencias y aprendizajes y colaborar dentro del marco de los principios y normas para la asistencia humanitaria de IFRC.

Conclusión

Esta operación ha sido un reto importante para la IFRC y la Cruz Roja Cubana, principalmente debido a los acuerdos que se realizaron con donantes en relación con los plazos de implementación. Es importante que se tengan en cuenta las condiciones que existen en el país donde debido a las sanciones impuestas todos los temas logísticos son de gran dificultad como se ha explicado en esta evaluación. Pero si bien han existido muchos retos, la Cruz Roja Cubana y la IFRC han demostrado tener la flexibilidad y capacidad de resolución de problemas en todos los niveles y han demostrado que tienen la capacidad de trabajar en zonas que están bajo sanciones.

Se considera que en general, la operación ha logrado un nivel adecuado de éxito en relevancia, cobertura, coordinación en Cuba y sobre todo en la satisfacción de la comunidad con la ayuda recibida. Sin embargo, en otras áreas como la eficacia, eficiencia, coordinación interna, el fortalecimiento de la Cruz Roja Cubana y la preparación de la comunidad ante futuras emergencias es importante que se siga trabajando para lograr un nivel de éxito adecuado. Es importante mencionar que en estas dos últimas áreas no se pudo trabajar debido a no disponer de recursos.

En relación con la pertinencia y adecuación, el Llamamiento fue muy pertinente, y adecuado a las necesidades existentes y a las capacidades de la Cruz Roja Cubana. La operación se justificó en base a una adecuada identificación de las necesidades de las comunidades la cual fue realizada por el Gobierno con el apoyo de la Cruz Roja Cubana y se priorizaron a los grupos más vulnerables como son las mujeres embarazadas, los ancianos y las personas con discapacidades.

Un problema relevante a la que se enfrentó esta operación fue la baja cobertura del Llamamiento, menos del 50 %. Si bien, a pesar de que la recaudación de fondos no cumplió con las expectativas, la buena coordinación institucional, la estrategia definida permitió dar respuesta a las necesidades de la comunidad y permitió alcanzar el número de personas atendidas previstas, si bien debido al recorte no se pudieron realizar todas las acciones previstas.

Un gran reto para la eficiencia y eficacia en Cuba, son los problemas derivados de las sanciones existentes y también la burocracia existente en los procesos de importación de materiales; lo que ocasiona que los plazos de implementación sean muchos más largos que en otros países de la región. Los procesos de compra utilizados estuvieron en línea con los procedimientos normalmente utilizados en el mundo humanitario y han proporcionado al Llamamiento el nivel de transparencia adecuado, pero como se han visto son mejorables sobre todo los mecanismos para identificar y reclamar problemas de calidad. Si no hubiera ocurrido este problema de calidad con las planchas de Zinc se podría concluir que la eficacia y eficiencia del Llamamiento ha sido muy buena, dado que se lograron las metas al menor coste posible y con un gran aporte del Gobierno y además las familias disponen de una casa segura, siendo el techo realizado mucho más resistente y duradero que los utilizados en operaciones anteriores. No obstante, las planchas de Zinc están oxidándose lo que ocasiona que, si no se arreglan rápidamente estos techos, dejarán de proporcionar un techo seguro en pocos años.

La IFRC también demostró la capacidad de movilizar artículos de emergencia rápidamente desde sus almacenes localizados en Panamá, siendo la primera organización internacional en proporcionar ayuda en la zona afectada, lo que fortalece el posicionamiento de la Cruz Roja Cubana como un actor principal del sistema de Defensa Civil. Sin embargo, sería necesario revisar la composición de los kits estándar de la IFRC para adaptarlos más a las realidades cubanas.

La identificación de las personas a asistir fue realizada de forma adecuada en base a criterios claros, y en línea con las capacidades de la Cruz Roja Cubana. Las comunidades indicaron que todas las personas alcanzadas eran las más necesitadas de asistencia humanitaria y se pudo observar que las selecciones se basaron en criterios técnicos.

En relación con la coordinación, la operación fue coordinada directamente con el Gobierno haciendo que no hubiera ningún tipo de duplicación de esfuerzo, así cada organización tenía su zona de trabajo y tipología de casa en la que colaborar y no se observó ningún problema ocasionado por la falta de coordinación.

La satisfacción de la comunidad es muy elevada y consideran que la ayuda de la Cruz Roja Cubana les permite estar mejor preparados para las emergencias, ya que disponen de una casa con un techo resistente a huracanes de nivel 4. No obstante, como se ha comentado anteriormente, el óxido en las planchas ha generado una tristeza importante en las personas alcanzadas que ven como se está deteriorando y no disponen de capacidad para solucionarlo.

La rendición de cuentas a la comunidad es un área a seguir mejorando, si bien se hicieron avances como las encuestas de satisfacción y grupos focales con personas alcanzadas, es necesario seguir fortaleciendo el área para lograr el desarrollo de mecanismos seguros y ágiles de retroalimentación entre la Cruz Roja Cubana y las personas alcanzadas. Es necesario desarrollar mecanismos de queja y protocolos de actuación e investigación, en temas muy sensibles como son el acoso y abuso sexual, fraude y corrupción.

Así, se puede concluir que el impacto que ha tenido esta operación en las comunidades afectadas ha sido muy importante y ha logrado posicionar a la Cruz Roja Cubana como un actor clave en la respuesta a emergencias en Cuba.

Anexos

Anexo 1: Bibliografía

IFRC

- Informe final de evaluación y respuesta de gestión operación huracán IRMA, Junio 2019
- Llamamiento de emergencia MDRCU008, Octubre 2022
- Estrategia operativa, Llamamiento MDRCU008, Nov 2022
- Actualización de Llamamiento (ops update) n°1, Noviembre 2022
- Actualización de Llamamiento (ops update) n°2, Diciembre 2022
- Actualización de Llamamiento (ops update) n°3, Julio 2023
- Informe final MDRCU008, Cuba huracán Ian, Abril 2024
- Informe de la consulta a la comunidad para ECHO, 2023
- Rapid insight on hurricane Ian, Diciembre 2022
- Informe de taller lecciones aprendidas, Huracán Irma, Mayo 2019
- Informe taller de autoevaluación, Huracán Irma, Mayo 2019
- Análisis de las especificaciones para los materiales de construcción y kits de techo, Huracán Ian, Cuba, preparado por: *Servicios Globales Humanitarios & Gestión de la Cadena de Suministros*, Agosto 2023
- Otros documentos de logística: memorándum de comunicación, minutas de la comisión de compras, especificaciones del material, estudio de limitaciones del mercado local, información del contenido de los embarques, listas de empaque, certificados de donación, Bill of Lading, facturas, notificación de bienes recibidos.
- Informes a CR Americana, USAID, AECID y ECHO
- Estrategia 2030
- Marco de la IFRC para evaluaciones.

Documentos externos:

- Norma Humanitaria Esencial, CHS Alliance, grupo URD y Esfera
- Manual Esfera, edición 2018
- Directrices y Referencias del CAD (series) Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, OECD iLibrary
- La acción humanitaria en 2020 y 2021: la pandemia retrasa las reformas necesarias. IECAH y MSF, Diciembre 2021

Noticias

- <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/01/escasez-combustible-cuba-festividades-trax>
- <https://blog.negocioscuba.net/escasez-de-combustible-en-cuba-medidas-adoptadas-y-otras-buenas-practicas/>
- <https://www.swissinfo.ch/spa/aumento-del-272-de-usuarios-de-internet-móvil-en-cuba-en-4-años-satura-red/48251684#:~:text=De%20acuerdo%20con%20ETECSA%2C%20en,UU.>
- <https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/transporte-maritimo-la-contaminacion-olvidada>
- <https://www.eea.europa.eu/publications/maritime-transport>

Anexo 2: Lista de personas entrevistadas

Nombre	Posición
Cruz Roja Cubana	
Carlos Ricardo Pérez Díaz	Secretario General
Luis Enrique Calero	Coordinador Operación
IFRC	
Marianna Kuttothara	Jefa Regional para América de Salud, Catástrofes, Clima y Crisis
Elias Ghanem	Jefe de cluster
José Fernando Giraldo Vanegas	Jefe Regional para América de Servicios Humanitarios Mundiales y Cadena de Suministro
Monica Portilla	Jefa regional de Movilización de Recursos para la emergencia y otras operaciones.
María Martha Tuna	Gerente de Operaciones para América, HDCC
Mei Lin León	Gerente de Movilización de Recursos en Emergencias
Fidel Villalobos	Primer coordinador de la operación Huracán Ian primeros dos meses
Gonzalo Atxaerandio	Segundo coordinador de la operación Huracán Ian
Rafael Olaya	Tercer coordinador de la operación Huracán Ian
Stephanie Murillo	Gerente de la unidad Logística en Panamá
Stefano Riera	Gerente de la unidad de compras en Panamá
Santiago Luengo	Oficial senior para la coordinación de operaciones

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Evaluación final de la respuesta al huracán Ian (MDRCU008)

1. Resumen

- 1.1 Propósito:** En esta evaluación final se valorará la [Respuesta de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja \(FICR\), la Cruz Roja Cubana \(CRUZ ROJA CUBANA\) y socios al huracán Ian](#)⁸ el 26 de septiembre de 2022. Su objetivo es evaluar los logros y la calidad de las operaciones y los servicios prestados a la población afectada a la que se dirige el [Estrategia operacional de la Federación Internacional](#)⁹. Se espera que el resultado proporcione lecciones específicas que puedan identificarse claramente a partir de la operación de respuesta y, lo que es más importante, que puedan considerarse valiosas, específicas del contexto y transferibles para que la Federación Internacional y la Cruz Roja Cubana las utilicen al implementar y apoyar operaciones de respuesta similares en el futuro.
- 1.2 Operación:** Evaluación Final Cuba (MDRCU008)
- 1.3 Participantes:** personal y voluntarios de [la Cruz Roja Cubana](#)¹⁰, personas afectadas, IFRC y actores clave del gobierno (como la Defensa Civil).
- 1.4 Audiencia:** Los resultados de esta evaluación final serán utilizados principalmente por la Cruz Roja Cubana, la Federación Internacional y otras partes interesadas clave, según lo determinen los líderes de la Federación Internacional y la Cruz Roja Cubana.
- 1.5 Equipo de revisión:** Un consultor de evaluación independiente contará con el apoyo del personal de la Cruz Roja Cubana y del personal de la Federación Internacional; estos representantes forman parte del equipo de gestión de la evaluación.
- 1.6 Comisario de la evaluación:** Federación Internacional.
- 1.7 Duración de la consultoría:** 20 días laborables
- 1.8 Periodo estimado de la consultoría:** Fechas tentativas del **1 de abril al 30 de Abril** de 2024.
- 1.9 Lugar de la consultoría:** Visita de campo a Cuba (en la sede de la Cruz Roja Cubana y la Sociedad Nacional en La Habana para reunirse con las principales partes interesadas, socios, organismos gubernamentales, etc.) y Panamá para la realización del taller presencial de lecciones aprendidas.

2. Antecedentes y contexto

⁸ <https://go.ifrc.org/emergencias/6202/surge>

⁹ <https://adore.ifrc.org/Download.aspx?FileId=592662>

¹⁰ <https://www.ifrc.org/es/national-societies-directory/cruz-roja-cubana>

Resumen:

La presente evaluación final de los términos de referencia para la operación de en respuesta al Huracán Ian en Cuba se preparó teniendo en cuenta la publicación del [Llamamiento de Emergencia¹¹](#) y la [Estrategia Operativa¹²](#) publicada el 22 de noviembre 2024.

- El 26 de septiembre, la Defensa Civil cubana declaró una alerta ciclónica para seis territorios occidentales (Pinar del Río, Artemisa, Mayabeque, La Habana, Matanzas y el municipio especial Isla de la Juventud) y una fase de información para tres territorios centrales (Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila) en la República de Cuba. En la madrugada del 27 de septiembre, Ian tocó tierra directamente en la provincia de Pinar del Río, azotando grandes franjas del oeste de Cuba como un poderoso huracán de categoría 3 con vientos máximos sostenidos de 185 km/h. El Huracán Ian abandonó el país luego de siete horas de daños, principalmente en zonas urbanas y rurales de las provincias de Pinar del Río y Artemisa, aunque también causó daños en La Habana e Isla de la Juventud. Durante una hora y 30 minutos, el ojo del huracán permaneció sobre la ciudad capital de ese territorio, causando graves daños a la infraestructura, vivienda, agricultura, electricidad y servicios de telecomunicaciones.

Cronología del Llamamiento de la apelación

2022

- **Septiembre:** *El 26 de septiembre, Ian tocó tierra como categoría III cerca de la comunidad de La Coloma en Pinar del Río y salió cerca de la comunidad de Puerto Esperanza, Pinar del Río. En respuesta a los efectos del huracán Ian, los equipos de de la Cruz Roja Cubana iniciaron las evacuaciones en Pinar del Río y la provincia de Mayabeque. El apoyo de respuesta rápida estuvo a cargo del Coordinador de Gestión de Desastres de la Región de las Américas.*
- **Octubre:** *Cruz Roja Cubana continuó trabajando como parte del Sistema Nacional de Prevención, Mitigación y Atención a Desastres. El Jefe de la Delegación para Cuba, Haití y República Dominicana viajó a Cuba y trabajó con la Cruz Roja Cubana para articular la respuesta. Asimismo, la Federación Internacional, en nombre de la Cruz Roja Cubana, lanzó un [Llamamiento de Emergencia \(EA\)](#) con una asignación inmediata del Fondo de Emergencia para el Socorro en Casos de Desastres (DREF) de 1.000.000 de francos suizos para la acción inmediata.*
- **Noviembre:** *El personal, las y los voluntarios de la CRUZ ROJA CUBANA identificaron a los beneficiarios que viven en 33 comunidades ubicadas en nueve "Consejos Populares" en San Juan y Martínez, los cuales fueron identificados siguiendo los criterios de selección establecidos en el Llamado de Emergencia. La [Estrategia Operativa de la IFRC](#) se publicó con las acciones propuestas por la Cruz Roja para llegar a 25.000 personas (5.000 hogares) con artículos de primera necesidad para familias multisectoriales en las provincias afectadas, pero principalmente en la provincia de Pinar del Río. Durante el mes de noviembre de 2022 [se publicó la Operación Actualización 1](#) con detalles sobre el avance de la respuesta de emergencia.*
- **Diciembre:** *Se publicó la [Operación Actualización 2](#) con detalles sobre el progreso de la respuesta de emergencia.*

¹¹ <https://apple.ifrc.org/Apple/OpenDocument.aspx?id=41365053>

¹² <https://apple.ifrc.org/Apple/OpenDocument.aspx?id=42079029>

2023

- **Enero:** Después de la distribución de la ayuda humanitaria, la FICR también pudo realizar varias **entrevistas y discusiones de grupos focales con familias afectadas en las comunidades de San Simón y Galope** en el municipio de San Juan del Sur, provincia de Pinar del Río.
- **Julio:** **Visita a la filial [de la Cruz Roja Cubana en Pinar del Río](#)** con miembros de la FICR y donante.
- **Diciembre:** Cierre del llamamiento de emergencia.

Población objetivo:

Número de personas asistidas: 25.000 personas (5.000 familias)

Áreas de intervención:

- Respuesta a refugios de emergencia y suministro de artículos domésticos esenciales
- Salud y cuidados
- Agua, saneamiento y promoción de la higiene (WASH)
- Reducción de riesgos, adaptación al cambio climático y recuperación
- Fortalecimiento de las Sociedades Nacionales
- Servicios de secretaría

Sinopsis de las acciones del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el país

La Cruz Roja Cubana (Cruz Roja Cubana) trabaja como parte del Sistema Nacional de Defensa Civil y en estrecha coordinación con el Ministerio de Salud Pública (MINSAP). La labor de respuesta de emergencia de la Sociedad Nacional se centra en el Departamento de Operaciones y Socorro a través de (1) acciones en caso de desastres y (2) el desarrollo de acciones de prevención, preparación, respuesta y recuperación en las comunidades. El Comité de los Derechos del Niño cuenta con 588 funcionarios y 48.000 voluntarios y voluntarias que participan en actividades en 15 secciones provinciales y 168 secciones municipales (1.707 unidades locales). Cuba cuenta con sólidos sistemas de alerta temprana y protocolos de preparación que minimizan el impacto de los huracanes. Antes de que lan tocara tierra, el Cruz Roja Cubana centró su atención en las actividades de preparación. El personal, las y los voluntarios del Cruz Roja Cubana fueron activados 72 horas antes de tocar tierra y desde entonces han tenido pleno acceso a las zonas y comunidades afectadas. La Sociedad Nacional tiene una presencia permanente en todas las provincias afectadas y ha prestado asistencia a las comunidades en estrecha coordinación con las autoridades locales. Un total de 1.664 voluntarios y voluntarias, y personal han participado activamente en la respuesta. El papel de la Cruz Roja Cubana como auxiliar del gobierno permite a la Sociedad Nacional ayudar a coordinar las evacuaciones y los equipos de la Cruz Roja Cubana comenzaron a evacuar a las personas el 24 de septiembre de 2022, tres días antes de tocar tierra.

El 30 de septiembre de 2022, la Federación Internacional desplegó inmediatamente un equipo de respuesta de la Oficina Regional para las Américas y la Delegación de País Agrupado (CCD) para Cuba, Haití y República Dominicana para apoyar a la Cruz Roja Cubana en la respuesta humanitaria y a mediados de noviembre de 2022 se despacharon de aduanas los primeros artículos no alimentarios (1.280 kits de higiene, 1.280 utensilios de cocina y 1.280 lámparas solares), lo que facilitó la respuesta programada. Los equipos de la Federación Internacional y de la Cruz Roja Cubana trabajaron constantemente para superar los obstáculos relacionados con las aduanas y el transporte dentro del país para poder prestar asistencia humanitaria a los beneficiarios. Como resultado, se ha llegado a 15.000 personas mediante la distribución de kits de higiene, utensilios de cocina, lámparas solares recargables, juegos de sábanas, mosquiteros,

kits de herramientas para refugios, kits de techos, kits de construcción de techos y plantas de soldadura. Además, 46 miembros del personal de la Cruz Roja Cubana, voluntariado y brigadieres de techos fueron capacitados por la FICR/Cruz Roja Cubana en el uso e instalación de kits de techado con la participación de miembros de las comunidades afectadas y autoridades como Defensa Civil de los niveles municipal, provincial y nacional ([ver Actualización de Operaciones #3](#)) para más detalles.

Avances en la implementación

3. Propósito, alcance y metodología de la evaluación

3.1 Propósito

El objetivo general de la operación de emergencia de la FICR fue brindar **asistencia inmediata en materia de alojamiento y apoyo a largo plazo para la recuperación a 5.000 hogares (25.000 personas) afectados por el huracán Ian de 2022** y apoyar a la Cruz Roja Cubana fortaleciendo su papel auxiliar y su articulación durante emergencias a gran escala.

3.2 Alcance

La Evaluación Final abordará las siguientes cuestiones:

- vii) la **pertinencia y conveniencia** de la asistencia humanitaria prestada a las personas afectadas en función de las necesidades y el contexto.
- viii) la eficiencia y eficacia de **la respuesta de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales.**
- ix) la **cobertura** en términos de qué grupos de población fueron incluidos o excluidos de la intervención. Esto incluirá el proceso de selección y la medida en que la respuesta tuvo en cuenta y abordó las necesidades de los grupos vulnerables, en particular los niños, las mujeres embarazadas, las personas de edad y las personas con discapacidad.
- x) la **eficacia** de los mecanismos de coordinación aplicados.
- xi) **Beneficios sostenidos** de la Operación a nivel de la Sociedad Nacional y de la comunidad.
- xii) Consideraciones ambientales relacionadas con la operación.

En la evaluación final se tendrán en cuenta todos los factores decisivos durante la operación (es decir, lo que salió bien y lo que no salió bien con las recomendaciones de mejora), teniendo en cuenta el contexto y las capacidades de la Sociedad Nacional y de otros componentes del Movimiento.

La evaluación también debería tener en cuenta las lecciones aprendidas de operaciones anteriores en el país y la región (si se aplicaron a la respuesta actual).

El plazo para evaluar en términos de la respuesta a esta emergencia es de 15 meses, desde el inicio de la operación (6 de octubre de 2022) hasta la finalización de las intervenciones (31 de diciembre de 2023).

3.3 Preguntas clave de evaluación

A continuación, se presentan sugerencias de preguntas clave que se abordarán en esta evaluación final. Estas preguntas sugeridas proporcionan orientación inicial y

pueden ser elaboradas por el equipo de gestión de la evaluación y aclaradas por el equipo consultor. La evaluación debe ajustarse a los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo en cuanto a pertinencia y pertinencia, eficiencia, eficacia, cobertura y sostenibilidad.

1. Pertinencia y pertinencia
 - a. ¿Fue pertinente el diseño de la operación en relación con las necesidades identificadas en Cuba y el mandato de la Cruz Roja Cubana?
 - b. ¿El apoyo brindado en refugio, salud, agua, saneamiento e higiene y otros se brindó de acuerdo con las necesidades evaluadas de la comunidad? ¿En qué medida el diseño de la operación ha tenido en cuenta las capacidades del Cruz Roja Cubana, tanto a nivel de la sede central como de la sucursal?
 - c. ¿En qué medida los servicios prestados por la Federación Internacional y la Cruz Roja Cubana son pertinentes para las necesidades de los grupos vulnerables en las zonas afectadas?
 - d. ¿En qué medida la asistencia humanitaria satisfizo las necesidades específicas de la población afectada?
 - e. ¿Con qué eficacia abordó la asistencia los desafíos específicos planteados por el huracán Ian en el contexto socioeconómico, los desafíos de los servicios de salud y las limitaciones operativas (como las importantes restricciones logísticas y de viaje)?
 - f. ¿Cómo atendió la asistencia a las diversas necesidades de los niños, las mujeres embarazadas, los ancianos y las personas con discapacidades durante la respuesta al huracán Ian?
2. Eficiencia y eficacia de la respuesta de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales
 - a. ¿Con qué eficacia se utilizaron los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) para lograr los resultados deseados en respuesta a los efectos del desastre?
 - b. ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que se enfrentaron la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales en la coordinación de la respuesta, y cómo se abordaron?
 - c. ¿Con qué rapidez y eficacia movilizaron recursos la Federación Internacional y la Sociedad Nacional en respuesta a la crisis?
 - d. ¿Fue la decisión técnica sobre las actividades de refugio adecuada para la situación dada?
teniendo en cuenta el uso de recursos locales e importados?
 - e. ¿Se emplearon prácticas o estrategias innovadoras que mejoraron la eficiencia o eficacia de la respuesta?
3. Cobertura de la intervención
 - a. ¿Cómo se identificaron y seleccionaron los diferentes grupos de población para recibir asistencia?
 - b. ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar el acceso equitativo a la asistencia de todos los grupos afectados, incluidos los más vulnerables?
 - c. ¿Cómo se adaptó la intervención para llegar a poblaciones en zonas remotas o de difícil acceso?
 - d. ¿Hubo algún grupo que fue excluido inadvertidamente de la intervención y, de ser así, por qué?

- e. ¿Cómo garantizó la intervención que se abordaran adecuadamente las necesidades de los grupos vulnerables, como los niños, las mujeres embarazadas, las personas mayores y las personas con discapacidad?
- 4. Eficacia de los mecanismos de coordinación
 - a. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación establecidos para facilitar la adopción de decisiones oportunas y eficaces?
 - b. ¿Cómo se compartieron la información y los recursos entre los asociados que participaron en la respuesta?
 - c. ¿Cómo se adaptaron los mecanismos de coordinación a los cambios en el contexto o a las necesidades emergentes?
 - 5. Beneficios sostenidos a nivel de la sociedad nacional y de la comunidad
 - a. ¿Qué beneficios a largo plazo para la comunidad han resultado de la operación (por ejemplo, infraestructura, mejoras de salud, desarrollo de habilidades)?
 - b. ¿Cómo se ha fortalecido la capacidad de la Sociedad Nacional gracias a esta operación?
 - c. ¿Cómo han participado las comunidades en la planificación de la recuperación a largo plazo y el desarrollo de la resiliencia?
 - d. ¿Qué lecciones aprendidas de esta operación se pueden aplicar a operaciones futuras para mejorar los beneficios a largo plazo?

3.4 Metodología y procesos

La metodología aplicada en esta evaluación se ajustará al [Marco de Evaluación de la Federación Internacional](#)¹³, con especial atención a los procesos que defienden las normas de cómo deben planificarse, gestionarse, realizarse y utilizarse las evaluaciones.

Un **equipo de gestión de la evaluación de la Federación Internacional** gestionará y supervisará la evaluación y, junto con los evaluadores, velará por que se respete la Política de Gestión de la Evaluación de la Federación Internacional. El equipo de gestión de la evaluación estará formado por tres personas.

Un consultor de evaluación **contratado externamente** proporcionará una perspectiva independiente y objetiva, así como experiencia técnica en evaluaciones, y será el autor principal del informe de evaluación. El consultor no habrá participado ni tendrá un interés personal en la operación de la FICR que se está evaluando, y será contratado a través de un proceso de reclutamiento transparente, basado en la experiencia profesional, la competencia, la ética y la integridad para esta evaluación. El consultor de evaluación informará al equipo de gestión de la evaluación sobre los progresos realizados o los problemas.

La metodología específica **de evaluación** será propuesta por el consultor en estrecha consulta con el Equipo de Gestión de la Evaluación, pero podrá basarse en los siguientes métodos principales:

1. **Revisión documental** de los documentos de antecedentes de las operaciones, los antecedentes y la historia pertinentes de la organización, y cualquier fuente pertinente de datos secundarios, como los resultados de encuestas y evaluaciones anteriores.

¹³ <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-Framework-for-Evaluation.pdf>

2. **Entrevistas a informantes clave: Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**, organismos gubernamentales pertinentes, organismos de las Naciones Unidas y el sector privado, según proceda.
3. **Resultados de la Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas y de las discusiones de grupos focales** realizadas en la Provincia de Pinar del Río en dos ocasiones.
4. **Llevar a cabo un taller participativo sobre las lecciones aprendidas** de forma presencial en Panamá con personal clave de la Sociedad Nacional los organismos gubernamentales pertinentes y otras partes interesadas, según lo determinen el Comité de los Derechos del Niño y la Federación Internacional.
5. **Presentación virtual de los resultados** al personal de la Federación Internacional y del Comité de los Derechos del Niño.

Se alienta al consultor de evaluación a que utilice métodos creativos y eficaces en función de los costos para obtener información sobre los resultados y las lecciones aprendidas de la operación.

El consultor de evaluación se reunirá y entrevistará a las personas que prestaron servicios en esta operación de emergencia, así como a las principales partes interesadas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el país, las Sociedades Nacionales asociadas y las oficinas pertinentes de la Secretaría de la Federación Internacional. El equipo también consultará con otros socios y organizaciones, como el gobierno, los organismos de las Naciones Unidas, las ONG internacionales/ONG, el sector privado, etc., según corresponda, de acuerdo con los objetivos de la evaluación.

Las conclusiones iniciales se compartirán con la Federación Internacional para su revisión antes de seguir compartiéndolas con las principales partes interesadas y asociados, cuando proceda.

4. Productos y plazos de los consultores

4.1 Entregables de la evaluación

- **Informe inicial:** Después de una reunión inicial, el consultor podrá proporcionar comentarios y modificar las preguntas de la entrevista para mayor claridad e idoneidad. Esto se hará en coordinación con el Equipo de Gestión de la Evaluación de la Federación Internacional. El informe inicial reflejará la metodología y los instrumentos de recopilación de datos acordados, el tamaño de la muestra y un plan de trabajo detallado para la encuesta, taller de lecciones aprendidas y el informe, con la asignación de funciones y responsabilidades claras dentro del equipo, plazos firmes para los resultados y los arreglos logísticos y de viaje para el equipo. Se presentará al Equipo de Gestión de la Evaluación de la Federación Internacional al comienzo de la consultoría.
- **Sesión virtual** para presentar los resultados iniciales de la evaluación y recibir aportes y retroalimentación. Esto servirá de base para la redacción del informe. En

el taller deberían participar la Federación Internacional, el Comité de los Derechos del Niño y otras partes interesadas clave.

- **Borrador del informe:** El equipo consultor presentará un borrador de informe en el que se identificarán los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones dentro de las dos semanas siguientes a la fecha en que el consultor regrese de la visita de campo. Este informe se enviará a los puntos focales de la Federación Internacional para recibir comentarios y sugerencias.
- **Informe final:** El informe final contendrá un breve resumen ejecutivo (no más de 500 palabras) y un cuerpo principal del informe (no más de 5.000 palabras) que cubra los antecedentes de la intervención evaluada, una descripción de los métodos de evaluación y sus limitaciones, hallazgos, conclusiones, un apartado con el informe del taller de lecciones aprendidas y recomendaciones claras. Las recomendaciones deben ser específicas y viables. El informe también debe contener los apéndices apropiados, incluida una copia de los términos de referencia, recursos o bibliografía citados, una lista de los entrevistados, las herramientas de recopilación de datos utilizadas y cualquier otro material relevante. El informe final de evaluación se presentará cinco días después de la recepción de la información consolidada de la Federación Internacional.

El informe final se presentará para su aprobación final a:

- Federación Internacional de la Cruz Roja – Jefe de la Delegación del Grupo de Países.

Todos los productos de esta encuesta e informe de evaluación final son propiedad de la Federación Internacional. La empresa consultora no está autorizada, sin autorización previa y por escrito, a presentar ninguno de los resultados analíticos como trabajo propio ni a utilizar los resultados de la encuesta con fines de publicación privada.

4.2 Plazo de la consultoría

El plazo propuesto para esta evaluación es de un máximo de 25 días hábiles, lo que incluye un estimado de 3 días en el país en Cuba y 3 días en Panamá (la cantidad de días puede variar y debe acordarse con el equipo de trabajo de la FIRC asignado). El consultor presentará un cronograma propuesto en el Informe de Iniciación y un cronograma preliminar para la visita de campo.

Horario	Actividades	Entregas
Semana 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de escritorio: revise la documentación de la intervención y los recursos primarios y secundarios relacionados para la evaluación. 2. Elaboración del informe inicial, o plan y cronograma de recopilación/análisis de datos, proyecto de metodología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe inicial, plan y cronograma de recopilación/análisis de datos, borrador de metodología.
Semana 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de datos de acuerdo con el cronograma de recolección de datos. 2. Análisis de datos, inicio de la redacción del informe final. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La recolección de datos se completó de acuerdo con el plan de recolección de datos.

Semana 3	3. Taller de lecciones aprendidas presencial en Panamá	1. Proyecto de informe del taller sobre la experiencia adquirida (el informe final podría incluirse como informe de evaluación final).
Semana 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión virtual para presentar los resultados iniciales de la evaluación y recibir aportes y retroalimentación. Esto servirá de base para la redacción del informe. 2. Elaboración de proyecto de informe de evaluación. 3. Aborde los comentarios con revisiones en el informe cuando corresponda. 4. Revisar y presentar el informe final de evaluación. 5. Presentación de los resultados del informe final a las principales partes interesadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión virtual 2. Versión preliminar del informe de evaluación. 3. Borrador final del informe de evaluación.

El proceso de revisión del proyecto de informe debe tener lugar en un plazo de dos semanas a partir de la presentación del proyecto de informe al equipo de gestión de la evaluación (EMT), y contará con la participación de las siguientes partes interesadas en el siguiente orden:

- Examen del proyecto de informe:
 - a. La EMT para verificar el contenido está en línea con los estándares de evaluación de estos TOR y la FICR.
 - b. Las partes interesadas que participaron en la evaluación para proporcionar comentarios sobre cualquier inexactitud o aclaración (las diferencias de opinión no deben presentarse aquí, sino que deben describirse en la respuesta de la administración).
 - c. A continuación, los consultores de evaluación prepararán un borrador final de acuerdo con los plazos acordados.
- Revisión de la publicación de la semana 2:
 - a. EMT para revisar el informe y compilar una respuesta de la gerencia para incluirla como apéndice del informe final de evaluación publicado.

La Consultoría se pagará de la siguiente manera:

- 40% con la presentación del informe inicial
- 60% con la Aprobación del Informe Final.

**Este cronograma de pagos está sujeto a modificaciones después de la reunión inicial a un cronograma acordado mutuamente tanto por el consultor como por la FICR.*

5. Calidad de la evaluación y normas éticas

El evaluador debe tomar todas las medidas razonables para garantizar que la evaluación esté diseñada y se lleve a cabo de manera que se respeten y protejan los

derechos y el bienestar de las personas y comunidades involucradas y para garantizar que la evaluación sea técnicamente precisa y confiable, se lleve a cabo de manera transparente e imparcial y contribuya al aprendizaje y la rendición de cuentas de la organización. Por lo tanto, el consultor de evaluación debe adherirse a las normas de evaluación y las prácticas aplicables descritas en el Marco de Evaluación de la Federación Internacional.

Las normas de evaluación de la FICR son:

1. **Utilidad:** Las evaluaciones deben ser útiles y utilizadas.
2. **Viabilidad:** Las evaluaciones deben ser realistas, diplomáticas y gestionadas de manera sensata y rentable.
3. **Ética y legalidad:** Las evaluaciones deben llevarse a cabo de manera ética y legal, teniendo en cuenta el bienestar de las personas involucradas y afectadas por la evaluación.
4. **Imparcialidad e independencia;** Las evaluaciones deben ser imparciales, proporcionando una evaluación completa e imparcial que tenga en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas.
5. **Transparencia:** Las actividades de evaluación deben reflejar una actitud de apertura y transparencia.
6. **Precisión:** Las evaluaciones deben ser técnicamente precisas, proporcionando suficiente información sobre los métodos de recopilación, análisis e interpretación de datos para que se pueda determinar su valor o mérito.
7. **Participación:** Las partes interesadas deben ser consultadas e involucradas de manera significativa en el proceso de evaluación cuando sea factible y apropiado.
8. **Colaboración:** La colaboración entre los principales socios beneficiarios en el proceso de evaluación mejora la legitimidad y la utilidad de la evaluación.

También se espera que la evaluación respete los siete Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: 1) humanidad, 2) imparcialidad, 3) neutralidad, 4) independencia, 5) servicio voluntario, 6) unidad y 7) universalidad. Se puede obtener más información sobre estos Principios en:

www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp.

6. Requisitos

Educación

- Calificación mínima de una maestría o combinación equivalente de educación y experiencia laboral relevante

Experiencia

- Experiencia demostrable en la dirección de evaluaciones de programas humanitarios en respuesta a grandes desastres.
- Un mínimo de 7 años de experiencia en seguimiento y evaluación de proyectos

- Conocimiento de la gestión estratégica y operativa de las operaciones humanitarias y capacidad demostrada para proporcionar recomendaciones estratégicas a las principales partes interesadas.
- Fuertes habilidades analíticas y capacidad para sintetizar y presentar claramente los hallazgos, sacar conclusiones prácticas, hacer recomendaciones y preparar informes bien escritos de manera oportuna
- Experiencia en técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos, especialmente en operaciones de emergencia
- Conocimientos y experiencia de trabajo con el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y conocimiento de los sistemas de gestión de desastres de la Federación Internacional

Conocimientos, habilidades e idiomas

- Alta capacidad para organizar y cumplir plazos a tiempo
- Capacidad demostrada para trabajar tanto de forma independiente como en equipo
- Conocimiento de la región de América Latina y el Caribe y experiencia previa en el Caribe.
- Disponibilidad inmediata para el período indicado
- Excelentes habilidades de escritura y presentación en inglés y español

Competencias y valores

- **Valores:** Respeto a la diversidad; Integridad; Profesionalismo; Responsabilidad
- **Competencias básicas:** Comunicación; Colaboración y trabajo en equipo; juicio y toma de decisiones; Sociedad Nacional y Relaciones con los Clientes; Creatividad e Innovación; Generar confianza
- **Competencias Funcionales:** Orientación Estratégica; Construcción de alianzas; Liderazgo; Empoderar a los demás.

Comentarios

Los candidatos interesados deben enviar su material de solicitud antes del 26 de marzo de 2024 a Omaira Vergara, Unit Service Officer, email: omaira.vergara@ifrc.org.

Los materiales de solicitud deben incluir:

1. Currículum Vitae (CV)
2. Carta de presentación que resuma claramente la experiencia del consultor o consultores propuestos en lo que respecta a esta evaluación y tres referencias profesionales.
3. Propuesta metodológica a abordar en esta evaluación. Incluya el método de recolección de datos, el método de análisis de datos, entre otros.
4. Al menos ejemplo de informes de evaluación similar al descrito en este TdR.
5. Propuesta financiera

Notas

- El consultor será contratado por la Federación Internacional y se aplicarán las condiciones contractuales estándar.
- El consultor debe proporcionar los costos de viaje propuestos y los detalles como parte de la presentación. El arreglo final del viaje se negociará antes de la firma del contrato.
- Consultor debe proporcionar detalles de qué tiene disponibilidad de viajar a Cuba durante el tiempo de la consultoría.

Anexo 4: Matriz de Evaluación

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	METODOS	FUENTES
<p>PERTINENCIA y CONVENIENCIA</p>	<p>1.1 ¿Fue pertinente el diseño de la operación en relación con las necesidades identificadas en Cuba y el mandato de la Cruz Roja Cubana?</p> <p>1.2 ¿El apoyo brindado en refugio, salud, agua, saneamiento e higiene y otros se brindó de acuerdo con las necesidades evaluadas de la comunidad? ¿En qué medida el diseño de la operación ha tenido en cuenta las capacidades del Cruz Roja Cubana, tanto a nivel de la sede central como de la sucursal?</p> <p>1.3 ¿En qué medida los servicios prestados por la Federación Internacional y la Cruz Roja Cubana son pertinentes para las necesidades de los grupos vulnerables en las zonas afectadas?</p> <p>1.4 ¿En qué medida la asistencia humanitaria satisfizo las necesidades específicas de la población afectada?</p> <p>1.5 ¿Con qué eficacia abordó la asistencia los desafíos específicos planteados por el huracán Ian en el contexto socioeconómico, los desafíos de los servicios de salud y las limitaciones operativas (como las importantes restricciones logísticas y de viaje)?</p> <p>1.6 ¿Cómo atendió la asistencia a las diversas necesidades de los niños, las mujeres embarazadas, los ancianos y las personas con discapacidades durante la respuesta al huracán Ian?</p> <p>1.7 ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para seleccionar los ámbitos de intervención y la población a alcanzar? (Validez del diseño).</p> <p>1.8 ¿Se identificaron supuestos y riesgos desde la fase de diseño? ¿Se ha adaptado oportunamente el operativo a los cambios contextuales y de grupos meta? (Los objetivos sigan siendo válidos y adecuados.)</p> <p>1.9 ¿Se tuvo en cuenta a la hora de la identificación y formulación del llamamiento las intervenciones previstas por el Gobierno, otros donantes y actores, y este complementa sus acciones? (Adecuación).</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Taller de lecciones aprendidas</p> <p>Entrevistas individuales</p> <p>Grupos focales Cruz Roja Cubana</p> <p>Observación directa</p>	<p>Diagnósticos e informes de evaluación de danos y de necesidades internos y externos</p> <p>Líneas de base establecidas</p> <p>PoA gubernamental</p> <p>Documentos de la intervención (Appeal, reviews, updates...)</p> <p>Encuestas</p> <p>Censos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Políticas, Estrategias y Documentos técnicos de referencia de la Federación de la CR/MLR</p> <p>Actas de reuniones</p> <p>Acuerdos firmados</p> <p>Fuentes primarias obtenidas durante la visita a terreno</p> <p>Informe de grupos de trabajo en taller de lecciones aprendidas</p>
<p>EFICIENCIA EFICACIA</p>	<p>2.1. ¿Con qué eficacia se utilizaron los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) para lograr los resultados deseados en respuesta a los efectos del desastre?</p> <p>2.2. ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que se enfrentaron la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales en la coordinación de la respuesta, y cómo se abordaron?</p> <p>2.3. ¿Con qué rapidez y eficacia movilizaron recursos la Federación Internacional y la Sociedad Nacional en respuesta a la crisis?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Taller de lecciones aprendidas</p> <p>Entrevistas individuales</p>	<p>Informes financieros y técnicos de seguimiento del operativo</p> <p>Documentos de la intervención (Appeal, reviews, updates...)</p> <p>Encuestas</p>

	<p>2.4. ¿Fue la decisión técnica sobre las actividades de refugio adecuada para la situación dada?</p> <p>2.5. Fue la intervención dada eficaz teniendo en cuenta el uso de recursos locales e importados?</p> <p>2.6. ¿Se emplearon prácticas o estrategias innovadoras que mejoraron la eficiencia o eficacia de la respuesta?</p> <p>2.7. ¿Se contó con procesos y mecanismos para asegurar el adecuado manejo financiero?</p> <p>2.8. ¿Se ha aprendido, innovado y realizado cambios sobre la base del seguimiento y la evaluación, y la retroalimentación, buscando una mejora en el uso de los recursos? (Mejora en la eficiencia)</p> <p>2.9. ¿La ayuda humanitaria entregada está acorde con la normativa del país, con las normas y estándares humanitarios y los principios y normas de la FICR? ¿Los bienes entregados y su instalación cumplieron con la calidad prevista en el Plan de acción y estándares del Movimiento? (Calidad de la asistencia)</p> <p>2.10. ¿El personal, las y los voluntarios que han participaron en la operación era el adecuado y disponían de las capacidades necesarias para ejecutar las acciones previstas? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de la Cruz Roja Cubana? (Fortalecimiento de la SN)</p>	<p>Grupos focales</p> <p>Observación directa</p>	<p>Censos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Informes de retroalimentación y datos facilitados por la población alcanzada (beneficiarios)</p> <p>Actas de reuniones y acuerdos firmados</p> <p>/Informes financieros y técnicos de seguimiento del operativo</p> <p>Normativa gubernamental para la atención de Emergencias</p> <p>Core Humanitarian Standards</p> <p>Proyecto Esfera</p> <p>Shelter Cluster Standards</p> <p>Principios y Normas de intervención la Federación de la CR/MLR en materia de asistencia humanitaria (Shelter, Agua y Saneamiento...)</p> <p>Informes resultantes de las capacitaciones</p> <p>Informe de grupos de trabajo en taller de lecciones aprendidas</p> <p>Fuentes primarias obtenidas durante la visita a terreno</p>
<p>COBERTURA</p>	<p>3.1. ¿Cómo se identificaron y seleccionaron los diferentes grupos de población para recibir asistencia?</p> <p>3.2. ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar el acceso equitativo a la asistencia de todos los grupos afectados, incluidos los más vulnerables?</p> <p>3.3. ¿Cómo se adaptó la intervención para llegar a poblaciones en zonas remotas o de difícil acceso?</p> <p>3.4. ¿Hubo algún grupo que fue excluido inadvertidamente de la intervención y, de ser así, por qué?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Taller de lecciones aprendidas</p> <p>Entrevistas individuales</p> <p>Grupos focales</p> <p>Observación directa</p>	<p>Diagnósticos de afectación internos y externos</p> <p>Línea de base</p> <p>Criterios de selección del operativo</p> <p>Documentos técnicos del Appeal</p> <p>Fuentes primarias obtenidas durante la visita a terreno</p>

	<p>3.5. ¿Cómo garantizó la intervención que se abordaran adecuadamente las necesidades de los grupos vulnerables, como los niños, las mujeres embarazadas, las personas mayores y las personas con discapacidad?</p> <p>3.6. ¿Podrían mejorarse los métodos de cobertura y distribución?</p> <p>3.7. ¿El llamamiento tuvo en cuenta las capacidades de la Cruz Roja Cubana y de la comunidad afectada y está en línea con el Plan de Respuesta de la Sociedad Nacional? ¿Hubo suficientes voluntarios y voluntarias / personal local capacitados y con experiencia, para cubrir las actividades previstas?</p> <p>3.8. ¿La dimensión de la operación ha sido adecuada a las capacidades y fondos existentes?</p>		Informe de grupos de trabajo en taller de lecciones aprendidas
EFICACIA DE LA COORDINACIÓN	<p>4.1. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación establecidos para facilitar la adopción de decisiones oportunas y eficaces?</p> <p>4.1. ¿Cómo se compartieron la información y los recursos entre los asociados que participaron en la respuesta?</p> <p>4.2. ¿Cómo se adaptaron los mecanismos de coordinación a los cambios en el contexto o a las necesidades emergentes?</p> <p>4.3. ¿El apoyo de la Federación de la CR/MLR reforzó y complementó la respuesta de Cruz Roja Cubana? ¿Cómo podría mejorarse este apoyo en próximas emergencias? (Aprendizaje y mejora)</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Taller de lecciones aprendidas</p> <p>Taller de autoevaluación</p> <p>Entrevistas individuales</p> <p>Grupos focales con voluntario/as Cruz Roja Cubana</p> <p>Observación directa</p>	<p>PoA gubernamental</p> <p>Documentos de la intervención (Appeal, reviews, updates...)</p> <p>Encuestas</p> <p>Censos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Políticas, Estrategias y Documentos técnicos de referencia de la Federación de la CR/MLR y Cruz Roja Cubana</p> <p>Código de Conducta relativo al Socorro en casos de desastre</p> <p>Proyecto Esfera</p> <p>Norma Humanitaria Esencial</p> <p>Actas de reuniones</p> <p>Acuerdos firmados</p>
BENEFICIOS DE LA INTERVENCIÓN A NIVEL DE LA SN Y DE LA COMUNIDAD	<p>5.1. ¿Qué beneficios a largo plazo para la comunidad han resultado de la operación (por ejemplo, infraestructura, mejoras de salud, desarrollo de habilidades)?</p> <p>5.2. ¿Cómo se ha fortalecido la capacidad de la Sociedad Nacional gracias a esta operación?</p> <p>5.3. ¿Cómo han participado las comunidades en la planificación de la recuperación a largo plazo y el desarrollo de la resiliencia? El operativo ha utilizado las capacidades</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Taller de lecciones aprendidas</p>	<p>Actas de reuniones</p> <p>Acuerdos firmados</p> <p>Documentos gubernamentales de atención y planificación de la emergencia</p>

	<p>locales y ha fortalecido las capacidades y resiliencia de las comunidades y personas afectadas por la emergencia ante futuras emergencias?</p> <p>5.4. ¿Qué lecciones aprendidas de esta operación se pueden aplicar a operaciones futuras para mejorar los beneficios a largo plazo?</p> <p>5.5. ¿Se ha planificado la estrategia de transición o de salida en las etapas iniciales del Appeal con el objeto de garantizar la persistencia de efectos positivos a largo plazo y reducir el riesgo de dependencia?</p> <p>5.6. ¿Se han identificado los efectos negativos en el medio ambiente no intencionados posibles o reales de manera oportuna y sistemática?</p> <p>5.7. ¿Se ha compartido el aprendizaje y la innovación dentro de la organización, con las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias y con otras partes interesadas? (Aprendizaje y mejora)</p>	<p>Taller de autoevaluación</p> <p>Entrevistas individuales</p> <p>Grupos Focales</p>	<p>Documentos de la intervención (Appeal, reviews, updates...)</p> <p>Documentos de intervención de otras organizaciones humanitarias</p> <p>Documentos de intervención de las Cruz Roja Cubana</p> <p>Informe de grupos de trabajo en taller de lecciones aprendidas</p> <p>Fuentes primarias obtenidas durante la visita a terreno</p>
<p>CONSIDERACIONES AMBIENTALES REALACIONADAS CON LA OPERACIÓN</p>	<p>6.1. ¿Se han considerado en los procesos de selección de proveedores criterios medioambientales?</p> <p>6.2. ¿Se han identificado los efectos negativos en el medio ambiente no intencionados posibles o reales de manera oportuna y sistemática? (Do not harm)</p>	<p>Entrevistas individuales</p> <p>Taller de Lecciones aprendidas</p> <p>Observación directa.</p>	