

SISTEMATIZACIÓN de la relación de la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana (OHCH) y la cooperación vasca: PERIODO 1997-2021

**Encargo de la consultoría: eLankidetzta- Agencia Vasca de Cooperación
para el desarrollo**



Informe final

Equipo de consultoría:

 **Kalida de a** Acompañamiento, calidad y desarrollo

Marbelis González Mesa
María Alejandra Lucero Manzano
Lara González Gómez (coord.)

23 octubre, 2023

INDICE

Resumen ejecutivo

Acrónimos

Introducción

Antecedentes y objetivos de la sistematización

Enfoque y metodología de la sistematización

1. La experiencia (el proceso vivido)

1.1 Surgimiento de la relación entre la OHCH y la cooperación vasca

1.2 Articulaciones entre agentes

2. Caracterización y mapeo de las iniciativas implementadas entre 1997 y 2021

2.1 Población sujeto en el territorio

2.2 Caracterización de las intervenciones por tipologías y su vinculación al PEDI (OHCH)

2.3 Las iniciativas en clave de fondos movilizados

3. Principales alcances de la relación

3.1 Buenas prácticas y principales aprendizajes que han posibilitado la relación

3.2 El papel de la innovación en las iniciativas

3.3 La dimensión cultural para el desarrollo y la transformación social

3.4 Principales alcances en el fortalecimiento de capacidades de la OHCH y los colectivos priorizados como población sujeto

4. Conclusiones y principales aprendizajes

5. Recomendaciones

6. Anexos

6.1 Plan de trabajo aprobado

6.2 Listado de fuentes secundarias revisadas

6.3 Matriz guía de preguntas orientadoras de la sistematización aprobada

6.4 Ficha de análisis de iniciativas según categorías

6.5 Diseño y agenda de campo (La Habana y Euskadi)

6.6 Base de datos con todas las iniciativas caracterizadas (Excel)

6.7 Fichas por iniciativas analizadas

6.8 Mapa de localización de cada iniciativa en La Habana Vieja

6.9 Líneas del tiempo de cada agente en Cuba

6.10 Infografía resumen de la sistematización de la relación

6.11 Fotos y testimonios

6.12 PPT de socialización (3 de noviembre con agentes vascos y 20 de noviembre con OHCH en Cuba y algunos agentes vascos)

Resumen ejecutivo

Este trabajo ha tenido como **objeto** la sistematización de la experiencia vivida de la relación de la cooperación vasca y la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana (OHCH) durante los años 1997 al 2021. En este marco, eLankidetzeta-Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, en coordinación con la OHCH, encargó al equipo de **kalidadea** este análisis crítico desde la voz de sus protagonistas. De este modo, se rescatan elementos claves vinculados a la historia de esta relación, las características principales de las iniciativas ejecutadas, los principales alcances de la relación, buenas prácticas, aprendizajes y desafíos a futuro para afianzar aún más esta relación de más de 25 años.

La **metodología implementada** ha sido la sistematización de experiencias entendida como una interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, explicita la lógica del proceso vivido desde la voz de quienes fueron parte de ella. A partir del análisis de los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron y por qué lo hicieron de ese modo, buscando generar conocimientos y aprendizajes significativos para generar acciones transformadoras a futuro (Jara Holliday, 2011; Jara, 1994). También se realizó un análisis cuantitativo de la cantidad de iniciativas, los fondos aprobados, la población sujeto y los lugares de intervención.

Desde los años 80 Cuba y Euskadi han construido una relación de cooperación que ha dado importantes frutos. En este caso, específicamente con la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), a finales de los años 90 comienza a construirse una relación sólida y de trabajo continuo basada en intereses comunes, el reconocimiento y el respeto mutuo. Desde entonces, la OHCH y algunos agentes vascos de cooperación han desarrollado iniciativas orientadas a la recuperación del patrimonio histórico de la Habana Vieja y la mejora de la calidad de vida población que allí reside.

En 1981, la OHCH, bajo la dirección del Dr. Eusebio Leal Spengler, inició la recuperación del Centro Histórico con el primer Plan Quinquenal de Restauración y en 1993, fue declarado Zona Priorizada para la Conservación. Por los resultados obtenidos por la OHCH en la aplicación de su nuevo modelo de gestión comenzó a recibir, paulatinamente, un gran reconocimiento de la comunidad internacional, fenómeno que hizo necesaria la creación de un grupo propio de la OHCH. En este marco, el papel del PDHL del PNUD en su contribución a la relación entre OHCH y la cooperación vasca fue fundamental ya que, en 1998, el Gobierno de Cuba, con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), creó el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) para articular la cooperación internacional a los procesos y estrategias de desarrollo local llevados a cabo por las autoridades nacionales y locales cubanas, en línea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los primeros proyectos de Euskal Fonda y Tecnalia se articularon en este marco y, de alguna manera, creó vinculaciones para el establecimiento de la excepcionalidad del trabajo con la OHCH en la Estrategia País.

Posteriormente, como resultado de la apropiación y reconocimiento local de los mecanismos de este Programa, el Grupo de Trabajo de cooperación de la OHCH comenzó a coordinar, además de las iniciativas realizadas en el marco del PDHL, todas las concernientes a cualquier modalidad de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) presente o interesada en el Centro Histórico. De esta forma, en 2005 llegó a convertirse en la Dirección de Cooperación Internacional de la OHCH. Los principales agentes vascos identificados en esta relación son: Euskal Fonda, Tecnalia, la AVCD, KCD, el Ayuntamiento de Bilbao, Mundubat, la Diputación Foral de Gipuzkoa, entre otras entidades. Cada uno de estos agentes ha aportado desde su experiencia elementos innovadores y clave a la OHCH para potenciar los resultados de su visión para el Centro Histórico de La Habana.

Entre las organizaciones cooperantes destacan:

- ⊙ **El Centro de Formación Somorrostro**, agente privado perteneciente a la Diócesis de Bilbao. Este centro aportó a la OHCH el equipamiento necesario para seis de las aulas de una Escuela Taller en el Centro Histórico. Esta Escuela Taller se destinó a formar a sus alumnos en las especialidades de carpintería, cantería, forja, vidriería, cerámica,

- metales y yesos, quienes dedicaron sus prácticas laborales a tareas de rehabilitación y restauración de inmuebles de significación histórica y cultural¹.
- ⊙ **Euskal Fundoa** entró con el PDHL en el año 2002, y hasta el 2009 se enfocó en la atención a las y los adultos mayores, rehabilitación con valor patrimonial con uso social: Residencia Protegida Habana 620, ya contaban con experiencias así en Vitoria. *Ahí se encontró la oportunidad de desarrollar modalidades de cooperación que no estaban desarrolladas.* En el marco de esas oportunidades se aprovechó que la Oficina cumplía requisitos importantes para la continuidad: que había un gran equipo con compromiso y que se cubrían los salarios del equipo local. En el 2010 se pasó de trabajar con el PDHL a la OHCH directamente porque reducía ciertas trabas administrativas y la Oficina demostraba capacidad para gestión y administración directa de los fondos. Actualmente, está conformado por 120 entidades locales, entre ayuntamientos vascos y las 3 diputaciones forales.
 - ⊙ La **Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco**. La primera iniciativa financiada en Cuba por parte del Gobierno Vasco fue en 1993 y, específicamente con la OHCH, en 1997. En las planificaciones estratégicas en materia de cooperación del Gobierno Vasco para los periodos 2005-2007, 2008-2011 y 2014-2017, Cuba ha sido un país prioritario. Esta priorización –junto al resto de priorizaciones por países- desaparece en el IV Plan Director 2018-2021. La cooperación acompañada por el Gobierno Vasco – y a partir de 2011 por eLankidetzta- en Cuba, se ha regido de 2007 a 2020 por la Estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba; y a partir de 2020 por el Memorando de Entendimiento entre el MINCEX y eLankidetzta.
 - ⊙ **Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**: En el 2002, en el marco del PDHL con Euskal Fundoa y el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, se desarrolla la iniciativa Fortalecimiento de los servicios dirigidos al adulto mayor: Viviendas Protegidas y Capacitación en la atención domiciliaria. Residencia Protegida Habana 620 e/ Muralla y Teniente Rey. Además, se realizaron intercambios técnicos de especialistas de la OHCH en Vitoria-Gasteiz.
 - ⊙ **Tecnalia**: cuando aún eran Fundación Labein hizo un acercamiento a Cuba motivado por su nivel tecnológico y encontraron posibilidades de sinergias en el trabajo de la rehabilitación y conservación del patrimonio; comenzaron el trabajo en La OHCH a través de las convocatorias de la Agencia Vasca (FOCAD), y en la Oficina del Conservados de Santiago de Cuba a través de la Diputación Foral de Bizkaia. Con la OHCH funcionó muy bien porque ya tenían muy bien montado su modelo de gestión, pero en Santiago no fue posible continuar por diferentes razones. El motivo fundamental de acercamiento fue la temática de trabajo y las sinergias que podían ser posibles gracias al conocimiento técnico y las posibilidades para desarrollar las investigaciones. La estrategia posterior se ha guiado por líneas de trabajo según las necesidades que van surgiendo y detectando en los diagnósticos.
 - ⊙ **Ayuntamiento de Bilbao**: En diciembre de 2006 el Ayuntamiento de Bilbao y el PNUD firman un convenio de colaboración para aportar fondos al PNUD sobre la base de participación en la financiación de los gastos para la ejecución/implementación del proyecto Apoyo a la creación de la II Escuela Taller de la Habana y creación del Taller de Vidriera en la Habana Vieja
 - ⊙ **KCD**: desde el surgimiento de KCD ONGD en el año 2007, ya existía una relación de trabajo con Cuba a través del Festival Internacional de Cine Pobre de Gibara, cuyo presidente, Humberto Solás, fue una de las personas promotoras del nacimiento del Festival Internacional de Cine Invisible-Film Sozialak de Bilbao. En el 2012 o 2013, en un recorrido por el Centro Histórico, surgió la idea de crear y acondicionar el estudio de grabación en Centro A+, para fomentar los talleres y capacitaciones de adolescentes del territorio. Esta iniciativa se formuló en el 2014 y se presentó por tres años consecutivos hasta que fue aprobada en el 2017. Desde KCD elaboraron un mapa de todas las iniciativas nacionales que se podían cruzar con sus proyectos. A partir de ese momento la relación entre la OHCH y KCD se ha ido fortaleciendo.
 - ⊙ **Mundubat**: comienza su trabajo con la OHCH con financiamiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa en 2018. Su iniciativa se orientó a promover la inserción económica y social de las mujeres cuidadoras de la Habana Vieja desde la perspectiva de la economía del

¹ En el taller de reconstrucción de la historia en Euskadi se refirió que muchas personas fueron a formarse con la empresa MIESA, vinculada a Somorrostro, por la cuestión de la reconversión azucarera.

cuidado y con enfoque de género y, así, contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores.

Para la recuperación de la historia y posibilitar su valoración y aprendizajes, se llevó a cabo la **reconstrucción de los principales hitos de la historia vivida** por los agentes estos últimos 25 años.

A modo de síntesis, se distinguen **tres etapas**:

1. **Inicios de la relación (1997-2006)**: Los elementos más destacables de este periodo son (i) el rol del PDHL que aglutinó / atrajo a varios agentes vascos de cooperación a trabajar con la OHCH, (ii) el impulso de las relaciones entre el Gobierno de Cuba y el Gobierno Vasco y (iii) la figura de Eusebio Leal como tractor / impulsor de la cooperación con la OHCH.
2. **Continuidad del trabajo con la OHCH (2007-2013)**: Los elementos más destacables de este periodo son (i) el fortalecimiento de la capacidad del equipo de trabajo de la OHCH, su compromiso y responsabilidad, resaltándose la persona de Nelys García Blanco como Directora de Cooperación que plantea sinergias entre las iniciativas, así como la de Patricia Rodríguez Alomá al frente del Plan Maestro, y (ii) la inclusión del trabajo con la OHCH como excepción en la Estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba. En este periodo los agentes vascos que trabajan en Cuba son Euskal Fonda y Tecnalia, con financiación del Gobierno Vasco y posteriormente de Lankidetza.
3. **Fortalecimiento (2014-2021)**: Los elementos más destacables de este periodo son (i) nuevo impulso a las relaciones institucionales en materia de cooperación entre el Gobierno de Cuba y el Gobierno Vasco y (ii) entrada de agentes sociales vascos de cooperación a trabajar con la OHCH.

Con más de **45 iniciativas financiadas, más de 11.9 millones de euros, más de 10 organizaciones cooperantes, más de 44 lugares de intervención** en estos 25 años, la **OHCH** y la **cooperación vasca** han mostrado que no existen límites de resultados cuando las relaciones están basadas en la confianza, el respeto y entendimiento mutuo, la profesionalidad y el trabajo en equipo. Es de esta forma que los agentes tanto vascos como cubanos han caracterizado la relación noble que tienen.

Entre estos resultados el entendimiento común sobre el desarrollo humano, el modelo de gestión de la OHCH, el conocimiento profundo de la realidad cubana por parte de los agentes vascos y el nivel de profesionalidad de los equipos de trabajo, han generado importantes sinergias a nivel institucional que permitieron articular procesos, iniciativas y agentes que potenciaron los impactos de las iniciativas ejecutadas.

Asimismo, contar con una **financiación continua y estable durante 25 años** ha sido una clave para obtener resultados y para afianzar la relación. El acompañamiento realizado a la OHCH se ha considerado profesional, cercano, permanente, flexible. Además, se ha caracterizado por la formación de capacidades y el intercambio de experiencias de ambas partes. Un acompañamiento “entre partes y no contrapartes”, porque se han ido construyendo otras relaciones que van más allá de los clásicos roles “entidad financiadora” o “entidad solicitante”, logrando una relación más directa, de respeto y confianza mutua.

Muchos son los **cambios logrados para la OHCH** en estos años de cooperación. Entre ellos, destacan diversos procesos de fortalecimiento de capacidades institucionales e individuales; la innovación tecnológica aplicada al patrimonio y la cultura; el fortalecimiento y revalorización de la historia y la cultura cubana. En estos tres ejes destacan, principalmente, procesos como: restauración patrimonial; reciclado de escombros obtenidos durante el proceso de restauración; implementación de tecnologías de punta en distintos sectores como la infraestructura y accesibilidad; implementación de estrategias de innovación social desde la comunicación para el fortalecimiento cultural; el trabajo con economías creativas, la generación de espacios de formación de jóvenes, personas adultas mayores, personas con discapacidad, personas promotoras culturales; la implementación de residencias protegidas para personas adultas mayores; la potenciación del trabajo para personas con discapacidad, entre otros.

En suma, **la relación de cooperación entre la OHCH y el gobierno vasco ha resultado un proceso sumamente enriquecedor para todas las partes involucradas**. Este vínculo construido fue una de las principales motivaciones para la sistematización de la experiencia no sólo para poder visualizar 25 años de trabajo conjunto sino para contribuir a potenciar aún más este vínculo trabajando en sus fortalezas y posibilidades de mejora. Sus principales aprendizajes dejan claves únicas para potenciar esta relación y ser ejemplo para otras.

Como principales **conclusiones** cabe señalar que la relación de cooperación entre la OHCH y el gobierno vasco ha resultado un proceso sumamente enriquecedor para todas las partes involucradas. Este vínculo construido fue una de las principales motivaciones para la sistematización de la experiencia no sólo para poder visualizar **25 años de trabajo conjunto** sino para contribuir a potenciar aún más este vínculo trabajando en sus fortalezas y posibilidades de mejora. A continuación, se detallan las principales conclusiones que emergen del análisis realizado y se destaca, para cada una, una serie de aprendizajes vinculados a cada una.

Estos aprendizajes pretenden resaltar aspectos clave que posibilitaron que esta relación perdure en el tiempo y sume cada vez más agentes al trabajo conjunto. El informe recoge **principales conclusiones del proceso** y los **aprendizajes** derivados de cada una de estas manifestados por los propios agentes

1. La cooperación vasca ha sido para la OHCH la más larga, sostenida, estratégica y estable en los últimos 25 años.
2. El lugar de la subjetividad también ha sido importante para mantener esta relación porque genera solidez y se constituyen en fuentes de motivación y de búsqueda de soluciones colectivas.
3. La profesionalidad de los equipos de trabajo, tanto los de Euskadi como en la OHCH, ha sido una clave para mantener esta relación de cooperación.
4. Las principales dificultades han estado en los requisitos administrativos (burocráticos) desde ambos Gobiernos y los procesos de inversión e importación.
5. Las principales dificultades han estado en los requisitos administrativos (burocráticos) desde ambos Gobiernos y los procesos de inversión e importación.
6. El papel de las innovaciones es un referente positivo para esta relación.
7. El proceso de esta sistematización ha sido muy bien acogido por todas las personas que fueron entrevistadas, siendo muy atentas y cooperativas con brindar la información.
8. El fortalecimiento de capacidades, tanto institucionales como individuales, ha sido un componente clave incorporado en todas las iniciativas.
9. La dimensión cultural ha estado presente en la totalidad de los programas apoyando los servicios culturales e informativos.
10. Solo con tres agentes vascos ejecutantes de iniciativas de manera continuada, con temáticas diferentes, y la constancia en todos estos años se ha logrado mantener esta sólida relación.

En base a estas conclusiones, **los principales aprendizajes** que se desgranar en el informe son:

- Al ser una cooperación que acompaña procesos ha logrado crear equipos de trabajo serios y con resultados. Con intereses comunes
- El acompañamiento sistemático ha fortalecido la relación desde un mayor conocimiento de la realidad cubana.
- La seriedad y rigurosidad de la OHCH, su forma de gestión diferenciada del resto del país y su PADI, ha sido un motor clave para desarrollo de los procesos y una garantía de sostenibilidad y estabilidad.
- La solidez en la relación ha descansado en elementos como la confianza, el afecto y los vínculos personales. A esto han contribuido las misiones de intercambio y los procesos formativos que han permitido el fortalecimiento mutuo.
- La profesionalidad y estabilidad de los equipos de trabajo, tanto vasco como cubano ha facilitado la relación y ha ayudado a sortear las dificultades. Estas dificultades han sido resueltas gracias a la flexibilidad de los agentes vascos, frente al contexto cubano.
- La articulación que genera la OHCH y la posibilidad de hacer cosas innovadoras, ha permitido generar impacto en la población sujeto.

- Los agentes vascos involucrados han aportado cada uno su valor agregado y diferenciado
- La propia sistematización ha sido un aprendizaje, tanto la motivación para participar en ella como el propio resultado en sí mismo, ya que al mirar hacia atrás 25 años, se ha podido recuperar elementos históricos del proceso así como aprendizajes para todas.
- Los aprendizajes generados, son un insumo clave para encarar los retos futuros y fortalecer el compromiso en una estrategia conjunta hacia Cuba.

De todo este proceso de reflexión compartida, el equipo de la consultoría ha incluido en el informe algunas de las **recomendaciones** sugeridas por los propios agentes y otras propias:

1. Sobre la **coordinación y articulación entre agentes**: se ha sugerido potenciar la articulación entre agentes vascos, que si bien hasta ahora no han actuado como parte de una estrategia, tienen potencialidades que contribuyan a la sostenibilidad de las acciones. En ese sentido, se ha sugerido diseñar estrategias de cooperación Norte-Sur- norte así como Sur- Sur, articuladas con agentes de cooperación multilateral y agentes como las ONGD.
2. Sobre el **abordaje de la perspectiva de género**: Dado que la transversalización de este enfoque se ha sido un proceso gradual tanto entre los agentes vascos que trabajan en Cuba como en la propia OHCH, se ha sugerido potenciar la formación y la apuesta por la deconstrucción de mandatos patriarcales y una apuesta desde la cooperación vasca.
3. Sobre la **comunicación de los resultados obtenidos**: Se ha sugerido poder a conocer esta relación por lo particular y diferenciada que pueda servir de ejemplo para otros agentes. Visibilizar los logros y aprendizajes es un aporte necesario en la construcción de aprendizaje colectivo.



Foto 1: Taller de socialización de resultados (Euskadi)

Acrónimos

| | |
|--|--------|
| Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación | COSUDE |
| Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo | AVCD |
| Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba | OHCC |
| Cooperación Internacional al Desarrollo | CID |
| Fondo de Cooperación al Desarrollo | FOCAD |
| Investigación y Desarrollo | I+D |
| Kultura, Communication y Desarrollo | KCD |
| Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera | MINCEX |
| Naciones Unidas | NNUU |
| Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana | OHCH |
| Organización no gubernamental | ONG |
| Plan Especial de Desarrollo Integral | PEDI |
| Programa de Desarrollo Humano Local | PDHL |
| Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo | PNUD |
| Términos de Referencia | TdR |

Introducción

“Bastaría en Cuba recordar los nombres de nuestro ilustre libertador, la gran figura que fue Ignacio Agramonte y Loynaz, el descendiente de Don Martín Loynaz, el santo de los vascos, recordar a Dulce María en el tronco de ese linaje. Y recordar también a todo lo que significó para América ese sentimiento de apertura, cooperación, grandeza moral que ellos significaron en esta latitud del mundo, entre otros, y hoy debo destacar esa singularidad”. Eusebio Leal

Este trabajo ha tenido como **objeto** la sistematización de la experiencia vivida de la relación de la cooperación vasca y la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana (OHCH). Se entiende la sistematización de experiencias como una interpretación crítica de la misma que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, explicita la lógica del proceso vivido desde la voz de quienes fueron parte de ella. A partir del análisis de los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron y por qué lo hicieron de ese modo, busca generar conocimientos y aprendizajes significativos para generar acciones transformadoras a futuro (Jara Holliday, 2011; Jara, 1994)

En este marco, eLankidetzta-Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, en coordinación con la OHCH, encargó al equipo de **Kalidadea** este análisis crítico desde la voz de sus protagonistas. De este modo, se rescatan elementos clave vinculados a la historia de esta relación, las características principales de las iniciativas ejecutadas, los principales alcances de la relación, buenas prácticas, aprendizajes y desafíos a futuro para afianzar aún más esta relación de más de 25 años.

El informe está estructurado en cuatro partes principales: en primer lugar, la metodología implementada, con el detalle del proceso realizado desde la recepción del encargo, hasta el trabajo de campo y el proceso de análisis de la información. En segundo lugar, se analiza la experiencia, entendida como el proceso vivido por sus agentes. En este punto se destaca cómo surge esta relación, sus hitos clave y cómo se articularon los agentes de acuerdo con la visión de cada uno de éstos. En tercer lugar, se han caracterizado y mapeado las iniciativas teniendo en cuenta como ejes las características de la población sujeto, los sectores y temas priorizados, los pilares y las dimensiones del desarrollo establecidas en el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) a las que contribuyeron las iniciativas; los flujos de fondos invertidos por la cooperación vasca. En cuarto término, se analizan los principales alcances de la relación. Se rescatan buenas prácticas, aprendizajes, el papel de la dimensión de la innovación y de la dimensión cultural, así como los alcances vinculados al fortalecimiento de capacidades como componente clave de todas las iniciativas.

Finalmente, se identifican las principales conclusiones que emergen del análisis del proceso vivido y se destacan los principales aprendizajes que surgen de éstas. Además, se realizan una serie de recomendaciones desde una mirada externa que se espera que contribuyan a potenciar aún más la relación y trazar nuevos horizontes de trabajo colectivo.

Antecedentes y objetivos de la sistematización

Tal y como recogen los Términos de Referencia (TdR), es desde 1990 que Cuba y Euskadi con la participación de diversos agentes de ambos países. Específicamente con la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), a finales de los años 90. Desde entonces, la OHCH y algunos agentes vascos de cooperación han desarrollado iniciativas orientadas a la recuperación del patrimonio histórico de la Habana Vieja y la mejora de la calidad de vida población que allí reside. En estos años, la vinculación entre la OHCH y la cooperación vasca se ha ido asentando en alianzas estratégicas y relaciones de confianza.

Específicamente y según los datos aportados, entre 1997-2021, se han realizado múltiples iniciativas financiadas tanto por el Gobierno Vasco, como por Euskal Fundazioa, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de Bilbao. En el documento [Anexo 6.2](#), se puede revisar la lista de proyectos y documentos consultados durante el proceso de sistematización.

Para sistematizar esa relación entre la OHCH y la cooperación vasca, en términos cualitativos y cuantitativos, y para documentar el alcance y las claves de esta, se acordó un plan de trabajo con objetivos, productos y metodología que se anexa a este documento.

Según los TdR de la consultoría, **el objetivo global** de la misma **es sistematizar el acompañamiento y la relación entre la OHCH y la cooperación vasca.**

De esto se derivan **dos objetivos** de la sistematización:

- Identificar los elementos significativos que cualifican las relaciones entre la OHCH y la cooperación vasca.
- Construir y socializar los aprendizajes que se derivan de los mismos, de modo que puedan ser utilizados ante circunstancias similares para la cooperación vasca.

Para esta consultoría se abordaron los siguientes **resultados** de trabajo:

- ⊗ Reconstrucción de la relación entre la OHCH y la cooperación vasca.
- ⊗ Mapeo cuantitativo y caracterización de las iniciativas financiadas en el periodo 1997-2021.
- ⊗ Aproximación cuantitativa al alcance del acompañamiento de la cooperación vasca, a través de la construcción de indicadores cuantitativos partiendo de los datos con los que cuenta la OHCH.
- ⊗ Identificación cualitativa de las claves que han posibilitado esa relación larga y profunda y extraer buenas prácticas y aprendizajes.
- ⊗ Identificación cualitativa del papel de la innovación en el proceso de acompañamiento a la OHCH por parte de la cooperación vasca.
- ⊗ Identificación cualitativa de la dimensión cultural en las iniciativas y su contribución a los procesos de desarrollo y transformación social.
- ⊗ Alcance de los procesos de fortalecimiento de capacidades institucionales de la OHCH / movilidad del conocimiento y del fortalecimiento de capacidades de diversos colectivos priorizados.

Como **productos** del servicio objeto del contrato se dispone de:

- Un **informe de sistematización** que incluye:
 - Reconstrucción de la historia de la relación OHCH con la cooperación vasca
 - Caracterización de las intervenciones realizadas según categorías de análisis definidas y elementos de sinergia.
 - Datos cuantitativos sobre el alcance y dimensión de las intervenciones según los indicadores definidos.
 - Análisis de las buenas prácticas y aprendizajes de la relación.
 - Reflexión sobre el papel de dimensiones como la innovación, la dimensión cultural y
 - Una aproximación a los alcances en el proceso de fortalecimiento a la OHCH y de los colectivos priorizados.
- Un **resumen ejecutivo** focalizado en las buenas prácticas y aprendizajes y en las lecciones aprendidas por los agentes participantes.
- Un **poster** con los hitos relevantes de la relación OHCH y la cooperación vasca.
- Un **mapa** de la presencia OHCH / cooperación vasca en la Habana.
- Un **listado** de las iniciativas analizadas desde una base de datos que permitan extraer conclusiones cuantitativas, gráficas y visualización de alcances y caracterización de las intervenciones según diversas categorías.
- Una **ficha analítica cualitativa para cada intervención** desde las categorías consensuadas
- **Anexos** metodológicos del proceso.
- Un **documento PPT de socialización**



1: Taller de socialización de resultados (Euskadi)

- **Jornadas de reflexión, socialización y formación y la Memoria del encuentro /reflexión** con agentes vascos.

Enfoque y metodología de la sistematización

Aunque no existe una sola definición y/o concepción respecto a qué es sistematizar, ni tampoco una sola metodología, lo que es claro es que se busca APRENDER de la experiencia vivida, una vez interpretada.

El equipo de **kalidadea** se orientó principalmente por la propuesta de Oscar Jara, cuando recoge que *“la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.”* (Jara Holliday, 2011; Jara, 1994)

La sistematización busca **generar espacios donde se dialoga y se reconocen diferentes actores** (as) del proceso; es una manera de dar luces y descubrir los matices; se potencian las capacidades de las personas, las organizaciones e instituciones involucradas. Se recupera en ella, la trayectoria del proceso de trabajo, y también el recorrido personal.

La metodología de la sistematización de experiencias posee un enfoque participativo que se sustenta en la Educación Popular; esto significa que en la misma es imprescindible la participación de las personas que vivieron y protagonizaron la experiencia, quienes, a su vez, aprenderán de su propia práctica, a través de la reflexión que desencadena la recuperación del proceso vivido y las preguntas de sistematización. Es parte del proceso compartir los aprendizajes que se construyan con otras personas y públicos para dar sentido al ejercicio y amplificar los mensajes que del mismo se deriven.

Podríamos graficar de la siguiente manera el concepto que aplicamos:



A toda sistematización le antecede una práctica, por ello **sin una experiencia vivida no es posible sistematizar**. Una vez reflexionada, y mediante un proceso participado se ordena lo que ha ocurrido, se recupera la memoria histórica, se interpreta, analiza y se busca aprender.

¿Por qué es importante sistematizar? (VVAA, 2004)

- Porque se recoge lo realizado
- Se recupera la memoria de lo vivido
- Se analiza y reconoce los fracasos y los éxitos, así como los puntos críticos del proceso
- Se aprende de la práctica
- Se genera conocimiento
- Se mejora nuestra práctica futura

A nivel metodológico para llevar a cabo este proceso de reflexión se ha utilizado en enfoque de casos porque la experiencia sistematizada ha tenido resultados significativos y llama la atención la continuidad de esta a lo largo de más de 25 años de relación entre agentes de la cooperación vasca y la OHCH, con elementos de innovación, de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento sistemático. Puede suceder que la experiencia aún no haya finalizado y que por lo tanto no se pueda evaluar si será o no exitosa. Sin embargo, el equipo técnico o coordinador del proyecto puede que se considere importante capturar y registrar los métodos utilizados debido a su carácter innovador. En algunos casos, el interés parte de una experiencia negativa, que puede generar importantes lecciones aprendidas sobre lo que no se debería hacer. En cambio, el enfoque de temas la motivación puede partir de un tema específico que es importante, estratégico o de especial interés para una institución u organización, siendo este el caso de este estudio.

Ilustración 1: El caracol de los pasos dados en una sistematización



Fuente: VVAA (2004): La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. En el marco del proyecto: “Giza Garapena. Compartiendo experiencias”, apoyado por Gobierno Vasco y BBK. Pág. 50.

APUNTES METODOLÓGICOS

El periodo analizado:

La sistematización de experiencias se trata de un proceso iterativo que se enriquece a medida que avanza el proceso; esto implica que algunos productos comienzan a construirse en una fase, pero luego se reconstruyen a partir de la retroalimentación y el análisis de otras actividades posteriores. De este modo, el producto que aquí se encuentra es fruto de las siguientes fases de trabajo desde julio a noviembre del 2023.

Las principales fases identificadas son:

Fase 1. Reconstrucción histórica de la relación entre la cooperación vasca y la OHCH desde 1997 hasta 2021. Levantamos una Línea del tiempo que identificó las iniciativas financiadas y una caracterización de esta. Para esto se consultaron fuentes secundarias disponibles tales como informes, evaluaciones realizadas, diagnósticos, sistematizaciones (en el caso de que se hayan realizado) y otros documentos. De este levantamiento de información se extrajeron datos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, en tanto en un proceso de sistematización es importante preguntar a las personas que fueron parte de las iniciativas qué recuerdan sobre el proceso, sus percepciones y lo que sintieron mientras lo vivían; se utilizaron diferentes herramientas como entrevistas, observación participante, encuestas y conversaciones para recuperar esta historia. A su vez, se realizó un levantamiento de las transformaciones físicas en el Centro Histórico de la Habana a las que ha contribuido el acompañamiento de la cooperación vasca mediante fotografías y videos de estos sitios (en este punto se contó con el apoyo de una estudiante que realiza su tesis sobre el tema). A partir del ordenamiento y análisis de la

información, se identificaron los insumos principales para hacer el Mapeo de las iniciativas financiadas y su caracterización.

Fase 2. Interpretación crítica de la experiencia a sistematizar: las preguntas claves son ¿qué fue lo más significativo que pasó? Y ¿por qué pasó lo que pasó y no pasó de otra manera? En este momento nos detendremos en aspectos significativos que aparecieron en la reconstrucción histórica pero también se buscó lo que no se dijo o no se hizo visible e indagar en los cambios que se produjeron en la vida de las personas, en las y los actores que participaron. Aquí es importante resaltar que este análisis brinda insumos para poder definir el alcance de los procesos de fortalecimiento de capacidades institucionales de la OHCH / movilidad del conocimiento y del fortalecimiento de capacidades de diversos colectivos priorizados. Es cuando se hacen las preguntas a la experiencia para descubrir elementos que no se ven a simple vista y que permiten profundizar en las claves de por qué sucedieron así, relacionando enfoques, situaciones y expectativas. Interpretar es analizar en profundidad; ir más allá de las causas y efectos que una situación produce; es hacer relaciones entre distintos aspectos de la experiencia y de esta forma crear un nuevo conocimiento. De cierta forma, es teorizar sobre la práctica.

Fase 3. Identificación de aprendizajes y conclusiones. Los aprendizajes o “lecciones aprendidas” son las acciones y decisiones que propiciaron cambios en las formas de ver, de enfocar o hacer las prácticas. Y las conclusiones nos servirán para hacer el cierre del proceso metodológico, haciendo referencia al conjunto de las iniciativas sistematizadas, al desempeño de esta, pero particularmente a los propósitos de la sistematización que hemos establecido y los ejes priorizados en la matriz analítica. En esta fase, se analizó y reflexionó sobre los alcances cualitativos.

Fase 4. Socialización los aprendizajes y conclusiones. Es un momento importante para cerrar el camino de la sistematización como proceso: devolver a las personas involucradas la información obtenida para que sea de utilidad y haya valido la pena hacerla. Para ello, se han implementado dos espacios de reflexión:

- En Euskadi, con la participación de los agentes vascos involucrados y presencia de la consultora cubana el día 3 de noviembre.
- En la Habana, presencialmente el 20 de noviembre a la visita de eLankidetzta y Tecnalia a la OHCH.

Los ejes en los cuales se ha centrado la reflexión de la sistematización son 3:

- La recuperación de la historia de la relación.
- La caracterización de las iniciativas implementadas en los 25 años de análisis.
- Los alcances de dicha relación entre OHCH y la cooperación vasca.

Una vez iniciado el proceso de revisión de la documentación recibido el 14 de julio de 2023, nuestro equipo diseñó una versión más acotada de la **matriz de análisis** que contiene todos los ejes y resultados propuestos y las categorías (necesidades informativas) orientadoras para el proceso. Esta matriz ha orientado el proceso, tanto el análisis documental y de sistematización cuantitativa como el proceso de reflexión sobre la relación y experiencias vividas y los aprendizajes buscados.

A continuación, se detallan las **principales categorías analizadas**. Ppara una mayor ampliación de las preguntas orientadoras propuestas en los TdR y luego debatidas y consensuadas entre el equipo y la OHCH y eLankidetzta, se puede consultar el [Anexo 6.3](#).

EJE 1: RECUPERACIÓN DE LA HISTORIA DE LA RELACIÓN ENTRE OHCH Y COOPERACIÓN VASCA

- 1.1 Surgimiento de la relación
- 1.2 Articulación entre agentes vascos y su relación con Cuba
- 1.3 Articulación entre agentes vascos y OHCH

EJE 2: MAPEO Y CARACTERIZACIÓN CUANTITATIVA DE INTERVENCIONES

- 2.1 Caracterización por tipologías
- 2.2 Población sujeto en el territorio. Ubicación y mapa.
- 2.3 Datos cuantitativos (indicadores)

EJE 3: ALCANCES CUALITATIVOS

- 3.1 Buenas prácticas y aprendizajes de la relación
- 3.2 Papel de la innovación en acompañamiento a OHCH
- 3.3 Dimensión cultural para el desarrollo y la transformación social
- 3.4 Alcance en fortalecimiento de capacidades OHCH y colectivos priorizados

Los agentes implicados

En el marco del enfoque de trabajo de **Kalidadea**, **la participación de los agentes en todo proceso investigativo, de reflexión o evaluación como sujetos protagonistas**, es un elemento central. Participando tanto en los procesos del diseño del proceso, como durante el trabajo de campo y las posteriores reflexiones y generación de aprendizajes organizativos a nivel de intervenciones y a nivel estratégico.

Mediante dinámicas de **intercambio y aprendizaje mutuo**, se facilitaron espacios de reflexión participados (talleres de reflexión, construcción de mapas, entrevistas en profundidad, entrevistas grupales, observación directa participada, así como a través de las reuniones de contraste del equipo con la OHCH y la AVCD. Como hemos señalado, nuestra forma de trabajar es artesana pero cualificada y “adaptada”, y buscamos que cada iniciativa de consultoría esté orientada a fortalecer las instituciones y organizaciones con quien trabajamos.


En este marco, los **principales agentes** que han participado en este proceso son: (para consultar detalle ver [anexo 6.5](#)):

- La OHCH y las entidades y empresas que forman parte de su estructura institucional como responsable en Cuba.
- La población sujeto, titulares de derechos, como sujetas de su propio desarrollo y protagonistas de las intervenciones en la Centro Histórico de la Habana, y de la reflexión sobre el impacto que éstas han causado en su territorio.
- Otros agentes involucrados en Cuba, bien como titulares de responsabilidad (otras aliadas, redes, movimientos locales) o titulares de obligación, vinculados a la ejecución (otras áreas de la administración pública local vinculada directamente con el sector de actuación y el territorio).
- Agentes de NNUU que participaron en el marco del PDHL-PNUD.
- La AVCD como responsable de impulsar el proceso en Euskadi y otros financiadores: Euskal Fonda, Ayuntamiento de Bilbao, Diputación Foral de Gipuzkoa, Ayuntamiento de Victoria Gasteiz.
- Las entidades vascas y sus socias locales, responsables de la ejecución de cada intervención: especialmente Tecnalia y KCD, entre otras.

Además, se realizó trabajo de gabinete en la **revisión y análisis de las fuentes documentales** recibidas ([ver Anexo 6.1](#)). Este trabajo se realizó a partir de la sistematización de los datos de cada una de las iniciativas, es decir, sus propuestas y sus informes técnicos de seguimiento y evaluación (más de 130 documentos).

Esta información fue volcada en fichas de proyectos (una por expediente) que buscó resumir los aspectos centrales a la luz de los ejes planteados por el objeto de la consultoría ([ver Anexo 6.7](#)). Sin embargo, dado que principalmente los ejes 1 y 3 refieren a aspectos cualitativos sobre la relación entre la OHCH y la cooperación vasca, ciertas claves no han podido identificarse por iniciativa individual sino a nivel procesual y global de la relación en el marco de las entrevistas y talleres realizados. Las fichas fueron remitidas a cada organización previo a las entrevistas con los agentes claves representantes de cada una.

Ilustración 2: Modelo de ficha de proyecto



V.3 Ficha interna análisis

Anexo: FICHA DE ANÁLISIS DE PROYECTOS

Lectura

Ítems que irán en la base de datos o Vínculo (posible) a indicadores cuantitativos

Vínculo a preguntas orientadoras cualitativo

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INICIATIVA

| | |
|--|--------------------|
| Título del proyecto: | |
| Expediente: | |
| Año inicio: | Año finalización: |
| Entidad vasca financiadora: | |
| Entidad Solicitante: | |
| Subvención aprobada (€) : | Total aprobado(€): |
| Localización del proyecto: | |
| Temas principales que aborda: | |
| - | |
| - | |
| - | |
| Población sujeto (TD) desagregadas por edad y sexo: | |
| - Población directa (si se anota): | |
| - Población indirecta: | |
| Población sujeto vinculada a la OHCH, su estructura o empresas vinculadas como TO: | |
| Otros agentes involucrados: | |
| - TR | |

II. VINCULACIÓN DE LA INICIATIVA A EJES ESTRATÉGICOS DE LA COOPERACIÓN VASCA Y LA OHCH

| |
|---|
| Sector(es) priorizados del Plan director de la AVCD |
| <input type="checkbox"/> Agua y Saneamiento |
| <input type="checkbox"/> Becas |
| <input type="checkbox"/> Cultura/Cine |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo económico local |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo estrategia país |
| <input type="checkbox"/> Educación |
| <input type="checkbox"/> Emergencia/Acción humanitaria |
| <input type="checkbox"/> Formación & Asistencia Técnica |
| <input type="checkbox"/> Infancia |
| <input type="checkbox"/> Otras Infraestructuras |
| <input type="checkbox"/> Participación Ciudadana |
| <input type="checkbox"/> Patrimonio/asistencia técnica |
| <input type="checkbox"/> Salud |
| <input type="checkbox"/> Seguridad Alimentaria |
| <input type="checkbox"/> Vivienda |
| Transversales de la AVCD: |

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, la información obtenida se volcó **en una base de datos** (ver Anexo 6.6) que permitió el análisis cuantitativo y una aproximación al alcance de las intervenciones en La Habana Vieja.

Ilustración 3: Modelo base de datos

| AÑO de INICIO | ENTIDAD FINANCIADORA | Nº EXPEDIENTE | ENTIDAD SOLICITANTE | Título | Costos directos | Costos indirectos | SUBVENCIÓN CONCEDIDA TOTAL (C+I) | PRE SUPUESTO TOTAL FIRM. |
|---------------|--------------------------------|-----------------|---|---|-----------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1997 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-1997K20081 | Centro de Formación de Somoni | Escuela taller Centro Habana Vieja | € 119.656,92 | € 4.895,00 | € 124.551,92 | € - |
| 2002 | Euskal Fundoa | 1p129k-02-PDHL | PDHL-PNUJ | Fortalecimiento de los Servicios dirigidos al Adulto | € 326.734,85 | € 22.871,44 | € 349.606,29 | € - |
| 2003 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2003K20017 | Fundación TECNALIA Research | Formación para el diagnóstico previo a la rehabilitación | € 138.966,00 | € 9.727,00 | € 148.693,00 | € 355.264,48 |
| 2004 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2004K20005 | Fundación TECNALIA Research | Formación, asistencia técnica y dotación de infraestructuras | € 141.650,92 | € 11.715,56 | € 153.366,48 | € 274.411,38 |
| 2005 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2005K20018 | Fundación TECNALIA Research | Soluciones sostenibles para la rehabilitación de viviendas | € 169.130,43 | € 13.639,13 | € 182.769,56 | € 312.342,25 |
| 2005 | Euskal Fundoa | 1p161k-05-PDHL | PDHL-PNUJ | Apoyo a la atención integral al adulto mayor | € 99.398,47 | € 6.957,89 | € 106.356,36 | € - |
| 2006 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2006K20010 | Fundación TECNALIA Research | Fortalecimiento de la economía local mediante un emprendimiento | € 167.950,00 | € 13.555,50 | € 181.505,50 | € 286.586,00 |
| 2006 | Ayuntamiento de Bilbao | 61498000048 | PDHL-PNUJ | Apoyo a la creación de la II Escuela Taller de La Habana Vieja | € 17.955,00 | € 945,00 | € 18.900,00 | € - |
| 2007 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2007K20007 | Fundación TECNALIA Research | La Habana Vieja. Patrimonio sin Barreras | € 399.632,41 | € 25.381,62 | € 425.014,03 | € 620.729,35 |
| 2008 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2008K20002 | Fundación TECNALIA Research | Desarrollo de recursos materiales alternativos para la rehabilitación | € 436.079,22 | € 27.203,96 | € 463.283,18 | € 869.756,23 |
| 2008 | Euskal Fundoa | 1p191k-08-PDHL | PDHL-PNUJ | Apoyo a los servicios sociales para la Tercera Edad | € 192.724,00 | € 13.490,68 | € 206.214,68 | € - |
| 2009 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2009K20013 | Fundación TECNALIA Research | Diffusión Accesible del Patrimonio para colectivos con discapacidad | € 409.232,02 | € 25.860,60 | € 435.092,62 | € 655.458,81 |
| 2009 | Euskal Fundoa | p207k-09-PDHL | PDHL-PNUJ | Apoyo al Programa de Atención al Adulto Mayor | € 149.568,71 | € 10.469,81 | € 160.038,52 | € 221.235,71 |
| 2010 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2010K20001 | Fundación TECNALIA Research | Acciones de conservación para la habitabilidad | € 299.615,01 | € 20.379,99 | € 319.995,00 | € 452.448,17 |
| 2010 | Euskal Fundoa | p207k-10-PDHL | PDHL-PNUJ | Apoyo al Programa de Atención al Adulto Mayor | € 34.220,00 | € 2.395,40 | € 36.615,40 | € - |
| 2010 | Euskal Fundoa | p207k-10 | n/a | Apoyo al Programa de Atención al Adulto Mayor | € 114.376,00 | € 8.006,32 | € 122.382,32 | € - |
| 2010 | Euskal Fundoa | p208k-09-10 | n/a | Apoyo al programa nacional de atención a niños de acogida | € 100.050,00 | € 7.003,50 | € 107.053,50 | € - |
| 2011 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2011K20002 | Fundación TECNALIA Research | Fortalecimiento y optimización de las capacidades de los agentes | € 341.645,74 | € 22.482,29 | € 364.128,03 | € 506.101,85 |
| 2011 | Euskal Fundoa | p207k-11 | n/a | Apoyo al Programa de Atención al Adulto Mayor | € 232.000,42 | € 16.240,03 | € 248.240,45 | € 371.717,00 |
| 2012 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2012K20006 | Fundación TECNALIA Research | Innovación en Sostenibilidad del Patrimonio Urbano | € 278.070,10 | € 19.303,50 | € 297.373,60 | € - |
| 2012 | Euskal Fundoa | p240k-12 | n/a | Creación de residencias protegidas para la Tercera Edad | € 750.025,83 | € 52.501,81 | € 802.527,64 | € 806.479,39 |
| 2013 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2013K20001 | Fundación TECNALIA Research | Eficiencia de recursos para la rehabilitación sostenible | € 215.924,78 | € 16.196,24 | € 232.121,02 | € 362.439,55 |
| 2014 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2014K20003 | Fundación TECNALIA Research | CREAHABANA: la ciudad creativa como modelo de rehabilitación | € 227.634,87 | € 16.781,74 | € 244.416,61 | € 317.388,17 |
| 2015 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2015K20001 | Fundación TECNALIA Research | 10 años de cooperación sostenible en la rehabilitación | € 259.704,36 | € 18.385,22 | € 278.089,58 | € 460.527,69 |
| 2016 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2016K20001 | Fundación TECNALIA Research | PROLAHABANA. Nuevas oportunidades para el turismo | € 335.133,13 | € 22.156,66 | € 357.289,79 | € 449.048,48 |
| 2016 | Euskal Fundoa | p274k-16 | n/a | Fortalecimiento y diversificación del programa de atención | € 170.000,00 | € 11.900,00 | € 181.900,00 | € 257.080,44 |
| 2017 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2017K110048 | KCD, Cultura, Communication and Digital | Jóvenes construyendo desarrollo equitativo y sostenible | € 510.526,66 | € 30.926,33 | € 541.452,99 | € 677.634,10 |
| 2017 | Gobierno Vasco / Agencia Vasca | PRO-2017K20003 | Fundación TECNALIA Research | Co-Habana. Co-diseño de espacios públicos de La Habana | € 329.805,03 | € 21.890,25 | € 351.695,28 | € 445.806,41 |

Fuente: elaboración propia

Además, se realizó una línea de tiempo por cada agente que muestra de manera gráfica las distintas iniciativas ejecutadas (ver Anexo 6.5). Esta información se completó con diferentes espacios de debate y reflexión, los cuales se resumen a continuación.

Trabajo de campo

En Cuba, el trabajo de campo inició el día 31 de agosto con las entrevistas (ver agenda en Anexo 6.5). Estas entrevistas se complementaron con las visitas y observaciones. Y se cerró con el taller de análisis crítico el día 20 de septiembre.



En el caso de Euskadi, se enviaron las fichas de caracterización realizadas en fase de gabinete el día 19 de septiembre y las entrevistas con entidades vascas priorizadas se realizaron entre el día 22 y 28 de septiembre y un taller de reconstrucción histórica y análisis crítico el 9 de octubre. En el Anexo 6.5 se presenta el esquema total de entrevistas realizadas.

1. La experiencia (el proceso vivido)

1.1 Surgimiento de la relación entre la OHCH y la cooperación vasca

Los antecedentes en Euskadi

La **cooperación al desarrollo impulsada por las instituciones públicas vascas surge desde mediados de la década 1980**, como una de las pioneras de la cooperación descentralizada. En ello influyó tanto el contexto internacional como el auge de las organizaciones de la sociedad civil al interior del estado español. Si bien no puede determinarse una fecha fundacional, existen evidencias que sitúan a la comunidad de Euskadi entre las primeras en insertarse dentro de las dinámicas de la cooperación para el desarrollo.

Desde 1985 hasta 1987, el Gobierno Vasco² colaboró con organizaciones no gubernamentales (ONG) para proporcionar ayuda principalmente a misioneros y entidades vascas que se dedicaban a resolver los problemas de familias necesitadas en países subdesarrollados. Más adelante, cuando niños y niñas saharauis llegaron a la ciudad de Donostia, se establecieron los primeros hermanamientos con dairas saharauis, con acuerdos firmados entre Vitoria-Gasteiz y La Güera en 1987, y entre Donostia y Bojador en 1988. Estos hermanamientos marcaron los primeros aportes económicos por parte de estos municipios para la cooperación al desarrollo (Ramírez-Corría, 2023).

En 1988, el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz decidió dedicar el 0,7% del presupuesto municipal a la cooperación al desarrollo, lo cual resultó un hecho pionero dentro y fuera de Euskadi. Durante el mismo año, diez entidades vascas recogieron más de 50 mil firmas que entregaron en el Parlamento Vasco reclamando un compromiso explícito del Gobierno Vasco para la aportación a la cooperación del 0,7% del presupuesto de la comunidad autónoma de Euskadi. Ello provocó una iniciativa parlamentaria encaminada a incorporar a la Ley de Presupuestos de ese ejercicio un crédito específico de 300 millones de pesetas (1,8 millones de euros) para financiar “actividades de ayuda al desarrollo”. Estas iniciativas fueron las primeras decisiones de esta naturaleza tomadas por un gobierno autonómico.

Además, en estas fechas se creó el Fondo Vasco de Cooperación con Centroamérica (*Ertameriketarekin Lankidetzarako Euskal Fondoa*), con el apoyo de los ayuntamientos de Lasarte-Oria, Hernani, y Laudio. Este constituyó el antecedente de la Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes – Euskal Fondoa³, fundado 8 años más tarde (en 1996) como consecuencia de la paulatina incorporación de nuevos ayuntamientos a las tareas de la cooperación. Conjuntamente con la fundación de Euskal Fondoa, se publicó el Manifiesto de Alcaldes a favor de la Cooperación al Desarrollo, en el que se señaló que los ayuntamientos debían comprometerse con la “transformación de esta sociedad en otra más justa e igualitaria, tanto a nivel local como mundial”. De esta forma, se hizo un llamado a las entidades locales vascas para que asumiesen el papel de agentes activos en la cooperación descentralizada (Ramírez-Corría, 2023).

Cuba es uno de los lugares priorizados por Euskal Fondoa/Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes, compuesta por las Diputaciones y diversos municipios y dedicada a la cooperación internacional mediante la cofinanciación de sus miembros. Desde su creación en 1988 ha apoyado proyectos ejecutados en San Miguel de Padrón, Guanabacoa, Boyeros, Cotorro, Mariel y Matanzas, entre otras. Están en ejecución: Creación Residencias Protegidas para la Tercera Edad (La Habana); Apoyo al Programa de atención al adulto mayor (La Habana); Apoyo al Programa

² La cooperación impulsada desde el Gobierno Vasco hasta 2010 se la atribuye directamente a este en tanto desde los años '90 al 2010 hubo denominaciones diferentes para sus direcciones en la cuales se impulsaba la cooperación. A partir de 2011 se convierte en eLankidetzeta-Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.

³ Actualmente Euskal Fondoa está conformado por 120 administraciones públicas de las provincias de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, así como de las 3 Diputaciones Forales vascas.

nacional de atención a niños y niñas con discapacidad cerebral y/o físico-motora; y Remodelación y ampliación del Hogar de ancianos Vicente Álvarez.
(Douglass, 2015, pág. 324).

Con relación a la formulación de políticas de cooperación al desarrollo, en 1989 se publica el primer documento concebido desde una institución pública vasca dirigido a orientar y regular las actividades de cooperación al desarrollo. Este fue un decreto de Lehendakaritza⁴, divulgado en el Boletín Oficial del País Vasco, en el cual se convocaban “Ayudas para proyectos de cooperación al desarrollo en el Tercer Mundo”.

Paulatinamente, las instituciones más representativas de Euskadi se incorporaron a la tarea de la cooperación. Esto condujo a la creación, en **1990, del Fondo de Cooperación al Desarrollo (FOCAD)**, integrado tanto por el gobierno vasco como por las diputaciones forales. Este funcionó como tal hasta el año 2004.

En la década de los 90, se observó que varios municipios del País Vasco iniciaron la elaboración de documentos con el propósito de formalizar su contribución a la cooperación al desarrollo. Estos documentos establecían los objetivos y las normas para asignar los recursos destinados a este fin. Vitoria-Gasteiz fue la primera en publicar sus bases en 1992, seguida por Irún en 1993, Bilbao en 1994 y Donostia en 1995.

Sobre un sustrato histórico de relaciones iniciadas en los primeros tiempos de la colonización y mantenidas en siglos posteriores en los últimos años del siglo XX y principios del XXI se han incrementado los vínculos entre Euskadi y Cuba (Douglass, 2015, pág. 318). En sus inicios de cooperación con Cuba en la década de los 90 fue una cooperación con voluntad de apoyo y solidaridad algo más dispersa orientada a resolver lo inmediato frente a lo prioritario, con ausencia de objetivos. Comenzaba el Período Especial en Cuba y fueron aprendiendo juntas.

Cuba fue el primer país con el que el Gobierno Vasco se planteó una relación de cooperación estratégica y un modelo novedoso de relación de planificación y coordinación, con lazos de solidaridad porque ambos países comparten una concepción social humana del desarrollo, con principios de participación, soberanía y autonomía de las partes (Gobierno Vasco, 2007).

Como antecedentes de esta cooperación pueden citarse algunos ejemplos:

- En los años 80 al 85 hubo un proyecto de Cuba hacia Euskadi de formación de médicos en administración de Salud que fundaron el Sistema de Administración de Salud Pública de Euskadi, (*quizás aquí pueda haber un sentimiento de agradecimiento hacia Cuba*).
- Año 1991 Euskal Fundazioa con la Asociación Hermanos Saiz promovieron, en conjunto con los Ayuntamientos de Bizkaia y Diputación Foral de Gipuzkoa, una Exposición de artistas plásticos con el nombre “Cuba construye”, donde se incluyó la arquitectura, y se expuso en Euskadi, en Bilbao y otras ciudades pues se expuso de manera itinerante.
- En el 95 o 96 la Organización Bagabiltza, dirigida por Satur Abon, feminista, hicieron un proyecto de capacitación con el Plan Maestro con el objetivo de capacitar a mujeres para garantizar empleos decentes e invitaron a tres mujeres a capacitarse en Bilbao: una secretaria, una cartógrafa y una arquitecta, la cual se formó en técnicas de Dirección.

Si bien, no en vinculación directa con cuestiones vinculadas a la cooperación, cabe resaltar que en 1997 y 1998 el lehendakari José Antonio Ardanza visitó Cuba, fortaleciéndose las relaciones entre los gobiernos cubano y vasco. En abril de 2002 el lehendakari Juan José Ibarretxe se reunió con Fidel Castro en La Habana, coincidiendo con la firma de varios convenios de colaboración institucional y económica y se creó la Comisión Mixta Intergubernamental Cuba – Euskadi, llegando a importantes acuerdos en diversas materias, y en el marco de las reuniones de esta Comisión se celebraron durante varios años subcomisiones relativas a la cooperación.

⁴ Lehendakaritza es el Órgano Supremo del Gobierno Vasco, integrado por los altos cargos del gabinete presidencial. Lo componen los secretarios generales y directores generales nombrados por el mandatario vasco.

A partir de aquí se inicia un proceso para la concreción de la futura Estrategia Vasca de Cooperación con Cuba, que iniciaría formalmente en 2007. Esta estrategia fue impulsada en Euskadi por el Gobierno Vasco, pero con la vocación de convocar al conjunto de la institucionalidad pública vasca en materia de cooperación.

En abril de 2002 el Presidente Juan José Ibarretxe se reunió con Fidel Castro en La Habana, coincidiendo con la firma de varios convenios de colaboración institucional y económica y se creó la Comisión Mixta Intergubernamental Cuba – Euskadi, llegando a importantes acuerdos en diversas materias.

Aunque la cooperación vasca con Cuba se remonta a los años 90, no es hasta 2005 cuando se empieza a establecer un marco de colaboración, pensando en una planificación estratégica, recogiendo la experiencia acumulada de trabajo directo y con contrapartes locales, por las ONGD vascas y el Gobierno Vasco con organizaciones e instituciones cubanas.

En el año 2007, con la definición del marco de colaboración consensuado entre ambos gobiernos, se dio inicio a la **Estrategia Vasca de Cooperación para el desarrollo con Cuba**⁵ que permitía trabajar en los siguientes 4 años en torno a iniciativas definidas en el documento de Estrategia como objetivo específico I, vinculado a la soberanía alimentaria y reconversión azucarera, estableciendo una salvedad para el territorio de la Habana Vieja.

Como continuidad en julio del **2020 se firmó un Memorando de Entendimiento para la Cooperación entre el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y la AVCD**, aquí dentro de las prioridades sectoriales está la recuperación y gestión sostenible del patrimonio cultural e impulso de iniciativas culturales y de desarrollo urbano con perspectiva social.

La Oficina del Historiador de la Habana Vieja (OHCH)

En **1981, la OHCH**, bajo la dirección del Dr. Eusebio Leal Spengler⁶, **inició la recuperación del Centro Histórico con el primer Plan Quinquenal de Restauración**⁷. Este proceso se afectó con la caída del bloque socialista del este de Europa. Sin embargo, el Estado cubano demostró su voluntad política de continuar con la obra de restauración al declarar al Centro, en 1993, Zona Priorizada para la Conservación. Este proceso se consolidó mediante el Decreto-Ley 143, de octubre de 1993, aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba, que estableció para la OHCH la subordinación directa al Consejo de Estado; el reconocimiento de personalidad jurídica; capacidad para la aplicación del cobro de un impuesto especial como contribución a la restauración; la creación de un sistema empresarial propio para la explotación del turismo y del sector terciario en general; la creación de un equipo interdisciplinario para la planificación integral del desarrollo; y ampliación de la propia estructura para garantizar toda la secuencia del proceso de rehabilitación. De esta forma, la OHCH se dotó de un respaldo legal que le permitió llevar adelante un proceso de desarrollo integral autofinanciado y sostenible, pautado por la descentralización económica⁸, sin precedentes en el país (Ramírez-Corría, 2023).

La **misión de la OHCH** es preservar los valores del Centro Histórico de La Habana Vieja a partir de acciones de rehabilitación, restauración arquitectónica y regeneración socioeconómica

⁵ La estrategia se definió con una referencia temporal de 2007- 2010 aunque las prioridades sectoriales y geográficas que marca la Estrategia se han aplicado hasta 2020.

⁶ Desde el año 1967, Eusebio Leal Spengler asumió el título de Historiador de la Ciudad de La Habana, y comenzó a vincularse a la recuperación del Centro Histórico. En 1981, se le confirió la responsabilidad de conducir las obras de restauración de este territorio.

⁷ La labor promocional de la Oficina del Historiador acerca de la ciudad, su historia y sus más relevantes monumentos, así como el reconocimiento como Monumento Nacional, condiciona que, en 1981, el Estado asigne un presupuesto para dedicarse exclusivamente a la rehabilitación y restauración del Centro Histórico. Se impone entonces un crecimiento institucional y la organización de estos recursos a manera de planes quinquenales, el primero de ellos de 1981 a 1985. Ver más en: Portieles Fleites, J. A. (2004). El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso. La experiencia del Centro Histórico de La Habana. Ediciones Boloña.

⁸ Las facultades administrativas concedidas por el Decreto-Ley 143 a la OHCH fueron modificadas en 2015, según la política de país de independizar la actividad empresarial de la presupuestada: se separó la institución del sistema empresarial que sustentó económicamente por 20 años el proceso de rehabilitación. A inicios de este año, la OHCH quedó como una entidad dependiente del presupuesto del Estado, subordinada al Consejo de Ministros. Por tanto, desde entonces se comenzaron a estudiar fórmulas de nueva relación con las formas de gestión económica que operan en el territorio para garantizar la sostenibilidad económica del proceso de rehabilitación.

encaminadas a conservar el área habitada en condiciones dignas, siendo económicamente rentable y ambientalmente sustentable (Ramírez-Corría, 2023). Para ello desarrolla sus políticas de acuerdo a diferentes premisas:

- Promover la cultura como eje vertebrador del desarrollo local.
- Proteger el patrimonio heredado, rehabilitándolo a través de un Plan Especial de Desarrollo Integral con fuerza legal.
- No exclusión social, no hacinamiento, no gentrificación.
- Dotar de infraestructura técnica adecuada y contemporánea.
- Garantizar sostenibilidad.

La OHCH cuenta con un conjunto de direcciones especializadas en procesos que abarcan desde la planificación integral estratégica con perspectiva amplia de desarrollo humano sostenible, hasta la recuperación física de inmuebles y espacios urbanos. Para ello dispone de diferentes documentos estratégicos que rigen su política de gestión de la ciudad, destacando el Plan Especial de Desarrollo Integral 2030 (PEDI) vigente en la actualidad. El PEDI *constituye un instrumento de planificación que incluye herramientas para el ordenamiento territorial y urbano y el desarrollo integral del Centro Histórico* (Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 2016).

Una idea del alcance de su poderoso engranaje puede inferirse de las directrices que regirán el desarrollo integral del territorio hasta 2030, recogidas en una **versión actualizada del PEDI de fines de 2016** y concebidas en base a cinco premisas fundamentales:

- Garantizar la sostenibilidad institucional a partir de la gestión de un proceso eficiente, racional, equitativo, confiable, continuo y participativo.
- Garantizar la sostenibilidad cultural a través de la consolidación del patrimonio cultural (tangible e intangible) promoviendo la diversidad cultural y reforzando la identidad local, como motores del desarrollo y facilitando el fomento de industrias culturales y economías creativas.
- Garantizar la sostenibilidad ambiental con la promoción de una cultura ambientalista y resiliente, en función del bienestar de los individuos, su seguridad y la preservación del contexto donde se desarrollan.
- Garantizar la sostenibilidad económica fomentando el desarrollo de una economía local, heterogénea y diversificada, sustentada en los criterios de la descentralización económica, los principios de la economía social y solidaria y el uso racional de los recursos.
- Garantizar la sostenibilidad social con la comprensión del ser humano como sujeto fundamental de la obra rehabilitadora, involucrándolo en la generación de sinergias que fomenten la equidad, la prosperidad y la solución a conflictos sociales.

La complejidad y el alcance de instrumentos como el PEDI permiten explicar por qué el modelo de gestión del Centro Histórico de La Habana trasciende las fronteras de lo local para convertirse en referente de políticas nacionales, a través de prácticas que sirven de estímulo al desarrollo de nuevas iniciativas –desde el apoyo a la formación de cooperativas urbanas y pequeños emprendimientos privados, hasta el fortalecimiento de las capacidades productivas locales en apoyo a la restauración–. En la mayoría de esas experiencias sobresale una fortaleza adicional: las oportunidades creadas por la OHCH para el desarrollo humano y la expansión de la creatividad, en base al trabajo honrado y una visión del desarrollo multiactoral, a cualquier nivel.

Por los resultados obtenidos por la OHCH en la aplicación de su nuevo modelo de gestión comenzó a recibir, paulatinamente, un gran reconocimiento de la comunidad internacional, que se expresa en un incremento de las iniciativas de cooperación desarrolladas desde finales del siglo XX e inicios del XXI entre la OHCH y agentes internacionales interesados en la recuperación y el desarrollo del Centro Histórico. Este fenómeno hizo necesaria la creación de un grupo propio de la OHCH, encargado de la gestión de la cooperación internacional, el cual comenzó su funcionamiento en 2002; surgió, en primera instancia, para fortalecer el Grupo de Trabajo del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en La Habana Vieja.

El papel del PDHL del PNUD en su contribución a la relación entre OHCH y la cooperación vasca ha sido fundamental. En 1998 el Gobierno de Cuba, con el apoyo del PNUD, crea el

Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), el cual funcionó como un marco de referencia programático, de gestión y operacional para articular la cooperación internacional a los procesos y estrategias de desarrollo local llevados a cabo por las autoridades nacionales y locales cubanas, en línea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Los procesos prioritarios que el Programa debía apoyar eran la descentralización técnico-administrativa, la cobertura, sostenibilidad y calidad de los servicios territoriales, el fortalecimiento de la participación comunitaria y el enfoque de género. Se acordó como principio operacional que los ámbitos locales fueran los espacios decisorios de trabajo y el planeamiento, la herramienta fundamental para apoyar las líneas de cooperación, en armonía con los intereses territoriales. Así, el programa desarrolló modelos de cooperación institucional multinivel con el fin de intercambiar, sistematizar y propagar experiencias exitosas en materia de desarrollo humano local y de fortalecer la gestión de los gobiernos locales.

El **Programa PDHL/Cuba**⁹ se implementó en las áreas del país con menos desarrollo humano, las cuales incluyeron ocho provincias: Las Tunas, Guantánamo, Granma, Holguín, Santiago de Cuba, Cienfuegos, Sancti Spíritus y Pinar del Río. En adición, fue sumado a este programa el municipio capitalino de La Habana Vieja, específicamente, el área que comprendía el Centro Histórico. Entre los principales factores por los cuales este último territorio fue seleccionado para formar parte del programa destacaron: el modelo de gestión singular de la OHCH, cuyos preceptos se mostraron armónicos con los del PDHL (dígase la descentralización técnico-administrativa, la cobertura, sostenibilidad y calidad de los servicios territoriales, el fortalecimiento de la participación comunitaria y el enfoque de género); y la labor desarrollada por Eusebio Leal, quien fuese en ese entonces embajador de buena voluntad del PNUD¹⁰.

El papel del PDHL fue fundamental porque los primeros proyectos de Euskal Fundoa y Tecnalia fueron a través suyo. También fue el primer contacto directo (vía subvención directa) del Gobierno Vasco con la OHCH, y pudo ser esta una de las razones por las que se tuvo la excepcionalidad del trabajo con la OHCH en la Estrategia Vasca de Cooperación para el Desarrollo que se impulsó a partir del 2007. Cobró tal relevancia por lo que el Dr. Eusebio Leal le plantea a Giovanni Camillieri, Asesor Técnico Principal del PDHL / Cuba, crear el Grupo de Trabajo para las Relaciones Internacionales.

La **OHCH** no sólo **trabaja** con la cooperación vasca, de quien recibe financiamiento desde diversos fondos públicos (entre los cuales destacan en este informe AVCD, Euskal Fundoa, Ayuntamiento de Bilbao, Diputación Foral de Gipuzkoa) sino también **con otras entidades cooperantes**, entre ellas la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la Unión Europea, la Cooperación Italiana al Desarrollo con sus ONG asociadas (ARCI, GVC, CIPS), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Ayuntamiento de Barcelona; entre otros, cuyas acciones se han ejecutado en sinergia con la Cooperación Vasca.

Posteriormente, como resultado de la apropiación y reconocimiento local de los mecanismos de este Programa, el **Grupo de Trabajo de cooperación de la OHCH** comenzó a coordinar, además de las iniciativas realizadas en el marco del PDHL, todas las concernientes a cualquier modalidad de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) presente o interesada en el Centro Histórico. De esta forma, llegó a convertirse, específicamente en el **año 2005, en la Dirección de Cooperación Internacional de la OHCH**.

⁹ A partir de 1998, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo propuso un nuevo enfoque para la cooperación: el Desarrollo Humano, que situó a las personas como fin de la cooperación. Posteriormente, avanzó un poco más al plantear el Desarrollo Humano Local, que significó la acción concertada entre los diferentes actores locales: públicos y privados, para superar las dificultades y retos y aprovechar, de forma eficiente y sostenible, los recursos y capacidades endógenas de la comunidad para fomentar el desarrollo.

¹⁰ Desde la década de los 90, el Dr. Eusebio Leal Spengler fue Embajador de Buena Voluntad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y contribuyó notablemente a consolidar iniciativas de cooperación internacional con una proyección innovadora, que fundó alianzas y consolidó una obra de restauración reconocida y respetada internacionalmente.

Principales agentes vascos de cooperación vinculados con la OHCH

Entre las organizaciones cooperantes destacan:

- ⊙ **El Centro de Formación Somorrostro**, agente privado perteneciente a la Diócesis de Bilbao. Este centro aportó a la OHCH el equipamiento necesario para seis de las aulas de una Escuela Taller en el Centro Histórico. Esta Escuela Taller se destinó a formar a sus alumnos en las especialidades de carpintería, cantería, forja, vidriería, cerámica, metales y yesos, quienes dedicaron sus prácticas laborales a tareas de rehabilitación y restauración de inmuebles de significación histórica y cultural¹¹.



Foto 2: Residencia protegida para personas adultas mayores

- ⊙ **La Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco**. La primera iniciativa financiada en Cuba por parte del Gobierno Vasco fue en 1993 y, específicamente con la OHCH, en 1997. En las planificaciones estratégicas en materia de cooperación del Gobierno Vasco para los periodos 2005-2007, 2008-2011 y 2014-2017, Cuba ha sido un país prioritario. Esta priorización –junto al resto de priorizaciones por países- desaparece en el IV Plan Director 2018-2021. La cooperación acompañada por el Gobierno Vasco – y a partir de 2011 por eLankidetzta en Cuba, se ha regido de 2007 a 2020 por la Estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba. A partir de 2020 por el Memorando de Entendimiento entre el MINCEX y eLankidetzta. La relación histórica entre los Gobiernos Vasco y Cubano se ha mantenido en todos estos años; en temas de cooperación ha habido una línea muy continuada e impulsada por las Organizaciones y la existencia del K2. Por una parte, está el Gobierno Vasco con intención de mantener esta relación con Cuba y la apuesta de Tecnalia y KCD de mantener la relación con la OHCH. La relación con la OHCH se ha ido consolidando porque construyen un proyecto con una perspectiva muy social y humana, potenciando los elementos patrimoniales y con un equipo de trabajo apasionado y comprometido.

- ⊙ **Euskal Fondoa** entró con el PDHL en el año 2002, y hasta el 2009 se enfocó en la atención a las y los adultos mayores, rehabilitación con valor patrimonial con uso social: Residencia Protegida Habana 620, ya contaban con experiencias así en Vitoria. *Aquí se encontró la oportunidad de desarrollar modalidades de cooperación que no estaban desarrolladas.* En el marco de esas oportunidades se aprovechó que la Oficina cumplía requisitos importantes para la continuidad: que había un gran equipo con compromiso y que se cubrían los salarios del equipo local. En el 2010 se pasó de trabajar con el PDHL a la OHCH directamente porque reducía ciertas trabas administrativas y la Oficina demostraba capacidad para gestión y administración directa de los fondos. De sus 120 entidades miembro, el Ayuntamiento de Vitoria, el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Gipuzkoa, han trabajado también con la OHCH de forma particular.



Foto 3: Quinta Los Molinos

- ⊙ **Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**: En el 2002, en el marco del PDHL con Euskal Fondoa y el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, se desarrolla la iniciativa Fortalecimiento de los servicios dirigidos al adulto mayor: Viviendas Protegidas y Capacitación en la atención domiciliaria. Residencia Protegida Habana 620 e/ Muralla y Teniente Rey.

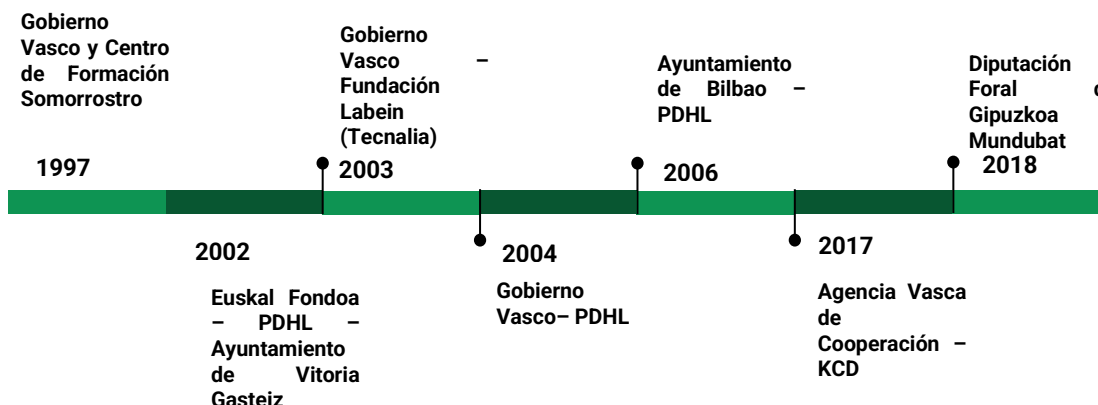
¹¹ En el taller de reconstrucción de la historia en Euskadi se refirió que muchas personas fueron a formarse con la empresa MIESA, vinculada a Somorrostro, por la cuestión de la reconversión azucarera.

Además, se realizaron intercambios técnicos de especialistas de la OHCH en Vitoria-Gasteiz.

- ⊙ **Tecnalia:** cuando aún eran Fundación Labein, hizo un acercamiento a Cuba motivado por su nivel tecnológico y encontraron posibilidades de sinergias en el trabajo de la rehabilitación y conservación del patrimonio; comenzaron el trabajo en La OHCH a través del Gobierno Vasco, y en la Oficina del Conservados de Santiago de Cuba a través de la Diputación Foral de Bizkaia. Sus representantes señalan que funcionó muy bien la relación con la OHCH porque ya tenían muy bien montado su modelo de gestión, pero en Santiago no fue posible continuar por diferentes razones. El **motivo** fundamental de acercamiento fue la temática de trabajo y las sinergias que podían ser posibles gracias al conocimiento técnico y las posibilidades para desarrollar las investigaciones. La estrategia posterior se ha guiado por líneas de trabajo según las necesidades que van surgiendo y detectando en los diagnósticos.
- ⊙ **Ayuntamiento de Bilbao:** En diciembre de 2006 el Ayuntamiento de Bilbao y el PNUD firman un convenio de colaboración para aportar fondos al PNUD sobre la base de participación en la financiación de los gastos para la ejecución/implementación del proyecto Apoyo a la creación de la II Escuela Taller de la Habana y creación del Taller de Vidriera en la Habana Vieja
- ⊙ **Kultura, Communication y Desarrollo (KCD):** desde el surgimiento de KCD ONGD en el año 2007, ya existía una relación de trabajo con Cuba a través del Festival Internacional de Cine Pobre de Gibara, cuyo presidente, Humberto Solás, fue una de las personas promotoras del nacimiento del Festival *Internacional de Cine Invisible-Film Sozialak* de Bilbao. En el 2012 o 2013, en un recorrido por el Centro Histórico, surgió la idea de crear y acondicionar el estudio de grabación en Centro A+, para fomentar los talleres y capacitaciones de adolescentes del territorio. Esta iniciativa se formuló en el 2014 y se presentó por tres años consecutivos hasta que fue aprobada en el 2017. Desde KCD elaboraron un mapa de todas las iniciativas nacionales que se podían cruzar con sus proyectos. A partir de ese momento la relación entre la OHCH y KCD se ha ido fortaleciendo.
- ⊙ **Mundubat:** comienza su trabajo con la OHCH con financiamiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa en 2018. Su iniciativa se orientó a promover la inserción económica y social de las mujeres cuidadoras de la Habana Vieja desde la perspectiva de la economía del cuidado y con enfoque de género y, así, contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores.

A modo de resumen esquemático, la Ilustración 4 muestra en términos cronológicos el **orden de aparición de los agentes vascos de cooperación en la relación con la OHCH en Cuba**. En el *Anexo 6.9* se destacan cronológicamente cada una de las iniciativas ejecutadas, identificando tanto entidades financiadoras como ejecutoras.

Ilustración 4: Orden de aparición de agentes vascos desde 1997



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y talleres realizados y las iniciativas analizadas (FD).

La **estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba**, impulsada por el Gobierno Vasco, pero con visión amplia para la cooperación pública vasca, se centraba en las provincias orientales en el sector de la reconversión azucarera y la soberanía alimentaria y **se decidió incluir la excepcionalidad de continuar apoyando el trabajo de la OHCH en el Centro Histórico** de la Habana; de no haberse incluido esta excepción por parte del Gobierno Vasco no se habrían aprobado proyectos con la OHCH.

Esta excepcionalidad se incluyó en la estrategia dado los buenos resultados obtenidos y el aseguramiento de los plazos de ejecución de las iniciativas. *Contar con una contraparte como la Dirección de Cooperación de la OHCH que se rige con otros parámetros más autónomos y ágiles para la aprobación interna de las iniciativas facilitaba las dinámicas de trabajo.* Aunque el proceso de aprobación y trámites con el MINCEX es el mismo, la OHCH no tiene un organismo nacional de subordinación, y este hecho, añadido a su ubicación en la Habana, ha ido posibilitando una tramitación rápida de las gestiones burocráticas para la puesta en marcha de las iniciativas. Además, son eficientes y eficaces y pueden centrarse con mayor facilidad en la comunicación e intercambio para los agentes vascos de desarrollar proyectos en la capital, así como tejer alianzas. Por último, se recogió en los espacios de reflexión que *“también ha podido influir el “fenómeno Habana Vieja y la figura y carisma de Eusebio Leal”*.

Por último, **se ha detectado una alineación y coherencia entre los objetivos de ambos**. El objetivo general de la estrategia vasca de cooperación en Cuba es: *“acompañar los procesos de desarrollo humano del pueblo cubano mediante el fortalecimiento de líneas de trabajo estratégicas, generando experiencias exitosas e iniciativas de desarrollo estructurales y caracterizadas por la profundidad en el impacto”* (Gobierno Vasco, 2007). Y la OHCH, recoge en su Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI 2030) un enfoque de análisis integral que permite abordar de manera articulada la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible y del medioambiente, y la explotación eficiente de los potenciales que posee el territorio, y que se fundamenta en el criterio de garantizar un desarrollo integral, próspero y sostenible, considerando la cultura como el eje vertebrador del desarrollo y al ser humano como sujeto fundamental de la obra rehabilitadora. Estas premisas garantizan la realización de ese objetivo planteado por la cooperación vasca.

Durante 25 años el contexto ha cambiado significativamente en algunos aspectos y en otros se ha mantenido. Ejemplo de ello es el bloqueo impuesto a Cuba por Estados Unidos y la crisis económica internacional que afecta también la economía cubana y con ello un continuo desabastecimiento de equipos y materiales en las tiendas tanto mayoristas como de la red minorista, que hace más lento el proceso de contar con los insumos necesarios aprobados en las iniciativas.

Algunos de estos **elementos contextuales importantes de destacar son:**

- En el 2010 se estableció por el MINCEX la aprobación de las iniciativas en el Plan de la Economía, solicitando su aprobación en el Ministerio de Economía y Planificación, lo cual implicó demoras en la aprobación y ejecución de estos.
- Los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el 2011 y actualizados en el 2016, constituyen la plataforma política que orienta el desarrollo económico y social del país hasta el año 2030. Es por ello que la expresión del cumplimiento de los lineamientos es el diseño y aplicación de leyes y resoluciones ministeriales que se implementaron y todavía se implementan, en todo el territorio nacional y tienen una influencia directa en todos los ámbitos de la vida cotidiana de los cubanos y cubanas. Los cambios fueron y son de carácter estructural, pero también referidos a modos de gestión, organización y planificación.
- Las transformaciones realizadas en Cuba pusieron énfasis en la rentabilidad económica y productividad para el desarrollo de cualquier propuesta económica y social. Se estableció como prioridad la planificación económica a mediano y largo plazo como herramienta para la toma de decisiones. Aumentó la centralización económica, aunque se alentaron la toma de decisiones a nivel territorial. Hubo una apertura a otras formas de propiedad y gestión diferente a la estatal. Se produjeron cambios en la idea de la igualdad social. Protección social intencionada: subsidios a personas no a productos. Se produjo una apertura a un sector no estatal cuando pequeñas y medianas empresas

- estatales en la esfera de los servicios y la pequeña industria pasaron a gestionarse mediante formas no estatales, sobre todo bajo el formato de cooperativas.
- En el año 2017 se produjo un cambio en la Presidencia de Estados Unidos, quedando finalmente Donald Trump, que le impuso un retroceso considerable a los avances logrados en el restablecimiento de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos. Al mismo tiempo ha recrudescido el bloqueo, teniendo consecuencias palpables en la economía cubana.
 - Durante el año 2018 se mantuvieron los cambios estructurales en el país a nivel de ministerios y en el ámbito empresarial. Se mantuvo la necesidad de priorizar el respaldo de niveles productivos e inversiones asociadas a las exportaciones, sustitución de importaciones, programas de desarrollo e infraestructuras y las demandas del turismo; la producción e importación de alimentos; el aumento de la producción de materiales de la construcción e insumos agrícolas; y el aseguramiento de las actividades de educación, salud y servicios básicos a la población.
 - Durante los años 2019 y 2020 se unieron una serie de condicionantes sin precedentes que afectaron la vida cotidiana de la población cubana y el funcionamiento de las instituciones y organizaciones. De manera general se produjeron cambios significativos en el país a partir de la nueva Constitución aprobada que derivó en un reordenamiento jurídico general, aún en ejecución y con no pocas incertidumbres. Uno de los más significativos es la descentralización municipal de atribuciones y funciones, así como la autonomía de los mismos para su gestión y desarrollo.
 - En el mes de marzo del año 2020 comenzó la pandemia de la COVID que mantuvo al país en una cuarentena o aislamiento social con suspensión de actividades presenciales, cierre de servicios y producciones nacionales por muchos meses. La producción nacional se concentró en los servicios y bienes imprescindibles y el financiamiento que se producía se utilizó para adquirir, prioritariamente, los insumos médicos que el país necesitaba para combatir la pandemia y la alimentación de la población. Se priorizó el teletrabajo o trabajo a distancia.
 - A partir del 1 de enero del 2021 los retos más importantes que enfrentó el país estuvieron relacionados con la unificación monetaria y cambiaria aparejada a una reforma de salarios, pensiones y precios. Entre las principales transformaciones estuvo la ampliación del empleo en el sector no estatal, así como la reestructuración del aparato estatal, con el proceso de disponibilidad laboral asociado.

Hitos clave en la relación

Para la recuperación de la historia y posibilitar su valoración y aprendizajes, se llevó a cabo la **reconstrucción de los principales hitos de la historia vivida** por los agentes estos últimos 25 años. Para una mejor comprensión se dividen **en 3 grandes etapas**, las cuales se han subdividido en los momentos más relevantes identificados y se destacan en la Ilustración 5.

A modo de síntesis, se distinguen tres etapas:

1. **Inicios de la relación (1997-2006):** Los elementos más destacables de este periodo son (i) el rol del PDHL que aglutinó / atrajo a varios agentes vascos de cooperación a trabajar con la OHCH, (ii) el impulso de las relaciones entre el Gobierno de Cuba y el Gobierno Vasco y (iii) la figura de Eusebio Leal como tractor / impulsor de la cooperación con la OHCH.
2. **Continuidad del trabajo con la OHCH (2007-2013):** Los elementos más destacables de este periodo son (i) el fortalecimiento de la capacidad del equipo de trabajo de la OHCH, su compromiso y responsabilidad, resaltándose la persona de Nelys García Blanco como Directora de Cooperación que plantea sinergias entre las iniciativas, así como la de Patricia Rodríguez Alomá al frente del Plan Maestro, y (ii) la inclusión del trabajo con la OHCH como excepción en la Estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba. En este periodo los agentes vascos que trabajan en Cuba son Euskal Fonda y Tecnalía –con financiamiento de Gobierno Vasco/eLankidetz-.

3. **Fortalecimiento (2014-2021):** Los elementos más destacables de este periodo son (i) nuevo impulso a las relaciones institucionales en materia de cooperación entre el Gobierno de Cuba y el Gobierno Vasco y (ii) entrada de agentes sociales vascos de cooperación a trabajar con la OHCH.

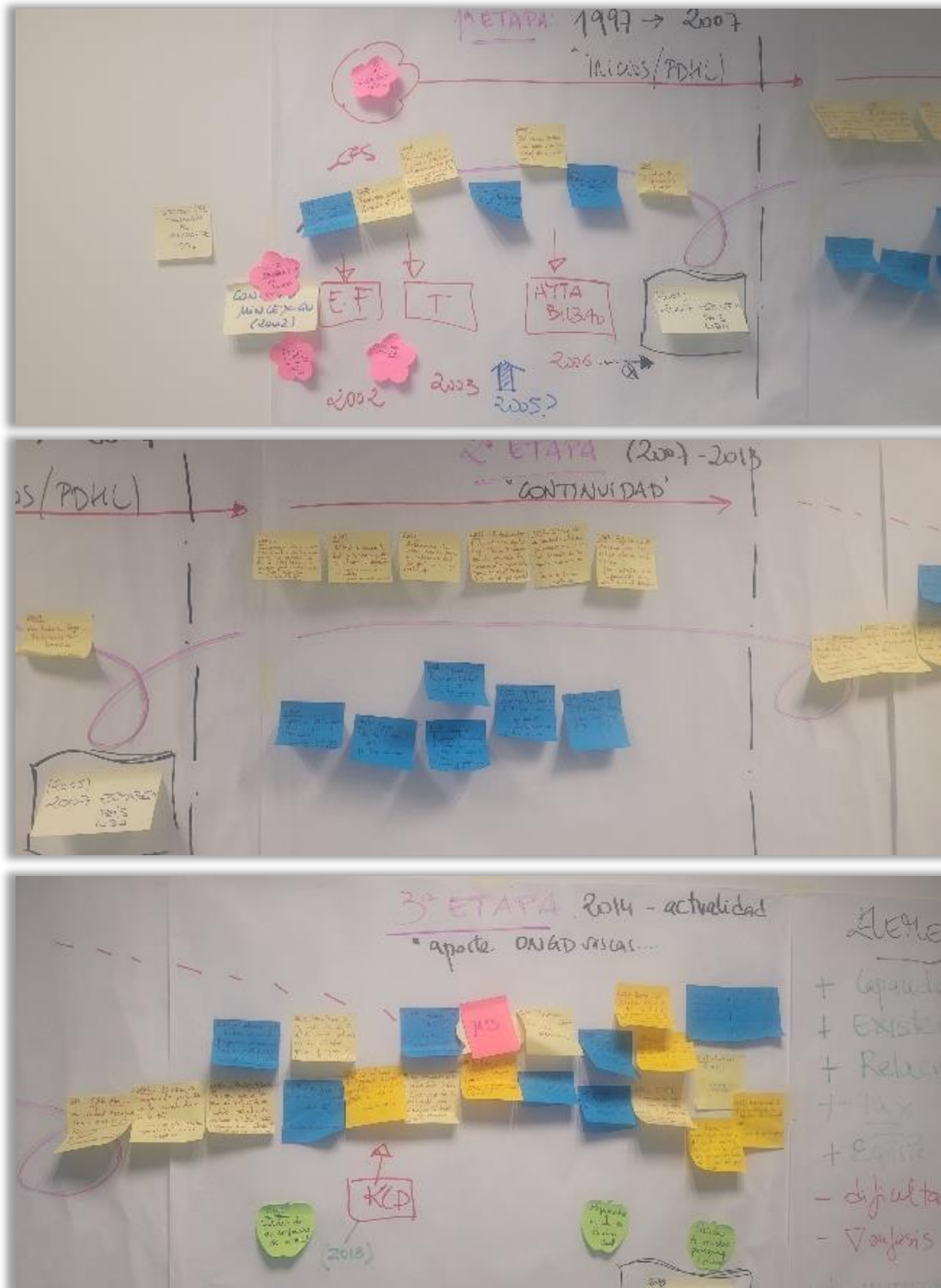


Foto 4: Reconstrucción de hitos durante el taller de reconstrucción de la historia con agentes vascos, Bilbao, 9 de octubre de 2023.

Ilustración 5: Línea de tiempo de hitos clave

Inicios de la relación (1997-2006): Es una etapa marcada por los proyectos de atención a personas adultas mayores y patrimonio desde la innovación y en la que se realizaron muchas misiones de intercambio.

- 1997 Visitas de Lehendakari José Antonio Ardanza a Cuba
- 2002 Primer proyecto con Centro de Formación Somorrostro
La cooperación de Euskal Fondona inicia a través del PDHL
Primer proyecto de y PDHL con Vitoria Gasteiz
Visita del Lehendakari Juan José Ibarretxe y creación del mecanismo de Comisión Mixta Cuba-Euskadi para abordar cuestiones de interés común, existiendo una subcomisión mixta de cooperación
Firma del Protocolo de colaboración en cooperación al desarrollo entre el Gobierno de Cuba y el Gobierno Vasco
- 2003 Primer proyecto de Tecnalía –con financiamiento del Gobierno Vasco-
- 2004 Primer proyecto del Gobierno Vasco con el PDHL
- 2005 Creación de la Dirección de Cooperación Internacional en la OHCH
- 2006 Primer proyecto del Ayuntamiento de Bilbao a través del PDHL

La persona de Eusebio Leal jugó un papel importante en esta etapa al igual que el PDH

Estrategia País - Continuidad de trabajo con la OHCH (2007-2013): Se fortalece la capacidad del equipo de trabajo de la OHCH, su compromiso y responsabilidad. Resalta la persona de Nelys García Blanco como Directora de Cooperación que conoce y hace sinergias entre las iniciativas. También la de Patricia Rodríguez

- 2007 Inicio de la implementación de la *Estrategia vasca de cooperación para el desarrollo con Cuba*, marcando la excepcionalidad de trabajar en La Habana Vieja.
- 2009 Cambio político en el Gobierno Vasco y progresivo enfriamiento de las relaciones institucionales Cuba-Euskadi en materia de cooperación.
- 2011 Cambios en las políticas del MINCEX y la presentación del Plan de la Economía.
Se aprueba el primer proyecto en la línea cultural de la Unión Europea a través de la UNESCO, al cual se presentó el Museo Palacio del Segundo Cabo, donde participó Tecnalía.
Salida del PDHL
- 2012 Para Euskal Fondona la construcción de la Residencia Protegida en San Ignacio y Lamparilla significó un punto de inflexión porque todo el mobiliario fue diseñado y elaborado en Cuba; se importó la materia prima. Aunque a partir de ahí comenzaron las dificultades para la construcción en Cuba.

Actualidad – La entrada de las ONGD vascas (2014-2021): Con la entrada de KCD como ONG se puso en valor el papel de estas para fortalecer el tratamiento de la equidad de género, la comunicación.

- 2014 Desde eLankidetzta, se retoma la relación directa tanto con el MINCEX como con la OHCH. Se realiza un viaje institucional a Cuba (que se repetirá en 2019 y 2022).
- 2014 KCD entra a trabajar con la OHCH, posibilitándose posteriormente –cuando se aprueba el financiamiento de las iniciativas- el impulso a líneas de trabajo vinculadas con la comunicación y el enfoque de género.
- 2015 Se separa de la OHCH el sistema empresarial que contribuyó a sustentar económicamente el proceso de rehabilitación.
- 2017 Primer proyecto de KCD –con financiamiento de eLankidetzta-
- 2018 Primer proyecto de Mundubat –con financiamiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa-
- 2020 Firma del Memorandum de entendimiento en materia de cooperación entre MINCEX y eLankidetzta, en el que se incluye como sector el patrimonio y la cultura
Fallecimiento de Eusebio Leal
Salida de capital humano de la OHCH
- 2022 Se sientan las bases para el proceso de sistematización de la relación de cooperación entre la OHCH y la cooperación vasca 1997-2021, impulsado por la OHCH y eLankidetzta

Fuente: Taller de sistematización, 9 de octubre 2023.

Ilustración 6: Talleres de reconstrucción y análisis crítico



En el contexto de la historia y los hitos clave identificados previamente, fue posible identificar diversos aprendizajes sobre la articulación de agentes. Entre éstos destaca principalmente la importancia y el rol clave de la OHCH como principal agente que propició la articulación de iniciativas, en conjunto con una fuerte voluntad y capacidad de cooperación por parte de las organizaciones vascas para que estas articulaciones potencien los resultados de las iniciativas. Además, la constancia y la existencia de un Plan Maestro son claves que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados. Por otra parte, tanto las misiones de intercambio como el acercamiento personal han contribuido a aprender otras formas de intervenir para contribuir hacia transformaciones significativas.

Tabla 1: Principales aprendizajes de la articulación por etapas

| ETAPAS | PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LA ARTICULACIÓN |
|--------------------------------------|---|
| 1997- 2006 Inicios de la relación | Fue el comienzo de las relaciones de la cooperación vasca con la OHCH, los agentes fueron entrando de manera independiente. Figura clave de Eusebio Leal para articular agentes. El PDHL, impulsado por el PNUD, convocó a diferentes agentes vascos de cooperación que fueron entrando a Cuba y poniendo la mirada sobre la OHCH. |
| 2007- 2013 Continuidad | La Agencia Vasca no contaba con una estrategia de articulación en el Centro Histórico porque solamente era Tecnalía quien accedía a sus fondos. La articulación la fue propiciando la Dirección de Cooperación Internacional de la OHCH para lograr mayores impactos en los procesos en el Centro Histórico aprovechando que recibe financiamiento de otros agentes de la cooperación internacional. |
| 2014- 2021 Fortalecimiento | Al entrar KCD como ONG que lleva años trabajando la comunicación ha propiciado espacios de articulación que van fortaleciendo la estrategia de cooperación desde el Gobierno Vasco. |

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

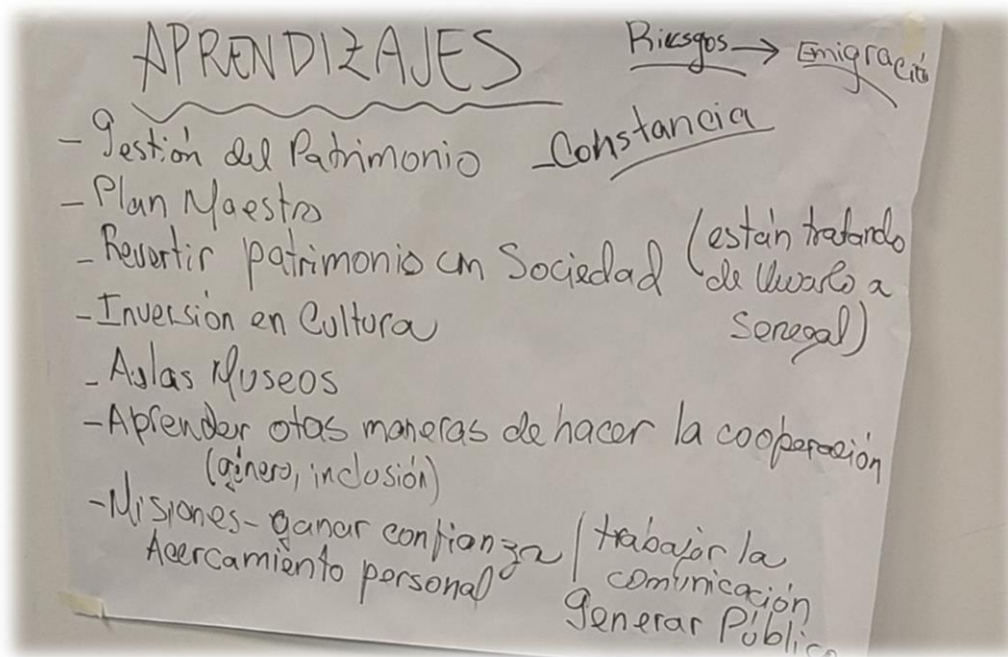


Foto 5: Aprendizajes destacados en el taller de sistematización en Euskadi, 9 de octubre de 2023.

1.2 Articulaciones entre agentes

La articulación y complementariedad de iniciativas entre agentes vascos

En primer término, es importante señalar que la cooperación vasca **no tiene concebida formalmente una estrategia de articulación entre agentes vascos** en ningún país en los que colaboran y Cuba no sería la excepción. Durante muchos años la Tecnalía (inicialmente Fundación Labein) fue la única entidad que presentaba proyectos a las convocatorias del Gobierno Vasco con la OHCH. Y, por otra parte, estaban las iniciativas de Euskal Fondoa con la OHCH. Con la entrada posterior de KCD a trabajar con la OHCH, ha habido un esfuerzo desde la OHCH y las entidades vascas por articularse en algunas de sus iniciativas tratando de complementarlas.

En general **entre agentes vascos no existe una estrategia de articulación formal**, sino que cada organización sigue su propia línea de trabajo, en tanto focalizan en diferentes áreas de su especialización.

La **complementariedad de las iniciativas se establece desde la Dirección de Cooperación de la OHCH** en tanto la dirección tiene la visión general de todos los procesos que están siendo apoyados por la cooperación internacional y propicia las sinergias donde son posibles, así como con relación a las necesidades que existen y donde es importante incidir para lograr mayores impactos sociales. Es la OHCH la que focaliza las intervenciones priorizadas en la Habana Vieja y de ahí se van sumando proyectos y financiación.

Desde Euskadi, existe la intención de avanzar en la articulación, y cuando son convocadas por otra entidad, florecen diversas acciones conjuntas. Por ejemplo, en algunas iniciativas de Tecnalía, KCD entró a complementar con la línea cultural (Habana Espacios Creativos, Centro Adolescentes), o con Euskal Fondoa en el Antiguo Convento de Belén, aunque no colaboran de manera directa. Aun así, desde la mirada integral de todas las iniciativas que tiene la Dirección de Cooperación de la OHCH, se complementan proyectos donde ha sido necesario que apoyen varios actores; por ejemplo: Habana Espacios Creativos, Antiguo Convento de Belén, Plazuela de Belén, Museo Palacio del Segundo Cabo. Las relaciones son buenas y aprovechan las misiones para enviarse documentación y visitarse. Cabe destacar que KCD, en el marco de su

estrategia de trabajo, realizó un mapa de todas las iniciativas que se ejecutan en Cuba que se podían cruzar con sus proyectos gracias al conocimiento de la realidad cubana. Este estudio ha permitido cultivar relaciones con otros agentes de cooperación internacional, entre los cuales destaca el involucramiento de Tecnalia y la Agencia Suiza COSUDE (que también implementaba proyectos con la OHCH) a través de la Red de Nuevas Masculinidades.

Por otra parte, desde la OHCH **se han presentado y aprobado proyectos a la Unión Europea**. En el taller de análisis crítico en la Habana se hizo referencia a que no ha sido difícil porque las exigencias de la cooperación vasca son más altas que las de la UE y tantos años de cooperación sentaron las bases para tener ciertos estándares que complementados con un acompañamiento, les permitió dar ese salto.¹²

La relación de cooperación desde las vivencias de los principales agentes vascos

A nivel de emociones y percepciones todas las personas entrevistadas en Euskadi refieren haberse sentido muy bien, trabajando en una relación de familiaridad y muy afectiva. La diversidad de agentes entrevistados destaca que se trata de una relación de excelencia. No se han dado contradicciones en estos años de relación, aunque sí algunas tensiones en lo relativo a retrasos constructivos que se han podido solucionar gracias a las buenas relaciones, la transparencia y confianza que se ha ido construyendo en estos 25 años.

En este marco de **articulación entre agentes vascos y la OHCH** fue posible identificar diversas **motivaciones** de cada entidad vasca para el trabajo en La Habana Vieja. Entre éstas destacan como aspectos compartidos una importante valoración del personal altamente cualificado con el que cuenta la OHCH, que permite generar intercambios innovadores. Además, el aprendizaje mutuo dadas las diferentes realidades de Euskadi y de Cuba. Asimismo, la importante labor de la OHCH en cuanto al abordaje de cuestiones patrimoniales se ha transformado en una oportunidad de trabajo conjunto tanto desde la restauración de infraestructuras con un valor histórico altísimo, como para el abordaje social y cultural con la diversidad de grupos de población local.

A continuación, se recogen algunas de las principales vivencias expresadas en las entrevistas con los agentes vascos participantes en la sistematización:

¹² Taller de análisis crítico en la Habana, 20 de septiembre de 2023.

Ilustración 7: Testimonios sobre vivencias de la relación desde agentes vascos

tecnalía

"...nos hemos sentido muy bien, la OHCH es muy innovadora y siempre está ávida para hacer cosas nuevas, nos conocen muy bien, saben en qué marco se pueden mover, el nivel de conocimiento que tenemos de ambas partes es tal que ya se identifican las personas; sale natural porque dentro de los proyectos hay mucha formación..."

KCD
Kultura Communication Desk
www.kcd-ongd.org ONGD

"...a nivel de emociones, lo mas duro fueron los 4 años de presentar proyectos y que no los aprueben. Yo tenía claro que el proyecto estaba ahí y que tenía claro que la constancia iba a ser un valor. Eso me iba a abrir las puertas de la gente con quien iba a trabajar. Nelys era una comandante. Ahora hay una amistad de por medio, de confianza. Fue un desgaste pero hubo que alimentar la relación. Eso fue muy duro, pero tenía claro que una vez que empiece a andar, íbamos a ser capaces de demostrar nuestras capacidades..."

EUSKAL FONDOA

es un balance positivo que ha mejorado mucho en los últimos años, todo lo que se procura desde Cuba son facilidades, no hay inconvenientes ni desconocimiento en la relación. Hay un valor del equipo humano, compromiso de las gentes que están en todos los servicios, han asumido sus roles de servidoras/es públicos

GARAPENERAKO LANKIDETZAREN EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Si bien eLankidetzaren no mantiene una relación tan directa con la OHCH porque nuestro acompañamiento se da a través de entidades vascas que financiamos, sí hemos logrado una relación cercana con la OHCH gracias a las visitas que hemos realizado a La Habana, así como con los encuentros con la OHCH en Euskadi. En esos viajes y encuentros, con Nelys o Patricia, te enamoran de la OHCH. Son muy apasionadas.

Mundubat

Empezamos a trabajar tema de género / feminismo en Cuba. MB trabajaba en Cuba con soberanía alimentaria con el MINAGRI... y en el 2016 se nos hace un llamado desde organizaciones italianas para trabajar en economía feminista y cuidados. Las ONG han enriquecido en lo social; el tema principal era meter género y feminismo en el tema de adultos / cuidados.

Bilbao
UDALA
AYUNTAMIENTO

Estaba pensando en Euskal Fondoa como entidad pública, en los primeros momentos de esa segunda etapa... el único agente involucrado directamente. fundamental la libertad de Euskal Fondoa para trabajar con OHCH. El ayuntamiento inició con el tema del adulto mayor y luego ha habido una "continuidad" dado que lo que funciona en principio sigue para adelante.

Fuente: Testimonios de representantes de las organizaciones e instituciones vascas durante el trabajo de campo.

Ilustración 8: la articulación desde las vivencias de los principales agentes vascos que implementan iniciativas con la OHCH



Cuando aún eran Labein tuvieron un acercamiento a Cuba motivado por su nivel tecnológico y la perspectiva de establecer sinergias, cuando visitaron Cuba y vieron el **tratamiento que se da al patrimonio** en los Centros Históricos encontraron posibilidades; en ese momento les pusieron en contacto con la OHCH (aplicaron a fondos del FOCAD) y la Oficina del Conservador de Santiago de Cuba (con fondos de la Diputación de Bizcaia), fueron proyectos exitosos pero en Santiago no era posible continuar por diversas razones, sin embargo, la OHCH ya tenía muy bien montado su modelo de gestión y esto les motivó mucho para continuar la relación. La **temática fue otro motivo fundamental y las sinergias en cuanto al conocimiento técnico y las posibilidades** que han ido encontrando. Como centro de Investigación e innovación **han logrado implementar soluciones que no habían probado en el País Vasco y adaptarlas al contexto cubano**, "hacer en un contexto diferente que permite innovar". Les motiva trabajar con personas cualificadas, que la mayoría se ha mantenido estable. Que **la OHCH es muy innovadora**, siempre dispuesta a hacer cosas nuevas. También existe un compromiso con el país porque les motiva contribuir a mejorar un poco las condiciones de vida de las gentes y el compromiso y las ganas de la OHCH

A través del PDHL entraron a colaborar por el Oriente cubano pero venían con un mandato social y técnico, allí estuvieron poco tiempo por las trabas cubanas y en el 2002, también con el PDHL **comenzaron a trabajar en la OHCH con el tema del Adulto Mayor y comenzaron a construirse puentes a través de las misiones de intercambio**. La motivación fue creciendo al punto de que al haber un cambio de Gobierno en la ciudad de Vitoria que les acompañaba en ese momento y quisieron cortar la cooperación con la Habana buscaron alternativas en Gipuzkoa que entraba un Gobierno de izquierda. Encuentran una oportunidad para desarrollar modalidades de cooperación que no existían. En el tema de "discapacidad" se han incorporado elementos innovadores pues son referentes, también en el fortalecimiento de los servicios. **La OHCH cuenta con un valor añadido y es que no generan coste de personal y este es altamente cualificado**, esto es un plus que no lo tiene otra cooperación. También les motiva trabajar con un equipo que funciona como tal y que cumple con todos los requisitos.



el tema de **la cultura y la comunicación es muy importante y encontraron en la OHCH la posibilidad de trabajar ambos elementos**. También encontraron una coincidencia en la **filosofía de trabajo de hacer convivir lo patrimonial con la vida diaria de las gentes del barrio**; de intervenir en edificios patrimoniales y ponerlos en función de las y los adolescentes, por ejemplo. La garantía de lograr resultados, de trabajar con equipos de trabajo que saben lo que están haciendo, **que cuentan con un Plan Maestro estable y con estrategias**. Les motiva el gran cariño al pueblo cubano, conocer bien su realidad y necesidades. Han tenido que hacer grandes esfuerzos como ONG durante varios años pero han logrado obtener muchos resultados que son visibles.

Del mismo modo, entre los agentes cubanos entrevistados se ha destacado fuertemente en el mismo sentido, la cercanía, familiaridad, profesionalismo y respeto en las intervenciones en La Habana Vieja. Destacan el alto valor de las formaciones y misiones de intercambio, el profundo conocimiento y respeto a la realidad y contexto cubano, así como la flexibilidad de los agentes vascos para trabajar en él. Sumado a ello, las posibilidades de trabajo entre iguales, a partir del reconocimiento mutuo y el aprendizaje conjunto en cada área de especialidad, han sido de los aspectos más resaltados y clave para el mantenimiento de una relación noble, familiar y duradera.

Ilustración 9: la articulación desde las vivencias de agentes cubanos

La relación de cooperación siempre ha sido con Tecnalia, quienes han apoyado siempre; lo han hecho presentando proyectos a FOCAD. Aunque todos los proyectos tienen un componente tecnológico y eso les hace interactuar con otros cooperantes. Ya hoy tienen una Red de informática con 100 entidades. Existe muy buena comunicación y entendimiento, son muy conocedores de la realidad cubana y flexibles ante los cambios de contexto. El acompañamiento ha sido permanente y flexible cuando construyen juntxs la semilla y fundamentación de los proyectos aprovechando las misiones, o virtualmente. También facilita que Tecnalia mantiene una relación cercana con la Agencia Vasca y están al tanto de las convocatorias e intereses de temas que sacan

Con Tecnalia la relación ha sido sistemática y noble, de respeto. A su vez, ellas/os han encontrado un nicho de cooperación y han sido muy flexibles. Tecnalia ha conformado la tecnología de la emergencia también con el aporte del Plan Maestro. Han logrado articular todos los procesos con el tema patrimonio. Existe una relación especial entre vascas/os y cubanas/os que puede ser una simpatía política y una relación histórica. KCD tiene una mirada holística de la comunicación, ahora está apoyando para divulgar el trabajo que tiene el Plan Maestro que está un poco invisibilizado

KCD es muy cercano a la oficina, el proyecto se formuló en el 2014 y no se aprobó hasta el 2017 y su representante estuvo en todas las formulaciones; fue el primer proyecto grande que se pudo hacer en A dentro del edificio, "se metieron en el proyecto". No vienen con una onda colonizante, sino de iguales, es una cooperación muy familiar, siempre muy pendientes. Tienen en cuenta las necesidades, no imponen, son flexibles, receptivos a lo que ese necesita. La OHCH es una Institución que cumple "a raja tabla" con los proyectos y eso le da credibilidad y cercanía. No se comportan como una contraparte, sino como parte.

Muy buenas relaciones con Euskal Fondoa: proyectos que apoyan saben que tendrán resultados, o sea, es como "yo voto por esto porque sé que va a tener un valor humano, una seriedad". Impulsan actividades y proyectos nuevos y aquí se demuestra que se pueden hacer y continuar gracias a la política de la OHCH y que exista una Dirección de Cooperación. Dan calidad de vida a las y los adultos mayores, hacen actividades diversas. Euskal Fondoa le da más valor cuando también se restaura un edificio porque valoran el valor patrimonial de estos. La Plazuela de Belén fue apoyada por Tecnalia, desde la DAH se apoyó con el levantamiento de necesidades para la fundamentación

Con el proyecto de apoyo a las mujeres en situación de vulnerabilidad pudieron trabajar con más de 50 mujeres y llevar las acciones a otros espacios. Es un programa de atención muy extenso. Fue la primera vez que la Casa de la Obrapia recibía un financiamiento internacional. Ahora con un proyecto de continuidad con KCD y la Agencia Vasca para continuar con el programa de atención a las mujeres se va a hacer un Centro de Documentación dedicado a la Mujer y apoyo para publicaciones. También gracias a KCD van a impulsar la renovación del inmueble. Considera que son muy colaboradores, presentan a la OHCH con orgullo, hay familiaridad, la comunicación es sostenida, comprenden mucho la situación del país y apoyan mucho, también articulan muchos procesos. Formular proyectos con KCD es un proceso de aprendizaje

Es una relación que desde sus inicios está basada en intereses comunes, puntos comunes culturales, temáticas en las que las y los actores vascos han encontrado un espacio para realizarse. Por ejemplo: Euskal Fondoa con el tema de Adultos mayores, ya tenían experiencia y servicios. Fundación Labein (hoy Tecnalia) su punto de entrada fue la recuperación del patrimonio físico, con mucha experiencia en diagnóstico de patologías de las estructuras patrimoniales, equipamiento para ello. Y esto permitió abrir a actores del sector empresarial vasco. Interés de ambas partes en desarrollar esto. Hacían en la Habana algo que ya hacían en el País Vasco y también aprendían, componentes de innovación hasta para ellos mismos. En el tema de planeamiento hubo de ida y de vuelta, el nivel de profesionalidad en Plan Maestro alimentó mucho la experiencia. Son las relaciones más estables, permanentes, con continuidad, desde el inicio basada en intereses comunes

La relación comenzó por ser dos pueblos pequeños y muy orgullosos de su soberanía, fidelidad a una causa que es familiar, el sentido de pertenencia a un pueblo. El PDHL amplió mucho la cooperación, abrió a la cooperación descentralizada, promovió los procesos concertados de desarrollo, la multiactorialidad. A través del PDHL entró la Fundación Labein. El Colegio Oficial de Arquitecto Vasco-Navarro (José Ángel Morúa) financió las primeras publicaciones sobre el modelo de gestión de la OHCH que visibilizó cómo esta gestión era diferente y novedosa. Después comenzó la relación continua. En todos estos años donde se ha recibido mucha cooperación hay dos que no han fallado, que son flexibles, no impuestas, con respeto absoluto a las decisiones de los beneficiarios: COSUDE y la Cooperación Vasca, esta última muy estratégica porque han apoyado temas muy estratégicos y abierta a temas innovadores, por ejemplo: diagnosticar patologías de los edificios, patrimonio industrial, industrias culturales y creativas, atención a adultos mayores, estudio de las patologías de los riesgos, temas de comunicación con KCD, restaurar un inmueble patrimonial como valor añadido. Mantener el personal en ambas partes ha permitido establecer relaciones más humanas y han comprendido bien la realidad cubana y se entiende mejor y se hace más a conciencia la cooperación. En KCD conocen a Cuba hace muchos años y esto facilita defender las propuestas. La permanencia garantiza que son testigos de los resultados, hay una transparencia absoluta



En el marco de los aspectos resaltados hasta aquí el **profundo conocimiento de la realidad y el contexto cubano** destaca como una cuestión clave, como fuera mencionado desde la vivencia de los diversos agentes entrevistados.

Varios elementos del contexto en el cual se inserta Cuba a nivel internacional obstaculizaron las dinámicas de ejecución de las iniciativas, sobre todo en la ralentización de los procesos de inversión y de importación, pero lograron ser resueltos por todas las partes de esta relación de cooperación gracias a los niveles de confianza, transparencia y respeto que les facilitó la búsqueda de soluciones. Asimismo, en los meses de COVID y la suspensión de muchas actividades y misiones de intercambio, se buscaron alternativas virtuales ya fueran de espacios de formación como de actividades culturales incluidas las y los Adultos Mayores.

Sin embargo, tal y como se recogió durante el trabajo de campo, actualmente, uno de los mayores retos para la relación es la pérdida de capital humano en las Instituciones de la OHCH generado por la situación económica de Cuba y el aumento de la migración. Cuba cuenta con un importante número de hombres y mujeres jóvenes altamente cualificadas y con nuevas visiones y perspectivas de vida en los cuales la permanencia en una sola institución no se enmarca en sus proyectos de vida. En cambio, buscan nuevas oportunidades en otros contextos y países con diversos desafíos y posibilidades de aprendizaje.

2. Caracterización y mapeo de las iniciativas implementadas entre 1997 y 2021

Las iniciativas financiadas por la cooperación vasca en el marco de la relación con la OHCH se enmarcan en la excepcionalidad de inclusión del municipio de La Habana Vieja en la estrategia país 2007. La priorización de La Habana Vieja como localización principal de las intervenciones se justifica, principalmente, en la concentración de patrimonio cultural tangible e intangible que atesora (*Plan Especial de Desarrollo Integral 2030. La Habana Vieja. Centro Histórico.*, 2016). Su valor patrimonial histórico conlleva necesidades especiales de conservación, rehabilitación y restauración que requiere de especialistas con capacidades fortalecidas para realizar con éxito estas actividades. En este marco, las iniciativas financiadas por la cooperación vasca han tenido importantes contribuciones hacia ello.

En el período en estudio se identifica un total de 48 iniciativas ejecutadas/concedidas:¹³:

Tabla 2: Total de iniciativas por agente y modalidad

| TOTAL DE INICIATIVAS | AGENTES INVOLUCRADOS (SOLICITANTE Y FINANCIADOR) | MODALIDAD |
|----------------------|--|--|
| 19 iniciativas | Fundación Tecnalia Research and Innovation con financiamiento del Gobierno Vasco/AVCD | Concurrencia competitiva ¹⁴ |
| 17 iniciativas | Euskal Fondoa (como financiador y ejecutor), de las cuales 5 han sido en conjunto con el PDHL-PNUD | Subvención directa |
| 2 iniciativas | PDHL-PNUD, dos con financiamiento del Gobierno Vasco/AVCD ejecutadas una parte por la OHCH y otra parte en localidades orientales (Holguín, Guantánamo y Cienfuegos) y una con financiamiento del Ayuntamiento de Bilbao | Subvención directa |
| 6 iniciativas | KCD Kultura, Communication y Desarrollo con financiamiento del Gobierno Vasco/AVCD | Concurrencia competitiva |
| 1 iniciativa | Fundación Mundubat - Mundubat Fundazioa con financiamiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa | Concurrencia competitiva |
| 1 iniciativa | Centro de Formación de Somorrostro financiada por el Gobierno Vasco/AVCD | Concurrencia competitiva |
| 1 iniciativa | ejecutada parcialmente por la ONGD Zutalur Solidaridad y Cooperación Internacional y financiada por el Gobierno Vasco/AVCD | Concurrencia competitiva |

Estas iniciativas han sido analizadas como sigue de acuerdo con la información disponible:

Tabla 3: Detalle de análisis cuantitativo de las iniciativas

| TOTAL INICIATIVAS | DETALLE DE ANÁLISIS |
|---|--|
| 44 iniciativas | Se analizó la documentación de formulación, seguimiento y evaluación. Se creó ficha de análisis por cada una. Se volcó a base de datos y analizó temas principales, sector, pilares y dimensiones de desarrollo, grupos de población beneficiaria, montos de subvenciones. |
| 2 iniciativas (Centro de Formación Somorrostro y Zutalur Solidaridad y Cooperación Internacional) | Se incluye sólo en los montos de subvenciones, pero no hay documentación específica para su análisis. No hay ficha. Para el caso de Zutalur Solidaridad y Cooperación Internacional se incluye los montos ejecutados dada su renuncia parcial a la subvención. |
| 2 iniciativas (PDHL-PNUD) | Se han incluido sólo los montos ejecutados de las subvenciones de las iniciativas (montos ejecutados exclusivamente por la OHCH). |

¹³ Su ejecución y desembolso abarca un periodo mayor detallado (1997-2021). En la mayoría de los casos cada proyecto tiene una duración de dos años, con posibilidades de prórroga.

¹⁴ El capítulo 2 (K2) de esta modalidad de financiamiento (FOCAD) del Gobierno Vasco/AVCD tiene menor concurrencia de propuestas. Además, permite la inclusión de misiones y estancias en Euskadi, lo cual contribuyó al fortalecimiento de la relación entre la OHCH y la cooperación vasca.

| TOTAL INICIATIVAS | DETALLE DE ANÁLISIS |
|-------------------|---|
| | Las iniciativas ejecutadas desde PDHL-PNUD también han sido tenidas en cuenta para el análisis por sector, pero no para el resto de categorías de análisis. |

El Mapa 1 muestra la localización geográfica de las iniciativas ejecutadas en La Habana, la mayoría de las cuales se ubican en el Centro Histórico.

Mapa 1: Localización de las iniciativas financiadas por la cooperación vasca en La Habana Vieja (1997-2021)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental de las iniciativas con información detallada.

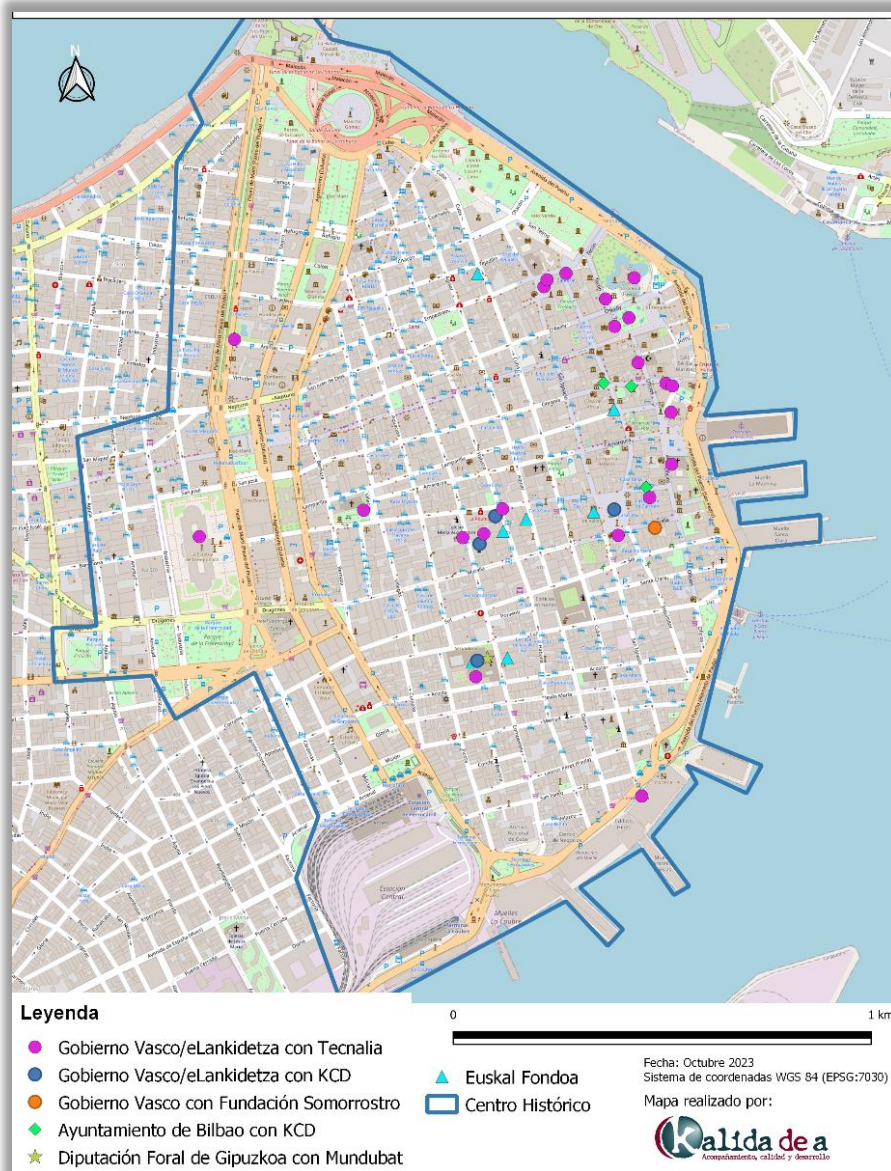
El Mapa 2 muestra las iniciativas concentradas en el Centro Histórico. Como puede observarse, la mayor confluencia de proyectos se ha dado en el Antiguo Convento de Belén y la Plazuela de Belén como sigue:

- 4 iniciativas de Euskal Fondoa vinculados al trabajo con personas adultas mayores y personas con discapacidad.
- 2 iniciativas de Tecnalia financiadas por el Gobierno Vasco/AVCD vinculados a la restauración y mejora de las condiciones de accesibilidad.
- 1 iniciativa de KCD financiadas por el Gobierno Vasco/AVCD.
- 1 iniciativa de Mundubat financiada por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Luego, destaca la presencia de dos proyectos en un mismo sitio de una misma entidad ejecutora, los cuales, representan la continuidad entre estos, algunos de los cuales se ubican por fuera del Centro Histórico, pero con influencia en él. Ejemplo de ello son:

- Habana 620, iniciativas de Euskal Fondoa y PDHL-PNUD.
- Plan Maestro – OHCH, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.
- Planta de reciclaje, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.
- Plaza de Armas, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.
- Reciclaje de Productos Industriales, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.
- Edificio Malecón 655, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.
- Quinta Los Molinos, iniciativas de Euskal Fondoa.
- Edificio Los Picos, iniciativa de Tecnalia financiada por el Gobierno Vasco/AVCD.

Mapa 2: Iniciativas financiadas por la cooperación vasca en el Centro Histórico de la Habana Vieja



2.1 Población sujeto en el territorio

La **identificación de la población sujeto** se presenta de forma diferente en cada proyecto, observándose un mayor nivel de detalle y diferenciación con el paso de los años. En este sentido, se detecta que, durante los primeros años en los formularios e informes consultados, no hay una diferenciación clara respecto a la población directa ni indirecta. Sin embargo, la implicación de quienes forman parte de la OHCH queda claramente identificada en todos los casos. En este sentido, todas las iniciativas con datos disponibles destacan que la población sujeto en la OHCH ha sido el personal responsable del mejoramiento del patrimonio cultural de La Habana Vieja.

En este marco, dada la heterogeneidad en la identificación de la población, se optó por identificarla teniendo en cuenta la mención explícita de grupos beneficiarios y su implicación en los resultados alcanzados. Las categorías que emergen de acuerdo con su grado de participación son: (a) población directamente beneficiada; (b) población indirectamente beneficiada; (c) población no contemplada. Cabe aclarar que esta última categoría no implica estrictamente que la población no ha sido beneficiada, sino que no es explícitamente identificada en las iniciativas.

Los grupos de población identificados en las iniciativas son:

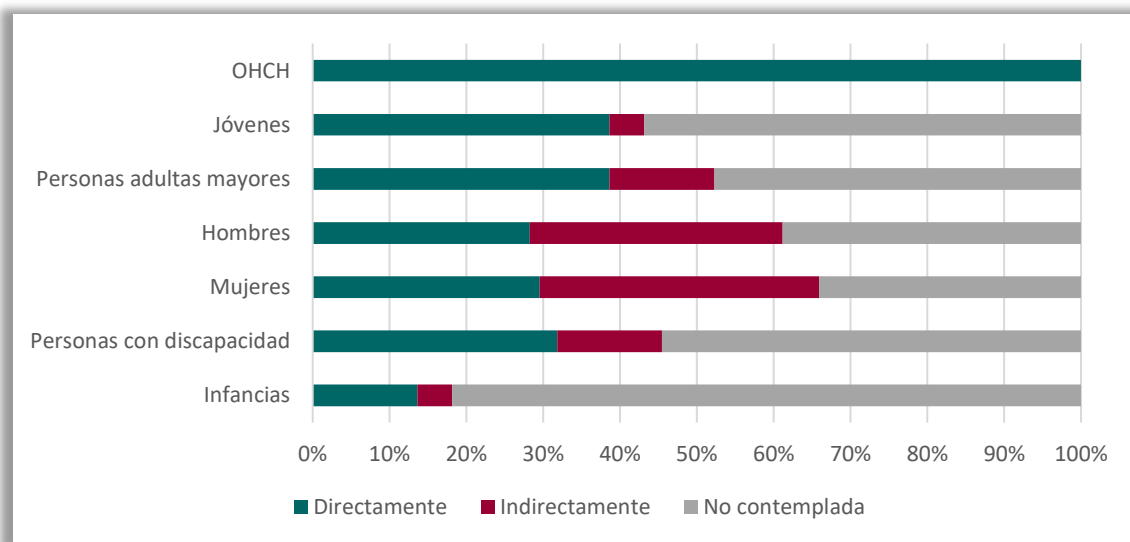
- La OHCH
- Mujeres
- Hombres
- Jóvenes
- Infancias
- Personas adultas mayores
- Personas con discapacidad

El Gráfico 1 resume el porcentaje de grupos de población identificada en las iniciativas teniendo en cuenta el total de proyectos con datos disponibles (n=44). La OHCH es identificada como beneficiaria directa en el 100% de las iniciativas. Luego, destacan que en estas iniciativas se identifica como directamente beneficiados:

- personas jóvenes y personas mayores (en el 39% de las iniciativas)
- personas con discapacidad (en el 32% de las iniciativas)
- mujeres adultas (en el 30% de las iniciativas)
- hombres (en el 27% de las iniciativas)
- infancias (en el 14% de las iniciativas).

No obstante, al considerar también a la población indirectamente beneficiada, se identifica a las mujeres como el grupo mayormente beneficiado (66% de las iniciativas), seguido por los hombres (59% de las iniciativas), personas adultas mayores (52% de las iniciativas), personas con discapacidad (46% de las iniciativas), personas jóvenes (44% de las iniciativas), infancias (19% de las iniciativas).

Gráfico 1: Porcentaje de grupos de población sujeto identificada en las iniciativas



Fuente: Elaboración propia a partir de información documental de los 44 iniciativas analizadas.

*Los porcentajes se refieren a los grupos de población identificados por iniciativa (n=44). No refiere a población total beneficiaria.

2.2 Caracterización de las intervenciones por tipologías y su vinculación al PEDI (OHCH)

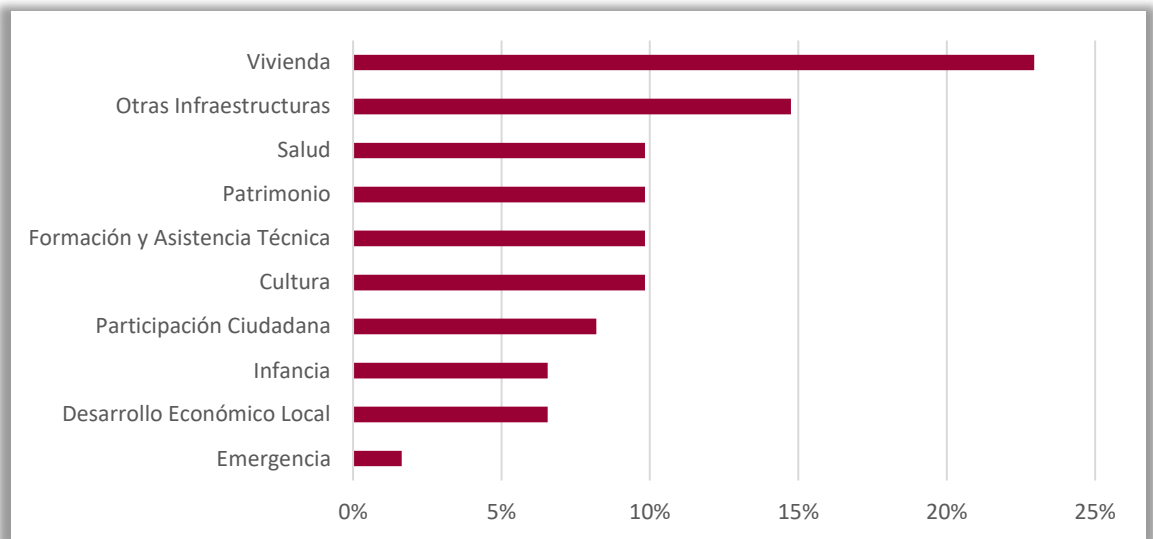
Respecto a población y la mejora de su calidad de vida, al analizar las intervenciones, se puede detectar, por un lado, la existencia un análisis de género a nivel básico, en cual destaca principalmente las oportunidades de mejora de la calidad de vida de las mujeres, especialmente si implica la mejora de la infraestructura de La Habana Vieja. La hipótesis central es que, al mejorar la infraestructura, esto conlleva una mejora en la calidad de vida de las mujeres en tanto se trata del grupo poblacional con mayor peso en los trabajos de cuidado.

De este modo, se vincula su rol en la sociedad y en el mercado laboral con la **asistencia a personas adultas mayores**, con dificultades de movilidad, y personas con discapacidad. Asimismo, se destaca que las iniciativas, en alguna medida, han tenido en cuenta las necesidades de fortalecimiento de capacidades, lo que explica que las personas adultas mayores se traten de uno de los principales grupos poblacionales beneficiarios en las iniciativas. No se observa mayor nivel de profundización y acciones que contemplen necesidades e intereses diferenciados de mujeres y hombres. En cuanto a las **personas con discapacidad**, cabe destacar que las intervenciones han focalizado principalmente en mejoras de las infraestructuras, así como en el equipamiento de accesibilidad de distintos edificios de gestión pública, por ejemplo, museos, para mejorar sus posibilidades de acercamiento a la cultura cubana. Por otro lado, se observa que **la población LGBTIQ+** no ha sido identificada explícitamente como población beneficiaria de las iniciativas. Sin embargo, las iniciativas ejecutados por KCD tienen una estrategia de género fuerte y se encuentran trabajando con población diversa y sensibilizando sobre las problemáticas de los colectivos LGBTIQ+ y desigualdades por razones de género.

Los sectores principales de intervención están fuertemente vinculados a la mejora de los espacios físicos principalmente. Destacan principalmente los sectores de vivienda, otras infraestructuras, salud y patrimonio. Un segundo grupo se vincula con la formación y asistencia técnica y un involucramiento más directo de la ciudadanía cubana a través de proyectos vinculados a la cultura y participación ciudadana. El Gráfico 2 muestra el porcentaje acumulado por cada sector en las iniciativas. Cabe señalar, por un lado, que **todas las iniciativas tienen componentes fuertes de formación y asistencia técnica**, especialmente del personal de la OHCH. Sin embargo, este gráfico sólo ha clasificado las iniciativas que enteramente estaban focalizados en este sector, razón por la cual se encuentran hacia la mitad de la tabla. Por otro lado, es de destacar que un proyecto puede tener hasta dos sectores identificados como principales.

Gráfico 2: Porcentaje de proyectos por sector

Fuente: Elaboración propia a partir de información documental de las 44 iniciativas analizadas. Contempla las iniciativas de Desarrollo Económico Local de PDHL-PNUD financiados por eLankidetza-AVCD¹⁵.



Las relaciones de confianza y conocimiento mutuo han contribuido mucho a la identificación de oportunidades y líneas de trabajo en tanto el profundo conocimiento entre agentes permite identificar claramente en qué marco es posible generar acciones y las potencialidades que tienen para poder abordar las problemáticas que van surgiendo. Cabe destacar que las iniciativas son formuladas de manera conjunta acorde a los diagnósticos

¹⁵ Proyectos ZUZ-2004BA-0006 y ZUZ-2006BA-0013.

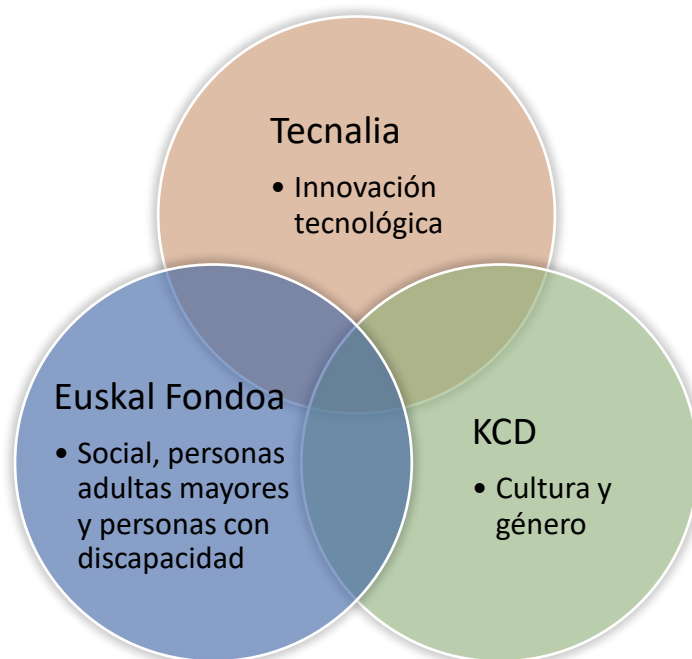
previos. La continuidad de los apoyos y el entrelazamiento de iniciativas ha potenciado aún más el impacto. Los agentes de la cooperación vasca ya tienen un conocimiento muy cercano de la situación en Cuba, han vivido varios cambios significativos y entre ambas partes han buscado soluciones para sortear los riesgos, y se han cumplido los resultados.

En otras palabras, **las intervenciones y temáticas priorizadas por los distintos agentes vascos con la OHCH están atravesadas, claramente, por su área de especialidad**. Así, Tecnalia destaca como un centro tecnológico cuya especialidad es la innovación tecnológica, la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades; KCD es una ONGD con especialidad en cultura y comunicación con una fuerte impronta de género; y Euskal Fondoa es una asociación que aglutina municipios y diputaciones con un fuerte trabajo con las personas adultas mayores y personas con discapacidad, así como el fortalecimiento de capacidades de quienes trabajan en esta área.

En este sentido, como ya se mencionó anteriormente, destaca una claridad total desde la OHCH respecto a los puntos fuertes de cada entidad vasca. Si bien no se identifica una estrategia formal de trabajo y complementariedad entre las iniciativas, sí se intuye a nivel informal esa búsqueda de complementariedad, visibilizada, por ejemplo, en el uso de los inmuebles restaurados por Tecnalia para proyectos culturales de KCD y Euskal Fondoa para el trabajo con personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Las áreas se identifican como sigue:

Gráfico 3 : Áreas de intervención según entidad solicitante

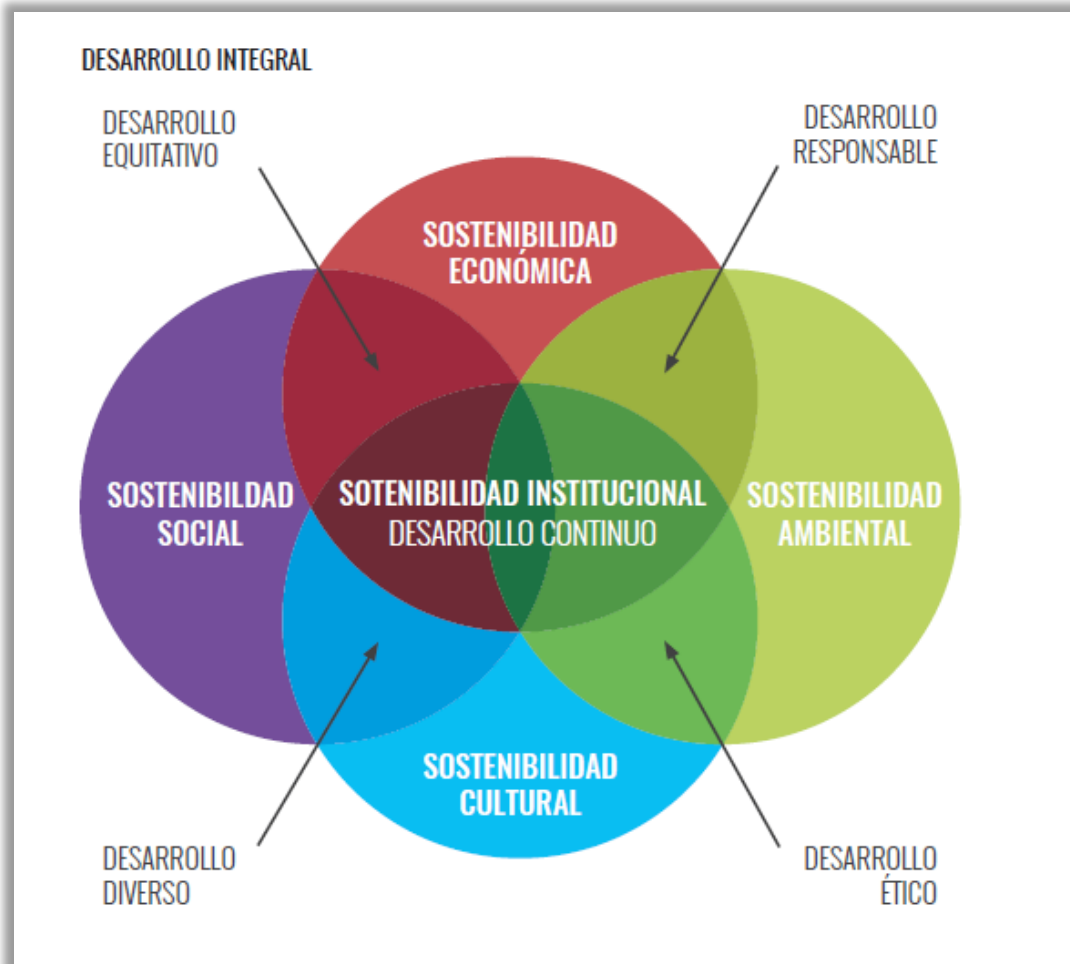


Fuente: elaboración propia.

Además, es importante señalar que al interior de cada sector se destacan diversos temas en los cuales han focalizado las intervenciones. El fortalecimiento de las capacidades de la OHCH en diferentes sectores ha sido un aspecto central, lo que explica su identificación como población beneficiaria en todas las iniciativas. En segundo término, se observa que algunos proyectos han centrado en el fortalecimiento de los conocimientos de la población sobre la cultura cubana. Sin embargo, es importante destacar que, de alguna manera, los temas principales de abordaje se vinculan con beneficios a las personas adultas mayores y con necesidades especiales. La Ilustración 10 muestra una nube de palabras en la que se destaca la frecuencia de las temáticas de abordaje.

sostenibilidad cultural, buscan garantizar un desarrollo ético. De este modo, para que el desarrollo sea efectivamente integral y próspero, debe articular todas las dimensiones, es decir, ser continuo, diverso, responsable, equitativo y ético (*Plan Especial de Desarrollo Integral 2030. La Habana Vieja. Centro Histórico.*, 2016).

Gráfico 4: Pilares y dimensiones del desarrollo en el PEDI 2030



Fuente: Plan Especial de Desarrollo Integral 2030. La Habana Vieja. Centro Histórico (Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 2016, pág. XI).

Las iniciativas contienen en alguna medida contribuciones a cada uno de estos pilares y dimensiones. La mayoría de las iniciativas tienen una importante **contribución a la sostenibilidad social (89%)**, seguido por contribuciones a la sostenibilidad cultural (52%) y sostenibilidad institucional (50%). En menor medida, las iniciativas tienen una clara contribución a la sostenibilidad ambiental y económica, aunque pueden apreciarse impacto en éstas.

Ilustración 11: Proporción de contribución de las intervenciones a los pilares del desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental de las 44 iniciativas.

Al analizar **las dimensiones del desarrollo**, se detecta principalmente que la mayoría de las iniciativas contienen contribuciones al **desarrollo equitativo (75%)** y proporciones similares (entre 50% y 59%) en las dimensiones de desarrollo continuo, responsable y diverso y, finalmente, la dimensión de desarrollo ético (45%) tal y como se puede observar en la Ilustración 12.

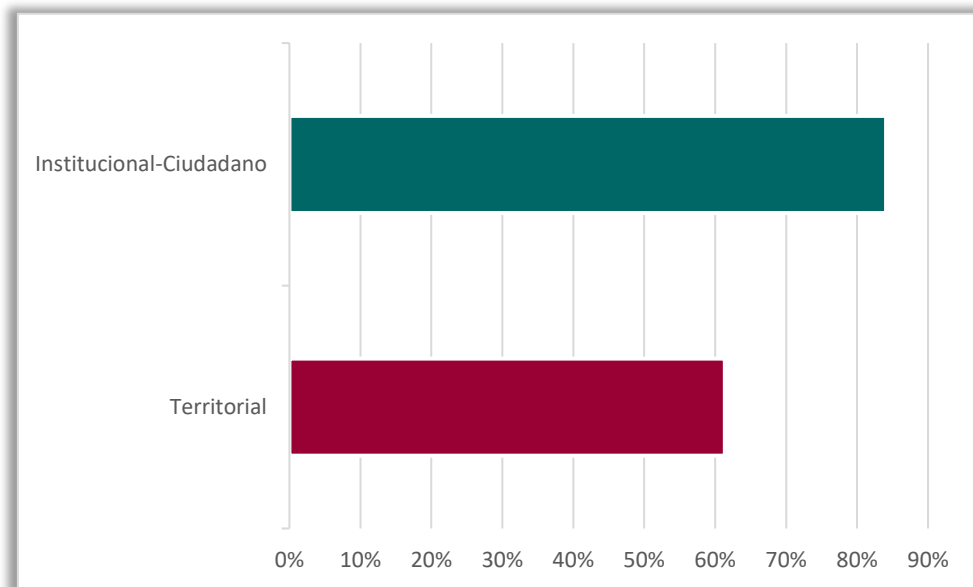
Ilustración 12: Contribución a las dimensiones del desarrollo por proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental de las 44 iniciativas.

En el marco del PEDI se identifican también **dos ámbitos principales** de intervención. Las iniciativas en análisis, si bien tienen una importante contribución a éstos, están mayoritariamente enfocados al fortalecimiento del ámbito institucional-ciudadano, aunque es importante señalar que un mismo proyecto puede tener contribuciones a los dos.

Gráfico 5: Proporción de proyectos según contribución a los ámbitos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental de las 44 iniciativas.

2.3 Las iniciativas en clave de fondos movilizados

Una mirada global de las iniciativas arroja un monto **total de la cooperación vasca** en el período 1997-2021 de **11. 947.143,98 €**¹⁶. Esto sin contemplar aquellos destinados al apoyo a la formación e inserción laboral de jóvenes desvinculadas en el oficio de restauración de pintura mural en tanto no ha sido posible discriminar los montos aportados por la AVCD y COSUDE en el proyecto ejecutado por el PDHL-PNUD (2004).

La Tabla 4 detalla el monto total de las iniciativas por entidad financiadora y entidad solicitante, incluyendo aquellas de las cuales no consta su ejecución completa o bien cuentan con una parte de los fondos canalizados por la OHCH (n=48).

Tabla 4: Monto total de subsidio de las iniciativas por entidad financiadora y solicitante

| Entidad Solicitante y Financiadora* | Total de proyectos | Suma de SUBVENCIÓN CONCEDIDA TOTAL |
|---|--------------------|------------------------------------|
| Gobierno Vasco / Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo | 27 | 8.398.987,22 € |
| Fundación TECNALIA Research & Innovation | 19 | 5.778.860,54 € |
| KCD, Kultura, Communication y Desarrollo | 4 | 2.338.622,36 € |
| Centro de Formación de Somorrostro | 1 | 124.652,92 € |
| PDHL-PNUD | 2 | 112.733,85 € |
| Zultalur ¹⁷ | 1 | 44.117,55 € |

¹⁶ El monto refiere a la subvención total, incluyendo costes directos e indirectos. Para Euskal Fondoa representa un monto aproximado calculando 7% de costes indirectos a los datos de costes directos.

¹⁷ Zultalur Solidaridad y Cooperación Internacional ejecutó parcialmente los fondos concedidos y presenta renuncia a la subvención en tanto la organización se encontraba en proceso de disolución.

| Entidad Solicitante y Financiadora* | Total de proyectos | Suma de SUBVENCIÓN CONCEDIDA TOTAL |
|--|--------------------|------------------------------------|
| Euskal Fundoa | 17 | 3.279.655,16 € |
| n/a | 12 | 2.420.823,91 € |
| PDHL-PNUD | 5 | 858.831,25 € |
| Ayuntamiento de Bilbao | 3 | 158.862,61 € |
| KCD, Kultura, Communication y Desarrollo | 2 | 139.962,61 € |
| PDHL-PNUD | 1 | 18.900,00 € |
| Diputación Foral de Gipuzkoa | 1 | 109.638,99 € |
| Fundación Mundubat - Mundubat Fundazioa | 1 | 109.638,99 € |
| Total general | 48 | 11.947.143,98 € |

Fuente: elaboración propia a partir de información documental de las iniciativas.

*Los montos de Euskal Fundoa "n/a" son ejecutados por Euskal Fundoa.

*No contempla los montos financiados en concepto de "Apoyo a la formación e inserción laboral de jóvenes desvinculadas en el oficio de restauración de pintura mural" (Expediente ZUZ-2004BA-0006) ejecutados por el PDHL-PNUD en tanto no es posible determinar el monto exacto de la AVCD y de COSUDE.

Como se mencionó previamente, se han identificado dos iniciativas (cuatro expedientes) financiadas por eLankidetz- AVCD en conjunto con otras entidades en distintas localidades del país (Holguín, Guantánamo, Cienfuegos, La Habana Vieja). El total de estas subvenciones es de 1.743.875,52€. De este monto, como se detalla en la Tabla 5, corresponde a un total de 156.851,40 € financiado por el Gobierno Vasco y canalizado por la OHCH. Estas acciones se realizaron en el marco de proyectos ejecutados, por un lado, por el PDHL-PNUD y, por otro, por la ONGD Zutalur Solidaridad y Cooperación Internacional.

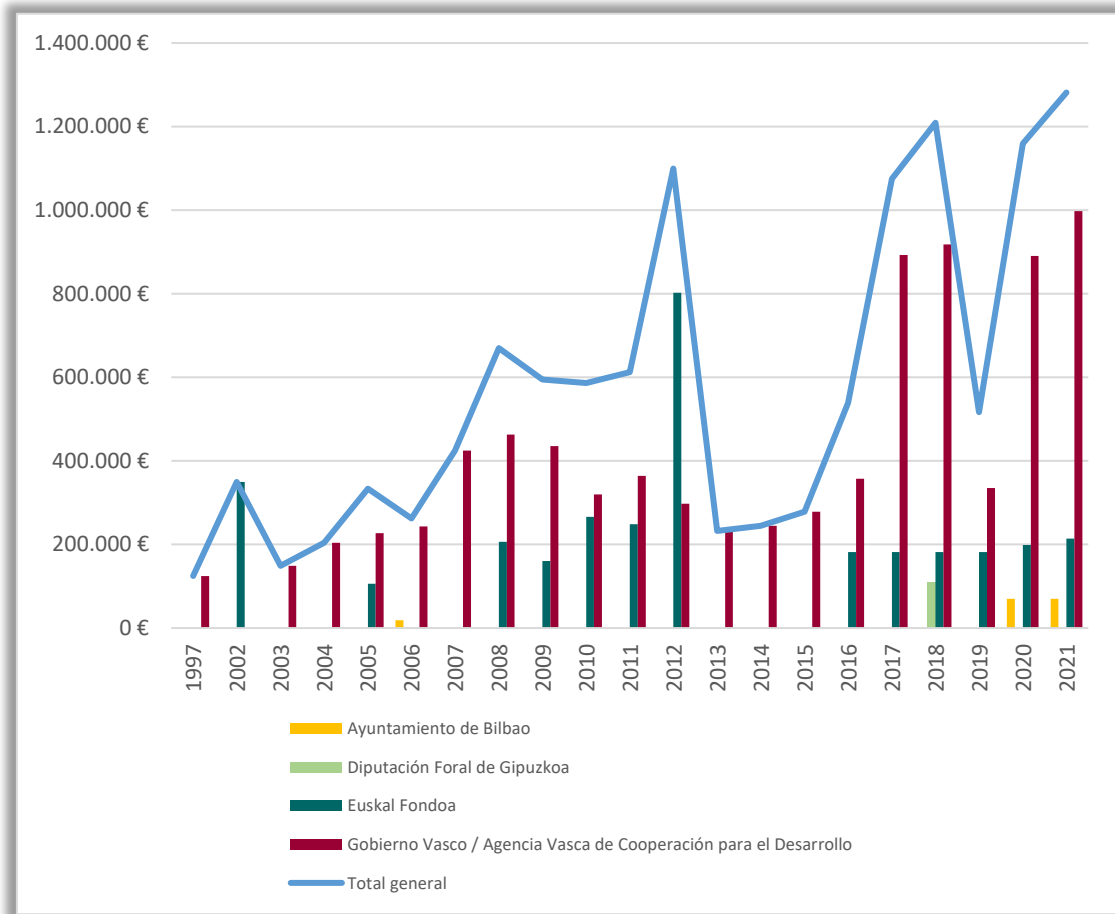
Tabla 5: Otras iniciativas financiadas por la cooperación vasca a la OHCH

| Año | Expediente | Concepto | Entidad Financiadora | Total (€) ¹⁸ |
|--|-----------------|--|-------------------------|-------------------------|
| 2004 | ZUZ-2004BA-0006 | Apoyo a la formación e inserción laboral de jóvenes desvinculadas en el oficio de restauración de pintura mural. | Gobierno Vasco y COSUDE | 14.362,94 |
| 2004 | ZUZ-2004BA-0007 | Acondicionamiento del dispensario de la Farmacia "La Reunión" para la elaboración de productos naturales | Gobierno Vasco | 25.480,00 |
| 2004 | ZUZ-2004BA-0008 | Desarrollo de los servicios encaminados a la atención del adulto mayor en las Viviendas Protegidas de Habana 620 | Gobierno Vasco | 25.480,00 |
| 2005 | PRO-2005K1/0066 | Ejecución parcial del proyecto. Previo a renuncia de Zutalur | Gobierno Vasco | 44.117,55 |
| 2006 | ZUZ-2006BA-0013 | Consolidación de la Estrategia del PDHL en Cuba | Gobierno Vasco | 61.773,85 |
| Total | | | | 171.214,34 € |
| Total financiado sólo por el Gobierno Vasco | | | | 156.851,40 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de información documental.

¹⁸ Los montos originales de las iniciativas se consignan en dólares americanos en los expedientes. Para la conversión de divisa se utilizó como valores de cambio los informados por el Banco Central de España al 31/12 de cada año. El detalle se encuentra en el anexo 6.6.

Gráfico 6: Monto subvenciones por año y entidad financiadora



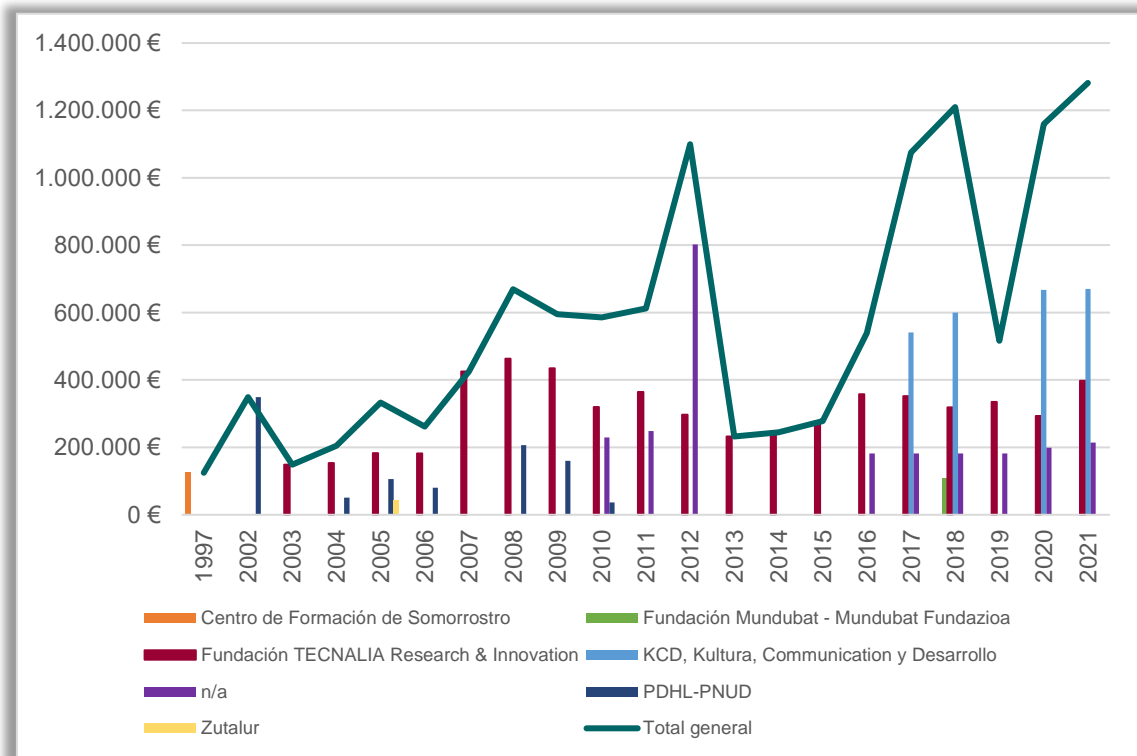
Fuente: Elaboración propia a partir de información documental de las iniciativas.
*Contempla las iniciativas de la Tabla 5 cuya financiación corresponde sólo a la AVCD.

Al analizar los flujos de fondos concedidos, es posible destacar oscilaciones importantes por año que van desde los 124.652,92€ hasta 1.281. 1583,97€ considerando todas las entidades financiadoras de la cooperación. Teniendo en cuenta las distintas entidades financiadoras, como puede visualizarse en el Gráfico 6, el Gobierno Vasco/Agencia de Cooperación Vasca destaca como la principal financiadora, con contribuciones todos los años en análisis. Estas iniciativas tienen una duración de dos años cada una con posibilidades de prórroga.

Además, Euskal Fundoa se identifica también con continuidad principalmente en el trabajo con personas adultas mayores y personas con discapacidad. Si bien el gráfico muestra años en los que pareciera no haber aportado financiamiento esta ausencia se debe a la ejecución de las iniciativas aprobadas en tanto Euskal Fundoa no sólo se identifica como agente financiador sino también como entidad ejecutora, así como a la duración de las iniciativas, los cuales varían entre uno y tres años. Cabe aclarar que tanto el Ayuntamiento de Bilbao, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y Gipuzkoa no sólo han aportado de forma directa a iniciativas, como se destaca en el gráfico, sino también a través de las aportaciones realizadas a Euskal Fundoa.

A su vez, al analizar los fondos teniendo en cuenta la entidad solicitante, el Gráfico 7 destaca una importante presencia de la Fundación Tecnalia, con una continuidad anual a partir del año 2003 y de Euskal Fundoa desde 2002, en sus inicios en conjunto con los PDHL-PNUD y luego, a partir de 2010, de forma independiente. A partir del 2017 se suma al trabajo continuo KCD que logra proyectos con un mayor monto de financiación, destinados principalmente al trabajo en el sector de la cultura y la igualdad de género. La Tabla 6 detalla los montos recibidos por entidad solicitante por año.

Gráfico 7: Monto Subvención por Año y Entidad Solicitante



Fuente: Elaboración propia a partir de información documental de las iniciativas

*Los fondos correspondientes a la categoría "n/a" corresponden a iniciativas ejecutadas por Euskal Fundoia y canalizados directamente a través de la OHCH

*El PDHL-PNUD se identifica como entidad solicitante y como entidad ejecutora.

Tabla 6: Montos de subvenciones recibidas por año y entidad solicitante

| Año | Centro de Formación de Somorrostro | Fundación Mundubat - Mundubat Fundazioa | Fundación TECNALIA Research & Innovation | KCD, Kultura, Communication y Desarrollo | Euskal Fondoa | PDHL-PNUD | Zutalur | Total general |
|----------------------|------------------------------------|---|--|--|-----------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| 1997 | 124.652,92 € | | | | | | | 124.652,92 € |
| 2002 | | | | | | 349.606,29 € | | 349.606,29 € |
| 2003 | | | 148.693,00 € | | | | | 148.693,00 € |
| 2004 | | | 153.366,48 € | | | 50.960,00 € | | 204.326,48 € |
| 2005 | | | 182.769,56 € | | | 106.356,36 € | 44.117,55 € | 333.243,47 € |
| 2006 | | | 181.506,50 € | | | 80.673,85 € | | 262.180,35 € |
| 2007 | | | 425.014,03 € | | | | | 425.014,03 € |
| 2008 | | | 463.283,18 € | | | 206.214,68 € | | 669.497,86 € |
| 2009 | | | 435.092,62 € | | | 160.038,52 € | | 595.131,14 € |
| 2010 | | | 319.995,00 € | | 229.435,82 € | 36.615,40 € | | 586.046,22 € |
| 2011 | | | 364.128,03 € | | 248.240,45 € | | | 612.368,48 € |
| 2012 | | | 297.373,60 € | | 802.527,64 € | | | 1.099.901,24 € |
| 2013 | | | 232.121,02 € | | | | | 232.121,02 € |
| 2014 | | | 244.416,61 € | | | | | 244.416,61 € |
| 2015 | | | 278.089,58 € | | | | | 278.089,58 € |
| 2016 | | | 357.289,79 € | | 181.900,00 € | | | 539.189,79 € |
| 2017 | | | 351.695,28 € | 541.452,99 € | 181.900,00 € | | | 1.075.048,27 € |
| 2018 | | 109.638,99 € | 318.298,33 € | 599.699,52 € | 181.900,00 € | | | 1.209.536,84 € |
| 2019 | | | 334.830,54 € | | 181.900,00 € | | | 516.730,54 € |
| 2020 | | | 293.313,42 € | 667.432,46 € | 199.020,00 € | | | 1.159.765,88 € |
| 2021 | | | 397.583,97 € | 670.000,00 € | 214.000,00 € | | | 1.281.583,97 € |
| Total general | 124.652,92 € | 109.638,99 € | 5.778.860,54 € | 2.478.584,97 € | 2.420.823,91 € | 990.465,10 € | 44.117,55 € | 11.947.143,98 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de información documental de las iniciativas.

*Contempla iniciativas financiadas por las AVCD identificadas en 'Otras iniciativas'.

3. Principales alcances de la relación

3.1 Buenas prácticas y principales aprendizajes que han posibilitado la relación

Durante 25 años de relación entre la cooperación vasca y la OHCH se puede identificar una serie de elementos compartidos por la diversidad de agentes involucrados y que han propiciado el fortalecimiento de **buenas prácticas** en el marco de la cooperación al desarrollo.

A nivel institucional **se han generado sinergias porque comparten esencias y temáticas afines** para lograr las transformaciones. Hay un entendimiento común sobre el desarrollo humano; identificación con lo que se hace y por qué se hace, o sea, hay mucho conocimiento sobre la realidad cubana, sus fortalezas y debilidades.

Sumado a ello, el **modelo de gestión de la OHCH** es, sin dudas, un ejemplo de buena práctica porque está dotado de la autoridad necesaria para desarrollar procesos integrales en el Centro Histórico, contando con varias direcciones especializadas que abarcan desde una perspectiva amplia de desarrollo hasta la recuperación física de inmuebles patrimoniales y espacios públicos. Ejemplo de ello son el Plan Maestro y el PEDI, que incluyen la preservación del patrimonio cultural como el desarrollo socioeconómico del Centro Histórico. La OHCH es un organismo autónomo territorial que, aunque los procesos de aprobación y trámites de las iniciativas de cooperación es el mismo que en el resto del país, no tienen un organismo de subordinación. Además, **contar con una Dirección de Cooperación Internacional** con muchos años de trabajo en la gestión y coordinación de proyectos con fondos de la cooperación internacional y la sinergia entre las iniciativas con objetivos generales comunes **permite la articulación de actores y la ampliación del impacto** propuesto por cada acción.

Los **equipos de trabajo**, tanto en Euskadi como en la OHCH, han sido **muy estables** (han salido algunas personas, pero el núcleo fundacional se mantiene); esto ha permitido construir una relación muy cercana, de respeto, de hablar con mucha franqueza generando entendimiento, una relación transparente y conciliadora. Mantener el personal en ambas partes ha permitido establecer relaciones más humanas y han comprendido bien la realidad cubana y se entiende mejor y se hace más a conciencia la cooperación.

El **nivel de profesionalidad** es muy elevado en las diferentes partes de la relación. Esto permite comunicarse con franqueza sin perder la rigurosidad en lo que hacen porque el intercambio es permanente y también favorece el nivel de entendimiento porque se relacionan entre iguales. Es **una cooperación que acompaña los procesos y los fortalece, pero no los sustituye ni impone**, lo cual ha ido generando un lenguaje común desde el respeto a las experticias de cada parte y porque el seguimiento es sistemático. También ha permitido identificar bien las necesidades de los sectores beneficiarios con una propuesta seria y respetuosa que ha ido creando equipos profesionales con relaciones palpables y replicables.

A nivel de financiamiento, **la existencia del capítulo 2 (K2)** de la convocatoria de proyectos de Gobierno Vasco/eLankidetzta, implementada con una visión diferenciada de la Agencia Vasca de que no sea cooperación tradicional, sino que tenga impactos más profundos, ha permitido que durante estos años Tecnalía haya presentado propuestas innovadoras aplicables a distintos sectores como la infraestructura y el patrimonio, la tecnología digital en centros culturales y accesibilidad, entre otros. También propicia muchas **misiones de intercambio y formación** tanto en Euskadi como la visita de Expertos a Cuba para brindar capacitaciones.

Estas **han sido una clave importante** para ir alimentando la relación, el conocimiento y la confianza entre ambas partes porque ha permitido conocerse de cerca y no solo virtualmente, establecer empatía y familiaridad al sentarse a discutir y elaborar de manera conjunta las propuestas para presentar. Las misiones han permitido “mirar otras cosas” que no se conocían en Cuba, no solamente en Euskadi, sino que han posibilitado visitar otros sitios de Europa para ver Museos, Universidades, Centros Culturales, Fábricas de Creación, que necesitan ser vistos desde la experiencia sensorial y corporal para aprender mejor. Han sido una posibilidad de aprendizaje y de conocerse más como personas. En estos años se pudieron capacitar a muchas personas de la OHCH de diferentes sectores y en variados temas.

Contar con una **financiación continua y estable durante 25 años** es una clave para obtener resultados y también ha sido importante para afianzar la relación. Desde el 2002 al 2021 no hubo un año en que no se contara con un proyecto, incluso en algunos años con más de uno o dos, y es significativo porque son pocas las organizaciones vascas que ejecutan proyectos con la OHCH (principalmente dos y a partir de 2017 se suman también KCD y Mundubat). Esto ha permitido fortalecer mucho la relación y crear vínculos de confianza y familiaridad, tanto con las entidades solicitantes y ejecutoras como con las entidades financiadoras, al menos en el caso de eLankidetz, a través de las misiones de trabajo.

El **acompañamiento** realizado a la OHCH se ha realizado a distintas direcciones de la OHCH con las que los agentes vascos ejecutan proyectos. Por un lado, para diagnosticar y formular las iniciativas, por otro, para la ejecución. Es caracterizada como una relación muy **profesional, cercano, permanente, flexible**, no se hace para evaluar sino para construir en conjunto la propuesta y después de aprobada llevarla a cabo con un seguimiento sistemático, respetando mucho el contexto cubano. Se realiza de manera virtual y presencial, se aprovechan las misiones de intercambio y capacitación para esto. Se acompaña también para formar capacidades e intercambiar experiencias de ambas partes. Es un **acompañamiento “entre partes y no contrapartes”** porque se han ido construyendo otras relaciones que van más allá del “agente financiador”, logrando una relación más directa.

Muchos son **los cambios logrados** para la OHCH en estos años de cooperación, en palabras de sus protagonistas:

Vinculados al **fortalecimiento de capacidades:**

- ⊙ Mejora palpable en la preparación profesional de las y los especialistas de la OHCH y en las condiciones de vida de las y los habitantes del Centro Histórico.
- ⊙ Una oportunidad de crecimiento y superación profesional.
- ⊙ Ha significado cooperación, desarrollo, trabajo en equipo, resultados novedosos, proyectos innovadores, aprendizajes continuo, conocer las últimas tecnologías.
- ⊙ Ha propiciado pasar a niveles superiores de gestión de proyectos.
- ⊙ Incentivo a la innovación.
- ⊙ Capacitación y formación de las y los profesionales. Desarrollo de metodologías.

Vinculados a lo **emocional y afectivo:**

- ⊙ Es una relación completa, continua y sostenible.
- ⊙ Cumplir sueños, innovación, creatividad y amor.
- ⊙ Desafíos, aprendizajes, entendimiento mutuo y colaboración.
- ⊙ Compañerismo y solidaridad.
- ⊙ Apoyo y reconocimiento al trabajo que durante años ha impulsado la OHCH.
- ⊙ Innovación, conocimiento, confianza y redes.

Vinculado a los **beneficios culturales, patrimoniales, comunitarios y sociales:**

- ⊙ Desarrollo en beneficios reales para la cultura, el bienestar y la comunidad.
- ⊙ Ha sido importante en el desarrollo de los programas de atención a la Tercera Edad.
- ⊙ La cooperación vasca ha sido muy innovadora y ha permitido presentar proyectos líderes a nivel de país. Ha permitido la realización de relevantes proyectos sociales con enfoque comunicativo.
- ⊙ La contribución al proceso de recuperación integral del Centro Histórico: apoyo a obras y programas sociales y rescate de obras patrimoniales.
- ⊙ Acompañamiento a las prioridades de desarrollo del Centro Histórico.
- ⊙ Contribución a salvaguardar el patrimonio con nuevas tecnologías.
- ⊙ Ha permitido sistematizar las iniciativas realizadas.
- ⊙ Contribución a las diferentes líneas estratégicas: economía, social, medioambiental.

3.2 El papel de la innovación en las iniciativas

Aunque no es un elemento valorativo en las convocatorias, **la innovación ha sido un elemento permanente** en las iniciativas, que le aporta un valor añadido a esta relación de cooperación. En este marco, la contribución de **Tecnalia**, al ser un Centro tecnológico de investigación e innovación y un referente en Euskadi, ha sido clave.

A nivel de **infraestructura y restauración**:

- ⊗ Tratamiento de la escoria siderúrgica como subproducto, los residuos de construcción y demolición en la planta de Reciclaje
- ⊗ Simulador gerontológico GERT y el sistema biomecánico falls kip en el Antiguo Convento de Belén
- ⊗ Aplicación digital de la emergencia al evaluar el estado de un edificio
- ⊗ Morteros de construcción
- ⊗ Diagnósticos de patologías de las estructuras patrimoniales
- ⊗ Sistemas constructivos innovadores que garantizan aislamiento térmico en los edificios rehabilitados, y por ende una mayor eficiencia energética en los inmuebles rehabilitados
- ⊗ Herramientas para abordar el patrimonio industrial.

A nivel de **tecnología digital en centros culturales**:

- ⊗ Sala de Gabinete del Museo del Segundo Cabo, usando la tecnología se cambiaba la Museografía de tradicional a ser acorde a estos tiempos
- ⊗ Iluminación de fachada por energía renovable
- ⊗ Guía de Accesibilidad para las personas con discapacidad
- ⊗ Mediateca en el Palacio del Segundo Cabo
- ⊗ Digitalización de los procesos, sistema de información territorial.

A nivel de **espacios sociales**:

- ⊗ Habana Espacios Creativos, primer Centro cultural en la OHCH en incorporar nuevos actores económicos (innovación social). Tejiendo redes, vínculos entre proyectos, economía circular.
- ⊗ Residencias Protegidas, intercambio técnico con Victoria Gasteiz, seguimiento de los modelos.
- ⊗ Gestión del conocimiento desde Tecnalia
- ⊗ Temas de las discapacidades se han incorporado elementos innovadores para la mejora de la accesibilidad en diversos espacios públicos.

Asimismo, es importante resaltar que, en cuestiones innovadoras, **la relación se ha caracterizado como una relación de “gana – gana”**. Se destaca que la OHCH es una institución muy innovadora, siempre ávida para hacer cosas nuevas. A su vez, los agentes vascos necesitaban un espacio para implementar lo que estaban investigando a nivel de tecnologías de punta y, en muchos casos, no lo habían podido implementar en Euskadi. Las características de la OHCH y la tecnología de punta en proceso de investigación de Tecnalia, permitió la implementación de soluciones sumamente innovadoras que aún no fueron incorporadas en Euskadi, adaptadas al contexto cubano y, específicamente, al Centro Histórico de la Habana Vieja, que también tiene sus peculiaridades. A su vez, lograr **estas innovaciones ha aportado resultados concretos y conocimientos** a las Direcciones de la OHCH.

Las innovaciones han estado **no sólo en lo tecnológico, sino también en lo social y en la renovación de valores**. Aunque no estaba concebida la transferencia de innovaciones de Cuba a Euskadi, sí se han realizado aportes en esa direccionalidad Sur – Norte gracias al involucramiento de los agentes vascos con el contexto cubano y los procesos que están implementando con la OHCH.

Por ejemplo:

- ⊗ La interacción entre generaciones: hacer confluir adultas/os mayores con niñas y niños en los espacios de atención a adultos (ejemplo, antiguo Convento de Belén).

- ⊙ Recuperar edificios patrimoniales para centros culturales, residencias para adultas/os mayores, centros para ofrecer servicios sociales.
- ⊙ La implementación de los elementos innovadores es más rápida con la OHCH que los tiempos que se dan para ello en Euskadi.
- ⊙ La capacidad de contar con un Plan Maestro para planificar muchos años y con capacidades para llevarlo a cabo.
- ⊙ La experiencia de las Aulas Museo.

Cabe destacar que tanto los agentes cubanos como los vascos **no han podido identificar adaptaciones de lo transferido desde Cuba a Euskadi**. Si bien se trata de una relación de aprendizaje y reconocimiento mutuo, se la ha identificado principalmente como una cooperación unidireccional Norte-Sur en la cual no estaba concebido un proceso bidireccional de intervención y transferencias.

3.3 La dimensión cultural para el desarrollo y la transformación social

El PEDI plantea hacer de la cultura el eje transversal del desarrollo integral del Centro Histórico, proteger el patrimonio heredado rehabilitado que concilie con la conservación de los valores culturales con las necesidades de desarrollo socioeconómico. Esto implica pensar el Centro Histórico en su dimensión cultural más amplia para su rehabilitación teniendo en cuenta el patrimonio tangible e intangible.

Cuba se caracteriza por su riqueza cultural, su patrimonio y la riqueza de su historia. Cuenta con una importante cantidad de sitios emblemáticos de importante valor cultural y patrimonial. En este marco, la **dimensión cultural ha estado presente en la totalidad de los programas** que se han hecho ya que se han apoyado servicios culturales e informativos, se han generado empleos relativos al rescate y patrimonio cultural, se ha trabajado con diversos grupos de edades, se ha profundizado en la formación de recursos humanos especializados en todos los niveles. Se han rehabilitado edificaciones de alto valor patrimonial para Residencias y Centros de Atención a la y el Adulto Mayor, a personas con capacidades diferentes, para Centros Culturales.

Además, en el sector cultural, KCD ha contribuido con importantes resultados, los cuales contribuyen principalmente a los pilares del desarrollo de sostenibilidad social, cultural e institucional, y las dimensiones de desarrollo equitativo y continuo, entre ellos:

- ⊙ Se ha potenciado el desarrollo de economías creativas, Industrias culturales, turismo cultural guiado con guías de accesibilidad. Se han rehabilitado espacios comunes en sitios de valor patrimonial (Plazuela de Belén, por ejemplo).
- ⊙ Promoción y difusión de los valores patrimoniales del Centro Histórico utilizando las TICs.
- ⊙ Se han apoyado muchas publicaciones.
- ⊙ Se realizan programas de radio.
- ⊙ Audiovisuales realizados por adolescentes en el estudio de grabación del Centro A+.
- ⊙ Se han realizado acciones para la promoción y disfrute del patrimonio cultural y el consumo de bienes y servicios culturales.
- ⊙ Se realizó un mapeo de las propuestas socioculturales que se desarrollan en los diferentes Consejos Populares de La Habana Vieja.
- ⊙ Se ha organizado y promovido la realización de la Ruta especial “La presencia de la mujer en la ciencia, el arte y la historia”, como parte del programa Rutas y Andares.



Foto 6: Estudio de grabación A+Foto

En la dimensión cultural, **la incorporación de la perspectiva de género ha sido un proceso gradual** en las iniciativas, de sensibilización y concientización con el paso del tiempo. Se ha centrado en promover mayor participación de las mujeres en las actividades (aunque en las

actividades socioculturales suele haber más representación femenina). Con la entrada de KCD, se han incorporado iniciativas para abordar explícitamente esta perspectiva que hasta ahora había sido más complejo abordar en Cuba y de la que se muestra cierta evolución y apertura a reconocer que sí existen desigualdades de género y diversidades. En este marco, se han realizado exposiciones, cines debates, publicaciones, producción de audiovisuales por adolescentes con la temática de género, masculinidades, violencia hacia las mujeres y las niñas. En este mismo sentido de contribuir a la sensibilización en materia de género de la población del Centro Histórico, con el doble objetivo de realizar una retrospectiva del aporte y la mirada de las mujeres cineastas al cine cubano y de trabajar los temas de igualdad, equidad y violencia de género, ha tenido lugar en la Casa Titón y Mirtha, un ciclo de cine realizado por mujeres que ha estado acompañado de un debate con el público sobre estas temáticas. Además, se realizó la Ruta especial “La presencia de la mujer en la ciencia, el arte y la historia”, como parte del programa Rutas y Andares, en su edición del 2021.

La mayoría de las Direcciones de la OHCH están dirigidas por mujeres que se sienten empoderadas en la gestión de sus responsabilidades en el Centro Histórico. En el marco del empoderamiento la OHCH ha contribuido de forma notable. Tal y como se ha constatado, la mayoría de las empleadas son mujeres. El proyecto ha contemplado la **formación a las mujeres como estrategia de empoderamiento**. Las mujeres han sido formadas en diferentes temáticas que les ha generado un aumento de autoestima y mayores conocimientos que conllevan a inquietudes para seguir aprendiendo. Además, se ha constatado un trabajo conjunto con el Comité de Género de la Habana Vieja. Asimismo, se contemplan actividades para visualizar el rol de la mujer en los oficios tradicionales para mantener y defender el patrimonio.

3.4 Principales alcances en el fortalecimiento de capacidades de la OHCH y los colectivos priorizados como población sujeto

Fortalecimiento de la OHCH

El fortalecimiento de capacidades, tanto institucionales como individuales, ha sido un componente clave incorporado en todas las iniciativas. Este, como se menciona en el apartado dos de este informe, tuvo como principales agentes beneficiados al personal de la OHCH. Al respecto, entre los **principales aprendizajes y la utilidad** señalados destacan el **manejo y uso de tecnologías innovadoras y novedosas para Cuba**, así como su aplicabilidad en el caso de las audio guías, el binocular virtual y el software educativo; los conceptos técnicos y, la capacidad para ver el museo de otra forma y la posibilidad de realizar recorridos en función del público.

Gracias a las nuevas tecnologías se ha abierto un horizonte novedoso de trabajo para la OHCH, rompiendo con su forma “clásica” de trabajar; y brindando un enorme marco de posibilidades. En el marco del contexto cubano, estas posibilidades permiten ofrecer mejores soluciones a la hora de lograr una mayor accesibilidad. Además, ha sido de gran utilidad para el desarrollo de contenidos y para adquirir equipamiento, así como porque ha generado la posibilidad de realizar alianzas con importantes proveedores que pueden ser útiles para otras intervenciones. En este sentido, **el personal de la OHCH ha valorado la formación y asistencia recibida como muy útil, habiéndoles generado inquietudes y ganas de continuar innovando y aprendiendo**.

Asimismo, han adquirido conocimientos sobre tecnologías novedosas y conocen las posibilidades que les brinda la accesibilidad. La metodología se ha basado en la **transferencia de conocimiento y experiencia** que Tecnalia posee y que ha ido desarrollando en proyectos de I+D, cuyos resultados se aplican en el entorno de La Habana Vieja.



Foto 8: Lugares de intervención de las iniciativas

Por otra parte, se ha adquirido conocimiento, formación e infraestructuras para lograr la **conservación técnica y arquitectónica de los edificios**, premisa fundamental para la conservación de las edificaciones del centro histórico. En esta línea, se han desarrollado proyectos para efectuar un correcto diagnóstico antes de la intervención, así como para el diseño de nuevos materiales de bajo coste y empleando materias primas cubanas y materiales reciclados, para lograr así unos procesos de restauración más sostenibles en el tiempo. Del mismo modo, de nada sirve avanzar en el desarrollo técnico de las tareas de restauración, si no se efectúa una adecuada gestión integral de los lugares de intervención y no se cuenta con la participación de la población. Por esto, se están desarrollando proyectos en los que las **tecnologías de la información** sirven para el **diseño de herramientas de gestión y difusión** de la labor que la Oficina del Historiador lleva a cabo. Estas tecnologías están siendo de gran utilidad para la gestión del centro histórico, aunque, dando un paso más allá, los productos creados también están sirviendo como motor para el desarrollo de economías creativas que ayuden a la dinamización de la economía.

En el sector de patrimonio y restauración, a través de la capacitación y la transferencia tecnológica se ha constatado un fortalecimiento de capacidades que les ha permitido **aumentar la producción,**

bajar costes, aprovechar los desechos, aumentar la tasa de reciclaje, garantizar calidad y resistencia, prescindir de terceros y fortalecer el equipo técnico. El proceso de regeneración de la Bahía de La Habana, con todo el patrimonio industrial material e inmaterial que alberga, es ahora una prioridad para la OHCH y también para buena parte de las instituciones involucradas. Esto ha sido en gran medida debido a los **intercambios técnicos** realizados en Europa y Euskadi por expertos de la OHCH, que han replicado allí lo conocido, y también a través de la interesante discusión que se desarrolló en el Taller sobre La Bahía. Como consecuencia directa de esta iniciativa la OHCH está lanzando propuestas para emprender, poco a poco y en la medida de sus competencias, el inicio de ese proceso de transformación de la Bahía, dando respuesta a los retos que la misma enfrentará en el futuro próximo.

El fortalecimiento de las **capacidades tecnológicas** de la OHCH para el diagnóstico avanzado y métodos predictivos de conservación y mantenimiento en tiempo real de los edificios patrimoniales y habitacionales en la Zona Priorizada para la Conservación, y formación e innovación en procesos de digitalización y tecnologías digitales innovadoras 4.0 para la documentación del patrimonio cultural y su gestión eficiente, han permitido acelerar el proceso de recuperación del patrimonio construido y vivienda/obra social y más aún incrementar los ingresos relativos a esta actividad en un 300%, así como impulsar nuevas oportunidades para el desarrollo económico local en La Habana Vieja, mediante la creación de productos culturales que dinamicen la economía local y, en definitiva, mejorar la calidad de vida de las personas que habitan el Centro Histórico.

En cuanto **al turismo sostenible**, la formación de cinco especialistas de la OHCH en modelos de gestión turística sostenible y destinos turísticos innovadores permitió la transferencia de conocimientos al resto del personal de la OHCH y de la Red de Oficinas Patrimoniales. Además, la formación en movilidad sostenible de cuatro especialistas de la OHCH y uno de la Dirección General de Transporte permitió **apoyar la visibilización positiva de la bicicleta y la promoción**

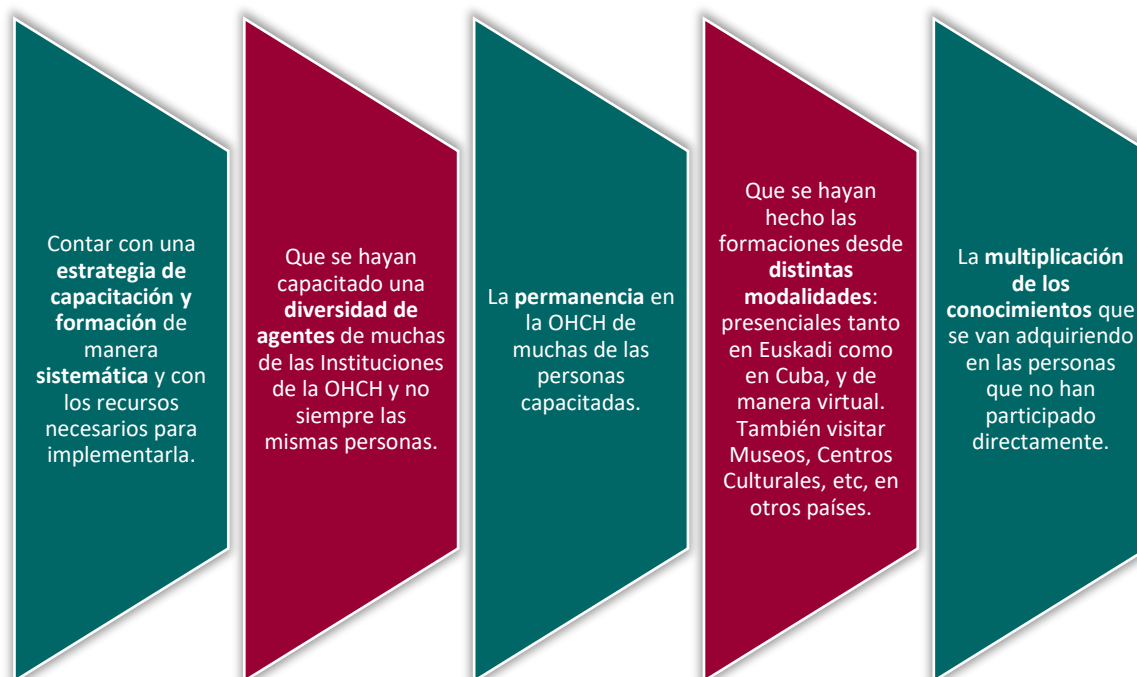
de su uso en el Centro Histórico, con la ciudadanía y actores locales a través de talleres de transferencia de conocimiento e intercambio.

La **formación de los recursos humanos**, la instalación práctica del caso piloto y la articulación de mecanismos locales para el intercambio regular de información, sentaron las bases para la **actualización permanente de conocimientos a través de la vigilancia tecnológica**, el contacto con actores de experiencia en estos temas y la incorporación de estos criterios en las estrategias locales de desarrollo para la sostenibilidad, la integración social, el urbanismo inclusivo y con perspectiva de género.

La OHCH ha constituido un grupo gestor para llevar adelante un **programa de inserción sociolaboral dirigido a personas con necesidades educativas especiales** y se han desarrollado ya importantes acciones en algunas de sus entidades. El objetivo es contribuir al bienestar psicológico-emocional, a la socialización y a la obtención de independencia y autonomía; como resultado en gran medida, del acompañamiento y la asesoría de tres actores claves:

- el Grupo GUREAK, Grupo empresarial que genera y gestiona oportunidades laborales estables y convenientemente adaptadas a las personas con discapacidad, prioritariamente para personas con discapacidad intelectual;
- los sectores de atención a personas con discapacidad de la Diputación de Guipúzcoa en Euskadi;
- y la región italiana Friuli Venezia Giulia.

Ilustración 13: Claves del fortalecimiento de capacidades



Fuente: Elaboración propia

Fortalecimiento de la población sujeto

Cabe señalar que, además del personal de la OHCH y de las empresas vinculadas, se ha identificado en las iniciativas **diversos colectivos priorizados** para el fortalecimiento de capacidades. Principalmente destacan:

- Personas adultas mayores
- Jóvenes con capacidades intelectuales diferentes
- Comunidad sorda
- Colectivos con necesidades especiales

- Mujeres en situación de vulnerabilidad
- Adolescentes
- Jóvenes con proyectos de emprendimientos y/o socioculturales

Como evidencias de la cantidad y diversidad de procesos de fortalecimiento de capacidades es posible destacar:

Euskal Fonda:

- ⊙ Investigación sobre población, envejecimiento demográfico y cultura en el municipio La Habana Vieja, entre los años 2012-2019.
- ⊙ Ciclo de talleres con académicos y expertos nacionales en temáticas relacionadas con la discapacidad, para sensibilizar y capacitar a decisores y especialistas de la Oficina del Historiador
- ⊙ Intercambio técnico de los especialistas de la Oficina del Historiador con el Servicio de Personas Mayores del Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz
- ⊙ Taller en La Habana con expertos de la Diputación de Gipuzkoa para la transmisión de sus experiencias en políticas sociales de empleo y en el desarrollo de catálogos de servicios dirigidos a colectivos con necesidades especiales y sus cuidadoras/es.
- ⊙ Plan de formación de las/los jóvenes en la nueva Sala polivalente con espacios simulados de trabajo.
- ⊙ Talleres de Estimulación Cognitiva.
- ⊙ Cursos de formación para personas adultas mayores que estén dispuestos a adquirir nuevas habilidades y destrezas y una mayor integración social a la comunidad.

Tecnalia:

- ⊙ Formados los especialistas de la Oficina del Historiador sobre la base de Buenas Prácticas en soluciones de accesibilidad.
- ⊙ Se ha trabajado en fortalecer las capacidades de la OHCH en la salvaguarda de las valiosas infraestructuras industrial situadas en la antigua zona portuaria de la Bahía de La Habana. Para ello, se han dedicado varias jornadas de trabajo en las diferentes misiones exponiendo presentaciones.
- ⊙ Significativo proceso de capacitación y formación a especialistas de la OHCH, a través de conferencias, talleres e intercambios técnicos impartidos por profesionales de Tecnalia, tanto en La Habana sobre "*Tecnologías habilitadoras de industria 4.0 y su aplicación a procesos constructivos y de rehabilitación en La Habana Vieja*" y "*Diseño y ejecución del plan de erradicación contra termitas*", "*Procedimiento de identificación de la madera*", "*Propuesta de tratamiento mediante sistema de cebos para la erradicación de la plaga de termitas subterráneas en núcleos urbanos*" y en Euskadi sobre "*Aplicaciones de laser scanning para edificación*", "*Sensórica de materiales y estructuras monitorizadas, en monitorización y predicción del estado de los materiales y estructuras*", "*Ensayos de envejecimiento de materiales en cámara de niebla salina*", "*Monitorización de termitas en estructuras de madera y visita a los laboratorios y criaderos de termitas*", como en sesiones formativas online sobre "*Como crear un modelo digital de la ciudad para su gestión y puesta en valor*", "*Gestión de proyectos de restauración en BIM*", "*Introducción y tecnologías de Fabricación aditiva*", "*Del diseño 3D a la impresión 3D*", "*Software cura Avanzado*", "*Puesta a punto de la Impresora Ultimaker 3*".
- ⊙ Formación en modelos de gestión turística sostenible, destinos turísticos innovadores.
- ⊙ Formación en movilidad sostenible.
- ⊙ Capacitación a Emprendimientos en Habana Espacios Creativos (HEC) sobre conceptos básicos, definición de paneles de indicadores de transición a la economía y mapeo de oportunidades socioeconómicas derivadas.

KCD:

- ⊙ Intercambio virtual de cooperación técnico-profesional entre el Área de Igualdad del Ayuntamiento de Bilbao, Emakunde y la OHCH sobre herramientas metodológicas novedosas para promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- ⊙ Programa formativo para especialistas de la OHCH y de otras instituciones de La Habana Vieja, que conforman el Grupo de Trabajo Interinstitucional para la atención a

- ⊙ mujeres en situación de vulnerabilidad.
- ⊙ Se fortalecieron las capacidades de comunicación de la Red de Oficinas del Historiador y el Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba (OHCC) para la difusión del patrimonio desde una perspectiva participativa, equitativa, inclusiva y medioambiental.
- ⊙ Espacios formativos para personas gestoras y promotoras culturales del territorio, tanto de las iniciativas comunitarias, como de las instancias gubernamentales.
- ⊙ Propiciar espacios de reflexión sobre género y empleos no tradicionales, entre ellos el oficio de vidriería.
- ⊙ Intercambio virtual en la 12ª edición del Encuentro Internacional de Cultura, Comunicación y Desarrollo 2021, bajo el título de “Cultura Patrimonio y Desarrollo Sostenible”.
- ⊙ Ciclos de conferencias en el Museo Nacional de la Cerámica Contemporánea y en la Casa de las Tejas Verdes, para visibilizar, difundir e intercambiar sobre el aporte de las mujeres artistas e intelectuales a la creación cerámica y la arquitectura, el urbanismo y el diseño interior.
- ⊙ Programa de talleres de creación de cerámica donde se abordó el enfoque de derechos a través del arte y la cultura y se brindaron herramientas prácticas para potenciar la creatividad y el oficio ceramista en el Museo Nacional de la Cerámica Contemporánea Cubana.
- ⊙ Programa de Capacitación vinculado al trabajo con adolescentes.
- ⊙ Programa de talleres y servicios diversos para priorizar líneas estratégicas como: orientación vocacional, educación con perspectiva de derechos y en valores, educación sexual y reproductiva, género, comunicación, educación artística, ciudadanía, patrimonio y educación ambiental y otras de orden artísticas y de oficios (ciencia, artes plásticas, producción audiovisual y musical, cerámica, danza, teatro, consejería, alambrearía, fotografía, locución, historietas, edición, periodismo, etc.) incorporando enfoques transversales como equidad, discapacidad, ciudadanía, derechos, género y participación social.
- ⊙ El Centro a+ espacios adolescentes ha ofrecido ciclos de talleres que incluyen espacios de formación sobre técnicas audiovisuales como talleres de fotografía, apreciación audiovisual, apreciación cinematográfica, producción audiovisual, realización de películas cortas y de radio.

Si bien la **incorporación de la perspectiva de género** en las iniciativas se ha ido mencionando en algunos apartados de este informe, se trata de una estrategia gradual de sensibilización de los agentes y de la población cubana. Por un lado, durante las dos primeras etapas, esta estrategia focalizó principalmente en la priorización de las mujeres en distintos espacios de formación, acceso laboral. Asimismo, se las identifica como agentes clave y beneficiarias de las iniciativas entre cuya población impactada se encuentran las personas adultas mayores y personas con discapacidades en tanto se trata de quienes se encargan fundamentalmente de los trabajos de cuidado.

Vinculado a los trabajos de cuidado, si bien Euskal Fundazioa señaló que las cuestiones de género son un tema clave en sus iniciativas al trabajar en un sector altamente feminizado, también reconoce que su incorporación plena implica un importante desafío. Principalmente en las iniciativas más recientes se ha realizado un esfuerzo por transversalizarlo en todas las fases del ciclo de vida de las iniciativas en tanto se trata de una cuestión de alto interés tanto para la OHCH como para la propia entidad vasca. Este esfuerzo y sus consecuentes aplicaciones a nivel práctico se reconoce que va acompañado de la sensibilización de agentes y del fortalecimiento de sus capacidades para una incorporación efectiva.

Además, en muchos casos, debido al perfil técnico de Tecnalia, la formación y aplicación de la perspectiva de género en las iniciativas ha sido un gran desafío. Sin embargo, la voluntad y predisposición para continuar aprendiendo han permitido que su incorporación resulte cada vez en mayor transversalización del enfoque, no sólo a nivel de diseño de propuestas por ser un eje y requisito importante en las convocatorias de la AVCD, sino en la propia implementación de las iniciativas con contribuciones importantes hacia los objetivos de igualdad, principalmente en lo que refiere al fortalecimiento de capacidades y el rol de las mujeres en la innovación.

Por otra parte, el rol de KCD como ONGD gestándose desde 2014 con la OHCH, ha permitido la sensibilización y visibilización de desigualdades de género arraigadas y naturalizadas. Su deconstrucción implica un proceso lento pero progresivo que se adapta a la realidad cubana desde el respeto y trabajo conjunto con la población. En este marco, destacan principalmente **diversas acciones promovidas por la organización en el marco del fortalecimiento cultural, el trabajo con mujeres en situación de vulnerabilidad y población LGBTIQ+**. Entre ellas, se ha capacitado personal de RIDIA, Habana Espacios Creativos, Casa Mirtha y Titón y el Centro a+ para el abordaje de cuestiones de género tales como masculinidades, vulneración de derechos, diversidad sexual, violencia de género, visibilización del trabajo de las mujeres en la cultura, economías creativas como herramientas para el cambio social. También se ha trabajado a través de talleres con grupos de jóvenes teniendo en cuenta sus necesidades e intereses en estos temas.

4. Conclusiones y principales aprendizajes

La relación de cooperación entre la OHCH y el gobierno vasco ha resultado un proceso sumamente enriquecedor para todas las partes involucradas. Este vínculo construido fue una de las principales motivaciones para la sistematización de la experiencia no sólo para poder visualizar **25 años de trabajo conjunto** sino para contribuir a potenciar aún más este vínculo trabajando en sus fortalezas y posibilidades de mejora. En este marco, se detallan a continuación las principales conclusiones que emergen del análisis realizado y se destaca, para cada una, una serie de aprendizajes vinculados a cada conclusión.

Estos aprendizajes pretenden resaltar aspectos clave que posibilitaron que esta relación perdure en el tiempo y sume cada vez más agentes al trabajo conjunto. A continuación, se esbozan las **principales conclusiones** y los **aprendizajes** derivados de cada una.

11. La cooperación vasca ha sido para la OHCH la más larga, sostenida, estratégica y estable en los últimos 25 años.

En base a esta conclusión, los principales aprendizajes que se extraen son:

1.a) Porque es una cooperación que acompaña los procesos, no los sustituye ni impone. Se ha hecho equipo de trabajo entre ambas partes que identifican las necesidades para fundamentar una propuesta seria y con resultados.

1.b) El acompañamiento sistemático, ya sea en presencia física o virtual, o va fortaleciendo la relación y permite un conocimiento profundo de la realidad cubana.

1.c) Es una relación que desde sus inicios está basada en intereses comunes, puntos comunes culturales y temáticas en las que las y los actores vascos han encontrado un espacio para realizarse.

1.d) También ha sido posible porque en la OHCH han encontrado rigurosidad y seriedad para cumplir con lo acordado, con un modelo de gestión que caracteriza el funcionamiento de la OHCH y que no es el mismo que en el resto del país.

1.e) El hecho de que la OHCH tenga un Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) hasta el 2030 con un enfoque de análisis integral que permite abordar de manera articulada la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible y del medioambiente, ofrece una seguridad para la cooperación porque es un Plan que garantiza resultados.

1.f) Lo provechoso no es sólo el producto terminado sino también el proceso en sí, pensar en las personas en sus circunstancias, en el cambio que se produce en las personas que participan. El financiamiento sirve como punto de partida que permite seguir haciendo y articularse con otros procesos Institucionales

12. El lugar de la subjetividad también ha sido importante para mantener esta relación porque genera solidez y se constituyen en fuentes de motivación y de búsqueda de soluciones colectivas.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

2.a) Elementos de la dimensión subjetiva como el afecto, la confianza, los vínculos que a través de estos se construye, los intereses comunes, son de vital importancia al realizar apuestas colectivas porque generan solidez a la relación.

2.b) La construcción de confianza entre las organizaciones e instituciones ha tenido un lugar importante para avanzar hacia lazos más solidarios y la motivación para seguir haciendo cosas en común.

2.c) Las relaciones de familiaridad y cercanía han propiciado que el trabajo sea menos difícil, la comunicación más fluida y que se vean como iguales, con sueños colectivos comunes.

13. La profesionalidad de los equipos de trabajo, tanto los de Euskadi como en la OHCH, ha sido una clave para mantener esta relación de cooperación.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

3.a) Contar con equipos de trabajo profesionales y comprometidos ha garantizado mejores los resultados y sortear las dificultades.

3.b) Muchas de las iniciativas han posibilitado espacios de formación y de intercambio en ambos países. La posibilidad de incorporar nuevos conocimientos y vivenciar otras experiencias contribuye también a la formación profesional de los equipos.

3.c) La estabilidad de personas en el núcleo principal de ambas partes ha contribuido mucho a esta profesionalidad.

3.d) Sin dudas la persona de Eusebio Leal fue artífice del vínculo por su cariño al pueblo vasco y porque lograba que se enamorasen del Centro Histórico, sus bellezas y posibilidades para lograr transformaciones.

3.e) Contar con una Dirección de Cooperación Internacional y con una persona como Nelys al frente ha sido una clave para mantener la relación porque es integradora, involucra a muchas Direcciones con salida hacia el territorio y la comunidad y con calidad en los servicios.

3.f) También que exista un Plan Maestro y Patricia como su Directora.

3.g) En la OHCH hay equipos de trabajo con muchas ganas de aprender e innovar, compromisos para cumplir y poner en práctica lo aprendido.

14. Las principales dificultades han estado en los requisitos administrativos (burocráticos) desde ambos Gobiernos y los procesos de inversión e importación.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

4.a) Las dificultades han podido solucionarse gracias a las relaciones de confianza, respeto y conocimiento de cada parte que han posibilitado la búsqueda de soluciones. La flexibilidad de la Agencia de Cooperación ante la situación compleja del contexto cubano.

4.b) También ha sido posible por las capacidades profesionales de los equipos de trabajo en la OHCH para plantear soluciones según el caso.

15. El papel de las innovaciones es un referente positivo para esta relación.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

5.a) La posibilidad que brinda la OHCH de hacer cosas nuevas e innovadoras y la capacidad para hacerlo, permite mostrar impacto en la calidad de vida de sus pobladoras/es.

5.b) Este impacto también contribuye al prestigio de las organizaciones vascas que están contribuyendo.

16. El fortalecimiento de capacidades, tanto institucionales como individuales, ha sido un componente clave incorporado en todas las iniciativas.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

6.a) Las personas involucradas en los procesos, tanto cubanas como vascas, se han beneficiado, porque conocer experiencias en ambos países y aprender de ellas lo ha facilitado.

6.b) Lo importante que es contar con una estrategia de capacitación y con los recursos para llevarla a cabo.

17. El proceso de esta sistematización ha sido muy bien acogido por todas las personas que fueron entrevistadas, siendo muy atentas y cooperativas con brindar la información.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

7.a) La predisposición de las y los agentes a participar en el proceso de sistematización es un indicador de interés para articularse y continuar la relación.

7.b) La oportunidad de mirar hacia atrás y reflexionar críticamente sobre lo actuado, no sólo ha permitido construir aprendizajes y valorar las acciones

realizadas, sino también renovar compromisos y sentar nuevas bases de trabajo a futuro.

7.c) La posibilidad de dialogar y congeniar las preguntas iniciales de procesos de sistematización con los diferentes agentes involucrados ha contribuido a valorar el diálogo entre agentes sociales y las administraciones públicas, así como a reafirmar una posible estrategia conjunta con La Habana.

18. La dimensión cultural ha estado presente en la totalidad de los programas apoyando los servicios culturales e informativos.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

8.a) Esto también es posible gracias a que el PEDI identifica la sostenibilidad cultural como uno de los pilares del desarrollo integral y sus atributos han ayudado a fortalecer esta dimensión.

8.b) Los valores identitarios y patrimoniales han estado presente porque es uno de los pilares del trabajo de la OHCH.

19. Solo con tres agentes vascos ejecutantes de iniciativas de manera continuada, con temáticas diferentes, y la constancia en todos estos años se ha logrado mantener esta sólida relación.

En base a dicha conclusión, los principales aprendizajes son:

9.a) Tecnalía con los elementos de innovación y tecnologías agregando un valor añadido a la gestión del patrimonio tangible, intangible e industrial.

9.b) Euskal Fundoa, poniendo en valor el aporte desde varios Ayuntamientos del País Vasco y la experiencia desarrollada en el trabajo con las personas adultas mayores y personas con capacidades diferentes.

9.c) KCD con la experiencia adquirida en temas de comunicación y el abordaje de la mirada de género y su transversalización en las acciones.

5. Recomendaciones

A modo de sugerencias que pueden contribuir a seguir fortaleciendo la relación entre la OHCH y la cooperación vasca, así como a potenciar los resultados obtenidos:

Sobre la **coordinación y articulación entre agentes:**

Dada la importancia de la cooperación vasca con la OHCH y los vínculos generados y, en virtud de una clara predisposición a reforzar esta relación, se recomienda la creación de una estrategia formal de priorización de iniciativas propuestas por agentes vascos con la OHCH en el marco de las convocatorias de la AVCD.

Si bien la articulación entre agentes y procesos no ha sido parte de una estrategia formal desde la cooperación vasca, los procesos de articulación informal han generado resultados claramente visibles.

Teniendo en cuenta las enormes posibilidades que generan los procesos de articulación y los resultados 'no intencionados' que se han generado a partir de las articulaciones informales, se recomienda pensar en una estrategia formal de articulación entre administraciones públicas vascas, para tratar de dirigir el impacto hacia las poblaciones en La Habana Vieja viendo qué elementos pudieran ser prioritarios en las líneas de cada agente. Estas acciones pueden contribuir a potenciar aún más el impacto y la sostenibilidad de las acciones, así como el impacto de los resultados. Posteriormente podrían realizar una evaluación de sus resultados.

En el marco de fortalecimiento de la cooperación y en tanto los agentes no pudieron identificar transferencias de Cuba a Euskadi, sería importante el diseño de estrategias de cooperación bidireccional en el marco de relaciones Norte-Sur y Sur-Norte. También sería interesante multiplicar acciones de cooperación multilateral (OHCH- agentes vascos- otros países del Sur) sobre la base de algunas experiencias ejecutadas en las iniciativas de los últimos años.

Teniendo en cuenta que se identificó principalmente a tres agentes vascos ejecutantes de iniciativas de forma continuada, y sobre la base de las reflexiones del Taller de Socialización de los resultados del proceso de sistematización, se sugiere generar estrategias que motiven a continuar el trabajo y las iniciativas realizadas por aquellos agentes que ya cuentan con alguna iniciativa previa con la OHCH, por ejemplo, Mundubat. Pero también se recomienda generar estrategias de acción para la incorporación de una mayor cantidad de agentes vascos al trabajo articulado con la OHCH y aquellos agentes que ya cuentan con presencia y experiencia en el territorio.

Dada la experiencia de trabajo en el marco de la cooperación, se sugiere también que se promueva la presencia de ONGD vascas que hayan trabajado en Cuba o deseen trabajar con la OHCH para complementar su visión experiencia en procesos de desarrollo. Si desde la administración pública vasca implicada (DFG, eLankidetzeta y Ayuntamientos) se favorece, de alguna forma dicha estrategia en la baremación de subvenciones puede ser un elemento favorecedor a mejorar su participación y continuidad con su labor en La Habana Vieja.

Sobre el **abordaje de la perspectiva de género:**

Si bien la transversalización del enfoque de género ha estado presente en las convocatorias y se trata cada vez más de un requisito a nivel internacional en todas las iniciativas, su real incorporación continúa siendo un desafío. En algunas organizaciones como Tecnalía inicialmente se transformó en un reto y, a su vez, una oportunidad de aprendizaje que les ha permitido



Foto 9: Taller de socialización de resultados (Euskadi)

incorporarlo ante otros financiadores y una sensibilización importante al interior de la organización.

Del mismo modo, en las iniciativas de la OHCH su incorporación ha sido un proceso gradual porque no se trata solo de que participen más mujeres sino de deconstruir mandatos patriarcales en la gestión de la OHCH y en todas las acciones que se realicen.

Por ello, contar con ONGD con experticia en el tema, es una oportunidad para trazar una estrategia de género específica con la OHCH, que también pueda considerarse en las convocatorias de la Agencia Vasca de manera estratégica. Además, la formación con la que cuenta Euskal Fundazioa sobre trabajos de cuidados se trata de una oportunidad con gran potencial para el trabajo y abordaje de los trabajos de cuidado y su necesaria revalorización. Esto, a su vez, puede resultar una interesante oportunidad de enlace con la estrategia de articulación.

Sobre la comunicación de los resultados obtenidos:

La relación de cooperación entre la OHCH y los diversos agentes de la cooperación vasca ha sido descrita en numerosas oportunidades como una relación ideal, noble, de respeto y aprendizaje conjunto. Resulta clave visibilizar más los resultados de estos años de cooperación en Euskadi y los aprendizajes que resultan de esta relación en tanto puede convertirse en una experiencia ejemplo para otros cooperantes.

En tiempos de tecnologías virtuales y de aceleración de la vida, compartir es igual de importante. No sólo compartir los resultados sino también los aprendizajes de esta relación vinculados con los afectos y los vínculos que se han construido durante estos años.

Éstos generan lazos de confianza, esperanzas y deseos compartidos que han hecho posible que continúe esta cooperación más allá de los primeros 25 años y que sea un referente para la cooperación internacional.

Por ello, sugerimos fomentar otras iniciativas de sistematización en otras líneas o países donde la cooperación vasca tenga experiencias comunes, de tal suerte que se sume a la generación de aprendizaje y conocimiento colectivo, desde procesos de reflexión compartida.

6. Anexos

- 6.1 Plan de trabajo aprobado**
- 6.2 Listado de fuentes secundarias revisadas**
- 6.3 Matriz guía de preguntas orientadoras de la sistematización aprobada**
- 6.4 Ficha de análisis de iniciativas según categorías**
- 6.5 Diseño y agenda de campo (La Habana y Euskadi)**
- 6.6 Base de datos con todas las iniciativas caracterizadas (Excel)**
- 6.7 Fichas por iniciativas analizadas**
 - GV/ AVCD (25)
 - Euskal Fundoa (17)
 - Diputación Foral de Gipuzkoa (1)
 - Ayuntamiento de Bilbao (3)
- 6.8 Mapa de localización de cada iniciativa en La Habana Vieja**
- 6.9 Líneas del tiempo de cada agente en Cuba**
- 6.10 Infografía resumen de la sistematización de la relación**
- 6.11 Fotos y testimonios**
- 6.12 PPT de socialización (3 de noviembre con agentes vascos y 20 de noviembre con OHCH en Cuba y algunos agentes vascos)**