

Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Contexto

La lógica de la intervención “Apoyo a los Nuevos Actores Económicos para una Diversificación Económica, Innovativa y Sostenible” se diseñó inicialmente durante la fase de identificación en colaboración entre la UE y las instituciones socias cubanas en el marco del **Programa Indicativo Multianual de la UE (PIM) para Cuba (2021–2027)**. A partir del PIM, la UE estableció el **Documento de Acción** que estructuró la lógica de la intervención. Durante la fase de diseño, las agencias implementadoras desarrollaron una propuesta que refinó la lógica original de la intervención y presentaron la primera versión del marco lógico en la **Descripción de la Acción (DoA)**. Tras la adjudicación y el inicio de la implementación, el Comité Directivo estableció la revisión del marco lógico como un objetivo prioritario de la fase de inicio.

Para ello, se contó con el apoyo de una **consultora internacional que apoyara el ajuste del marco lógico y el diseño de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje**. Este proceso se desarrolló principalmente durante el primer trimestre de 2025 y tuvo como objetivo reforzar la coherencia, factibilidad y alineación del sistema y herramientas de monitoreo, evaluación y aprendizaje con las directrices de la UE, los requisitos del sistema OPSYS, las necesidades de información de la Delegación de la Unión Europea (DUE), el Comité Directivo y de Gestión y la disponibilidad de fuentes de información. El marco lógico revisado y el presente Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) de la intervención fueron desarrollados para su presentación ante el Comité Directivo y la DUE en el contexto del cierre de la fase de inicio de la intervención.

Introducción

Las siguientes son las definiciones de conceptos clave del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) establecidas a partir de la [Guía Metodológica del Ciclo de Intervención](#) de la UE:

- **Monitoreo:** implica la recopilación y análisis continuos de datos de indicadores y metas del marco lógico y la elaboración de informes trimestrales y anuales para mejorar la rendición de cuentas y apoyar la gestión adaptativa de la intervención.
- **Evaluación:** se realiza en momentos específicos del ciclo de intervención para valorar el diseño, la implementación y los resultados de las intervenciones, con el objetivo de proporcionar una evaluación más amplia de su desempeño contra criterios como la eficiencia, la efectividad, la sostenibilidad, entre otros.
- **Aprendizaje:** es un proceso de reflexión sobre la información del monitoreo y evaluación, fomentando una cultura de mejora continua y de gestión de conocimientos que refuerza el éxito general y la sostenibilidad de la intervención.

Los componentes de un sistema MEL efectivo incluyen una lógica clara de intervención, estructuras de gobernanza, planes para monitoreo, evaluación y aprendizaje, así como estrategias integrales de gestión de la información y comunicación.

Lógica de la Intervención

El **impacto** esperado (objetivo general) de la intervención es “contribuir al bienestar del pueblo cubano, mediante el apoyo a una economía dinámica y revitalizada, y a los actores económicos en su innovación, espíritu empresarial, gestión y, en su caso, su acceso a los mercados internacionales”.

Para ello, la intervención definió los siguientes como sus principales **grupos objetivo**:

- **Nuevos Actores Económicos (NAE):** Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); Proyectos de Desarrollo Local (PDL); Cooperativas No Agropecuarias.
- **Actores de apoyo a los NAE y el ecosistema emprendedor:** Ministerio de Economía y Planificación (MEP); Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE); Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales; Ministerio de Comunicaciones; Banco Central de Cuba; Ministerio de Educación Superior; Universidades; Parques científicos y tecnológicos; Cámara de Comercio; Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera; entre otros.

Los siguientes son los cambios que se propone promover la intervención en el grupo objetivo (**outcomes**) y los resultados que quiere lograr con sus actividades (**outputs**):

- **Outcome 1:** Contribuir a reforzar el sistema de innovación y el desarrollo de ideas, prototipos y proyectos.
 - **Output 1.1:** Establecidos espacios para la creación y el desarrollo de ideas, métodos y tecnologías en los sectores prioritarios, incluidos los relativos a las mujeres y los jóvenes.
 - **Output 1.2:** Mejorado el uso de herramientas digitales y de la comunicación para potenciar la innovación y seguimiento de los NAE.
- **Outcome 2:** Aumentar la creación y apoyar el rendimiento de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, en particular, el emprendimiento de las mujeres y las empresas dirigidas por mujeres.
 - **Output 2.1:** Mejoradas las capacidades de los NAE en los ámbitos de gestión y desarrollo Empresarial.
 - **Output 2.2:** Sensibilizadas las autoridades cubanas para el desarrollo de un marco normativo eficaz, justo y adaptado para los NAE.
 - **Output 2.3:** Aumentadas las capacidades de los centros de formación y de las universidades para apoyar la innovación y la gestión de la ciencia en favor de los NAE.
- **Outcome 3:** Ampliar el acceso a recursos y a la financiación de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES.
 - **Output 3.1:** Desarrollados mecanismos de financiamiento y aportados medios productivos directamente a los NAE con énfasis en las MIPYMES.
 - **Output 3.2:** Fortalecido el mercado y sus marcos regulatorios para el acceso a financiamiento, en moneda nacional y extranjera, de inversiones necesarias para los NAE.

- **Outcome 4:** Incrementar el acceso de los nuevos actores económicos, con énfasis en las MIPYMES, a los mercados internacionales en las áreas relacionadas con la exportación.
 - **Output 4.1:** Fomentado el comercio, la coinversión y las empresas mixtas entre Cuba, Europa y otras regiones geográficas como América Latina y el Caribe, así como mejorar las herramientas de la administración pública para acompañar estos procesos
 - **Output 4.2:** Mejoradas las herramientas de administración pública para acompañar este proceso.

Gobernanza

Las agencias implementadoras de la intervención son AFD y PNUD. AFD lidera la gestión y PNUD actúa como socio implementador. Por parte del gobierno cubano, MEP e INIE lideran la gestión de la intervención, involucrando activamente a otras instituciones como INAENE, MINCOM, MES, MINCEX y CITMA. La DUE de Cuba participa en la toma de decisiones estratégicas y supervisa técnicamente la implementación.

Los siguientes **comités** para la dirección y gestión de la intervención son:

- **Comité Directivo (CD):** Copresidido por MEP y DUE, e integrado por AFD, PNUD y las instituciones gubernamentales cubanas relevantes, asegura la coherencia y complementariedad en la intervención programática en Cuba. **Se reúne al menos una vez al año para ofrecer orientaciones estratégicas**, identificar barreras y oportunidades, facilitar la coordinación con actores a nivel internacional, nacional y local, y revisar la calidad de los resultados logrados.
- **Comité de Gestión (CG):** Integrado por MEP, AFD, PNUD, y otras instituciones cubanas clave, actúa como el principal foro técnico-operativo para la coordinación ejecutiva de la intervención. Este comité se convoca al menos trimestralmente para revisar el avance técnico de la intervención, identificar desafíos, proponer soluciones y asegurar una coordinación eficiente en la planificación y monitoreo a nivel nacional y local. Dependiendo de las necesidades de la implementación, el CG puede incluir solo a sus miembros permanentes o expandirse en una sesión ampliada con más actores internos relevantes.
- **Comité de Evaluación (CE):** Integrado por especialistas de las instituciones nacionales y territoriales, universidades, centros de estudio y espacios de innovación; así como por especialistas que se consideren necesarios de acuerdo a la temática a evaluar en las convocatorias. Aportarán criterios y recomendaciones sobre actividades, alianzas, procesos de conocimiento y de experiencias internacionales relevantes.
- **Reunión operativa semanal:** El equipo de AFD, bajo el liderazgo del Director o de la Directora de Proyecto y de conjunto con el equipo PNUD, sostendrán reunión operativa semanal para abordar temas que se consideren relevantes para la implementación, dar seguimiento al plan de trabajo acordado y favorecer la distribución operativa de funciones.

Equipo

Los equipos responsables de coordinar y liderar la implementación son:

- **Grupo MEP-INIE:** Grupo del MEP y del INIE encargado de gestionar la intervención desde el gobierno nacional y de coordinar con actores nacionales y locales. Es liderado por la Directora del proyecto por parte del MEP.
- **Unidad de Gestión de Proyecto (UGP):** Equipo de AFD y Mancala Consultores para la gestión y coordinación de la intervención. Integrada por un Director, un coordinador de actividades, una responsable administrativa, una asistente de proyectos, una asistente de seguimiento y evaluación y un supervisor de proyectos de apoyo al emprendimiento y ayuda al comercio en París.
- **Equipo PNUD:** Conformado por un personal con las competencias requeridas para alcanzar a los resultados y productos establecidos en su Convenio con la DUE. Este equipo estará compuesto por coordinador de Proyecto, un Analista para temas de capacidades productivas-empresariales, un analista para temas de desarrollo de innovaciones y financiamiento, un Asociado de Proyecto / Finanzas y 2 Asociados de Proyectos / Adquisiciones y Logística.
Expertas/os técnicas/os: Personas expertas en diversos temas como ingeniería, pedagogía, género, desarrollo de capacidades de MIPYMES, especialistas regulatorios y financieros, comunicación, entre otras especialidades, podrán apoyar el desarrollo de actividades de la intervención de manera puntual.

Monitoreo

Informes

El monitoreo de la intervención se centrará en **actividades y outputs** (resultados de las actividades). Los **informes de monitoreo** se clasificarán principalmente en las siguientes categorías principales:

- **Informes trimestrales:** Estos informes incluirán información clave sobre las actividades del último trimestre, oportunidades y desafíos identificados, datos financieros esenciales requeridos por MEP y las actividades programadas para el próximo trimestre. Estos estarán principalmente orientados a servir para la toma de decisiones en el marco de los Comité de Gestión convocados trimestralmente.
- **Informes anuales:** Cada informe anual proporcionará un análisis del contexto y describirá las actividades realizadas. Detallará los resultados logrados en el período de reporte según los outcomes y outputs esperados de la intervención. De manera complementaria, incluirán secciones especiales con "Resultados Clave" y "Testimonios de Beneficiarias/os" que sirvan de ejemplos ilustrativos de los efectos de la intervención desde un punto de vista más cualitativo para cada outcome. También tratarán temas de gestión, como la gobernanza, coordinación, comunicación, monitoreo, evaluación, y finanzas, entre otros. Asimismo, se identificarán oportunidades y desafíos del período en cuestión y definirán acciones de mejora a futuro. Estos informes servirán como un elemento de la rendición de cuentas ante el Comité Directivo y la DUE. Los valores actualizados de los indicadores del marco lógico serán registrados en el sistema OPSYS de la UE una vez se reciba la aprobación de cada informe anual.

- **Informe final:** Al concluir la intervención, se elaborará un informe final incluyendo los mismos elementos del informe anual pero cubriendo todo el período de la implementación. Adicionalmente, el informe final incluirá un mayor énfasis en los outcomes (cambios en los grupos objetivo) logrados, historias de éxito identificadas y aprendizajes de la implementación. Al igual que en el caso de los informes anuales, los valores actualizados del marco lógico serán cargados en OPSYS una vez el informe anual sea aprobado por la UE.

Matriz de monitoreo

La herramienta principal será la **matriz de monitoreo** en Excel que se actualizará al menos antes de cada encuentro de planificación con las contrapartes nacionales. Esta matriz contiene las siguientes pestañas:

- **Actividades:** Detallará la lista de actividades y sub-actividades planeadas, en curso y finalizadas, asociadas a cada output esperado. Incluirá detalles como el código asignado (vinculado con el output relacionado), la agencia implementadora (AFD y/o PNUD), tipo de actividad (misión, formación, taller, visita de estudio, seminario, conferencia, investigación, etc.), fechas de inicio y finalización, modalidad (presencial o remota), ciudad (si es presencial), presupuesto planeado, presupuesto ejecutado, grupo objetivo, objetivos, número de participantes (hombres, mujeres, otros), y un enlace a la carpeta compartida con toda la documentación relevante. También se reportará la contribución de cada actividad y sub-actividad a los indicadores del marco lógico.
- **Participantes:** Esta pestaña recopilará información de todas las personas involucradas en las actividades y sub-actividades. Contendrá datos como nombres, apellidos, género, organización, tipo de organización (gobierno, ONG, entidad académica, banco, otro), y tipo de participación (equipo de la intervención, beneficiario/a, experto/a, otro).
- **Doble conteo:** Aquí se sumarán los valores reportados para cada indicador del marco lógico por las actividades y sub-actividades concluidas evaluando los riesgos de doble conteo. Por ejemplo, en el caso de que una persona o entidad reciba apoyo de múltiples actividades. Se calcularán los valores finales a reportar para cada indicador, ajustados para evitar duplicidades.
- **Marco lógico:** Presentará el marco lógico completo de la intervención y se incluirán los valores actualizados de cada indicador a la última fecha de reporte de los informes anuales.

Kit de actividades

Para asegurar una planeación, implementación y monitoreo sistemáticos y rigurosos, y garantizar una orientación hacia los resultados, el equipo deberá utilizar los siguientes **formatos estandarizados del kit de actividades:**

- **Nota conceptual:** Describirá los elementos clave de la actividad definidos en la matriz de monitoreo, justificará su relevancia con respecto a los objetivos de la intervención, establecerá acciones de coordinación con otros actores relevantes, detallará los resultados esperados y la contribución esperada a los indicadores del marco lógico. También definirá la metodología de la actividad y sub-actividades relacionadas, incluyendo tipo(s) de actividad, participantes, contenido, material necesario, agenda, presupuesto, actividades de

comunicación y entregables esperados. Abordará la integración de enfoques transversales relevantes como género, derechos humanos y medio ambiente, y explicará cómo se promoverá la sostenibilidad de los resultados.

- **Lista de participantes:** Recogerá la información necesaria para completar la pestaña de “Participantes” en la matriz de monitoreo, incluyendo nombres, apellidos, género, organización, tipo de organización (gobierno, ONG, entidad académica, banco, otro), y tipo de participación (equipo de intervención, beneficiario/a, experto/a, otro) de cada participante.
- **Informe de actividad:** Tras la conclusión de cada actividad, este formato requerirá la confirmación y/o revisión de los elementos planeados en la Nota Conceptual. Adicionalmente, incluirá una sección específica para sistematizar las oportunidades identificadas, los desafíos enfrentados y las acciones de mejora propuestas para actividades futuras.
- **Encuesta de actividad:** Se implementará una encuesta de satisfacción para evaluar la relevancia, utilidad y calidad de cada actividad y/o subactividad, siempre que sea posible y pertinente. Estas encuestas se personalizarán según las necesidades específicas de cada actividad, pero incluirán secciones estándar para facilitar el análisis conjunto: características demográficas (género, institución, provincia), aspectos operativos (agenda, comunicación, logística), aspectos metodológicos (contenidos, materiales, expertise) y aspectos estratégicos (relevancia, sostenibilidad, adecuación). También habrá una sección para destacar los puntos más y menos valorados y sugerencias de mejora. Finalmente, se procurará siempre preguntar a los participantes si la actividad incrementó sus conocimientos y habilidades.

Otras herramientas

Además de monitorear las actividades y sus resultados, se llevarán a cabo encuestas ad hoc diseñadas específicamente para evaluar procesos y aspectos particulares de la intervención en grupos objetivo clave. Por ejemplo, se realizarán encuestas a NAE y a estructuras de apoyo para medir la eficacia del apoyo proporcionado por la intervención. Estas encuestas también servirán para reportar indicadores específicos del marco lógico relacionados con estos procesos.

Finalmente, siempre que sea posible y relevante, se desarrollarán fichas de “Resultados Clave” y “Testimonios de Beneficiarias/os” para complementar informes anuales con un monitoreo más cualitativo y contribuir a la comunicación y visibilidad de la intervención:

- **Resultados Clave:** Se seleccionarán y resaltarán los resultados más significativos de diversas actividades de un mismo outcome, describiendo su contexto, grupo objetivo, actividades realizadas, y los resultados logrados, enfatizando su relevancia para el impacto deseado de la intervención.
- **Testimonios de Beneficiarias/os:** Estos presentarán testimonios de beneficiarias/os, narrando cómo la intervención ha impactado sus vidas, ya sea directa o indirectamente. Se explorarán sus historias personales, beneficios recibidos, cambios experimentados, y factores clave de éxito.

Evaluación

La DoA especifica que el proceso de evaluación será llevado a cabo por la DUE y su financiación estará cubierta por un presupuesto independiente, proveniente del Convenio de Financiación para las Medidas de Acompañamiento del PIM 2021-2027. Plantea que, cuando la DUE programe una evaluación, notificará al Comité Directivo con al menos dos meses de antelación sobre las fechas de las misiones de evaluación. La DoA establece que los miembros del Comité Directivo y de Gestión y el personal de la intervención deberán colaborar activamente con el equipo evaluador externo, proporcionando toda la información y documentación necesarias, además de facilitar el acceso a los locales y actividades, según lo estipulado en las Condiciones Generales del Convenio. Según lo estipulado, los informes de evaluación se compartirán con los socios y otras partes interesadas clave, siguiendo las mejores prácticas para la difusión de evaluaciones. El Comité Directivo deberá revisar las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones y realizarán los ajustes necesarios. Según la DoA, las evaluaciones examinarán cómo la intervención integra el enfoque basado en derechos humanos, contribuye a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, y promueve la productividad y la sostenibilidad ambiental, económica y social.

Actualmente, la intervención no cuenta con un presupuesto específico para evaluaciones. Sin embargo, se promoverá que al menos una de las evaluaciones encargadas por la DUE se realice al final del período de implementación para valorar exhaustivamente todos los resultados obtenidos. De ser posible, esta evaluación final se enfocará en aspectos más cualitativos a nivel de outcomes y en el aprendizaje obtenido, complementando el monitoreo continuo más cuantitativo y centrado en actividades y outputs. La metodología recomendada para esta evaluación final es la de "cosecha de resultados" ([outcome harvesting](#)), que se centra en identificar cambios a medio y largo plazo en los grupos objetivo (outcomes) para determinar la contribución de la intervención a estos cambios. Las lecciones aprendidas y las recomendaciones de la evaluación final podrían guiar la identificación y formulación de futuras intervenciones financiadas por la UE y/o implementadas por las agencias implementadoras e incluso contrapartes nacionales.

Aprendizaje

El aprendizaje durante la intervención se fomentará en **dos niveles: interno**, dentro del equipo de intervención, y **externo**, con los grupos objetivo. Se promoverá una cultura de aprendizaje y mejora continua mediante la captura, procesamiento y difusión sistemática del conocimiento adquirido durante la implementación.

Aprendizaje interno

El **aprendizaje interno** se reflejará en secciones específicas de los informes de actividades, trimestrales, anuales y final:

- **Informes de actividades:** La sección “Desafíos, Oportunidades y Acciones de Mejora” de estos informes sistematizan estos aspectos para cada actividad.
- **Informes trimestrales:** El formato de informe trimestral incluye una sección de “Desafíos, Oportunidades y Acciones de Mejora” basada en un análisis de los informes de actividades y reflexiones en el marco del Comité de Gestión.
- **Informes anuales:** Incluyen una sección de “Desafíos, Oportunidades y Acciones de Mejora” que analiza lo sistematizado en los informes trimestrales y se complementa con las conclusiones de un **taller interno anual de**

aprendizaje, que se realizará durante la elaboración de estos documentos y la definición de los Planes Operativos Anuales para el próximo período.

- **Informe final:** La sección dedicada de “Desafíos, Oportunidades y Acciones de Mejora” presentará un análisis de todos los aprendizajes de la implementación teniendo en cuenta los informes de actividades, trimestrales y anuales, reflexiones del Comité de Gestión y Directivo, el talleres internos de aprendizajes, y posibles consultas complementarias con grupos objetivo y/u otros actores relevantes.

Aprendizaje externo

Por otra parte, el **aprendizaje externo** con los grupos objetivo se desarrollará anualmente para la **sistematización de buenas prácticas en los informes anuales**. Este proceso culminará en una publicación final que contendrá una **compilación de buenas prácticas** que se elaborará al cierre de la intervención.

El Comité de Gestión seleccionará buenas prácticas relevantes de los grupos objetivo (NAEs, instituciones gubernamentales nacionales o locales, entidades académicas o de investigación, bancos, entre otros) que hayan sido potenciadas por la intervención y que contribuyan al impacto deseado: mejorar el bienestar del pueblo cubano mediante el apoyo a una economía dinámica y revitalizada, y a los actores económicos en su innovación, espíritu empresarial, gestión y, en su caso, acceso a los mercados internacionales. **Por buena práctica se entiende un método o técnica que ha demostrado ser eficaz y eficiente en alcanzar objetivos específicos y es considerado un modelo a seguir.** Se basa en evidencia de éxito y puede ser replicada y adaptada en distintos contextos para obtener resultados consistentemente positivos.

Las buenas prácticas sistematizadas e incluidas en informes anuales y la publicación final de la intervención comenzarán por describir el **contexto** en el que se desarrolló la misma. Seguirán con la clarificación de los **grupos objetivo y objetivos** que la práctica buscaba alcanzar. Posteriormente, detallará las **estrategias y actividades** implementadas, describiendo cómo se llevó a cabo cada acción para lograr los resultados deseados. También se describirán los **roles de los actores involucrados**, destacando la contribución de cada uno en el proceso. Se especificarán los **recursos** financieros, humanos y materiales que se emplearon, subrayando la logística y los insumos necesarios para la ejecución. La evaluación de los **resultados y efectos** alcanzados resumirá los impactos directos e indirectos de la práctica. Finalmente, se compilarán las **lecciones aprendidas**, proporcionando un resumen conciso de los aprendizajes extraídos a nivel operativo, metodológico y estratégico. La sistematización y análisis de buenas prácticas podrán informar otras iniciativas, programas y políticas relevantes mediante la **gestión del conocimiento** de la intervención.

Gestión de la información

Principios de gestión de la información

Para la implementación del Plan MEL de la intervención, la gestión de la información debe adherirse a los diez **principios del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)** – Reglamento (UE) 2016/679. Estos incluyen la legalidad, equidad y transparencia en el procesamiento de datos; la recolección de datos únicamente para fines específicos y explícitos; la minimización de la recolección de datos; la precisión y actualización de los mismos; la limitación del tiempo de almacenamiento; la protección

de la integridad y confidencialidad de los datos; la demostración de responsabilidad y cumplimiento de GDPR; la recopilación de datos de calidad y precisos mediante metodologías validadas; el uso de formatos estandarizados para la recolección y análisis de datos; y el cumplimiento de pautas éticas y legales, incluyendo el consentimiento informado y los derechos del sujeto de datos.

Para cumplir con los principios del GDPR, **toda la información del Plan MEL se debe almacenar exclusivamente en el SharePoint de la intervención**, como indica el Manual de Procedimientos. Este SharePoint actúa como un repositorio central para documentos y un espacio de trabajo colaborativo. Es esencial que todos los miembros del equipo y contratistas relevantes tengan acceso a las carpetas necesarias con los permisos adecuados para ver y editar. Centralizar los datos en esta plataforma asegura una gestión eficiente y segura. **Los documentos deben crearse y guardarse únicamente en SharePoint**, limitando el acceso al personal autorizado y evitando la pérdida de información personal y sensible.

Almacenamiento de documentación

La **organización de carpetas y documentos en SharePoint** se estructurará de la siguiente manera:

Estructura de la documentación de la intervención en SharePoint		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1. Documentos fundamentales	1.1 Documentos de programación	PIM de la UE para Cuba (2021–2027); Documento de Acción; otros.
	1.2 Contrato con la UE	Condiciones generales y específicas; Adendas, etc.
	1.3 Acuerdos entre agencias implementadoras	Acuerdos; Memorandos de Entendimiento; otros.
	1.4 Acuerdos con otros actores relevantes	Términos de Referencia; Acuerdos con otros actores; etc.
	1.5 Otros documentos relevantes	Leyes; Políticas; Estudios; Investigaciones; Antecedentes de otras intervenciones; etc.
2. Gobernanza	2.1 Comité Directivo	Minutas; Otros documentos.
	2.2 Comité de Gestión	Minutas; Otros documentos.
	2.3 Comité de Evaluación	Minutas; Otros documentos.
	2.4 Reuniones de seguimiento semanal	Minutas; Otros documentos.
3. Coordinación	3.1 Instituciones gubernamentales	Minutas; Otros documentos.
	3.2 Entidades académicas y/o de investigación	Minutas; Otros documentos.
	3.3 Bancos	Minutas; Otros documentos.
	3.4 Unión Europea	Minutas; Otros documentos.
	3.5 Otros	Minutas; Otros documentos.
4. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje	4.0 Matriz de monitoreo	Base de datos de actividades, participantes y marco lógico.
	4.1 Planes Operativos Anuales	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.0 Inicio. 4.1.1 Año 1. 4.1.2 Año 2. 4.1.3 Año 3.
	4.2 Informes	<ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 Inicio.

Estructura de la documentación de la intervención en SharePoint		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
		<ul style="list-style-type: none"> • 4.2.2 Anuales. • 4.2.3 Trimestrales.
	4.3 Evaluación	Documentos relevantes.
	4.4 Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • 4.4.1 Talleres internos de aprendizajes. • 4.4.2 Buenas prácticas.
5. Actividades y resultados	5.0 Fase de inicio (01/07/2024 – 31/03/2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Componente 0: actividades transversales, de gestión de la intervención, misiones, etc. • Componente 1. <ul style="list-style-type: none"> ○ Output 1.1. ○ Output 1.2. • Componente 2. <ul style="list-style-type: none"> ○ Output 2.1. ○ Output 2.2. ○ Output 2.3. • Componente 3. <ul style="list-style-type: none"> ○ Output 3.1. ○ Output 3.2. • Componente 4 <ul style="list-style-type: none"> ○ Output 4.1. ○ Output 4.2.
	5.1 POA Año 1 (01/04/2025 – 30/06/2026)	
	5.2 POA Año 2 (01/07/2026 – 30/06/2027)	
	5.3 POA Año 3 (01/07/2027 – 30/06/2028)	
6. Comunicación	6.1 Materiales	Documentos relevantes.
	6.2 Prensa	Documentos relevantes.
	6.3 Redes sociales	Documentos relevantes.
7. Gestión económica	7.1 Informes financieros	Documentos relevantes.
	7.2 Solicitudes de pago	Documentos relevantes.
	7.3 Recursos Humanos	Documentos relevantes.
	7.4 Otros	Documentos relevantes.

Toda la información de cada actividad debe almacenarse en la carpeta correspondiente al año del POA, componente y output adecuado. El nombre de cada carpeta de actividad debe empezar con el código y seguir con el nombre tal como aparecen en la matriz de monitoreo. Cada año tendrá una carpeta estándar con todos los formatos necesarios disponibles, que podrá ser duplicada y completada por la agencia responsable.

Los documentos para cada actividad podrán incluir:

- **Nota conceptual:** Obligatoria para todas las actividades.
- **Términos de Referencia:** Necesarios si la actividad requiere contrataciones.
- **Encuesta de actividad:** Debe aplicarse para evaluar cada actividad, salvo que haya razones justificadas para omitirla.
- **Lista de participantes:** En formato Excel con los nombres de los asistentes confirmados y en PDF firmado para auditorías.
- **Informe de actividad:** Obligatorio para todas las actividades.

La estructura estándar para la carpeta de cada actividad dentro de cada output será la siguiente:

Estructura de carpetas de actividades en cada output		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Output X.X	Código y nombre de cada actividad	<ul style="list-style-type: none"> • A. Nota conceptual y agenda • B. Logística y gastos • C. Productos y materiales • D. Informe y encuesta • E. Comunicación • F. Otros
	Resultados Clave	Compilación de resultados clave por output
	Testimonios de Beneficiarias/os	Compilación de testimonios de beneficiarias/os por output

Protección de datos personales

El **procesamiento de datos personales es necesario** para la implementación de la intervención del Plan MEL. Por ejemplo, es esencial para **verificar riesgos de duplicación en listas de participantes** de diferentes actividades. Sin embargo, para encuestas, entrevistas y grupos focales, no se recogerán datos personales por defecto, a menos que sea estrictamente necesario y justificado.

En caso de necesitar datos personales, se solicitará explícitamente el consentimiento de cada individuo. Este consentimiento debe ser claro, voluntario e informado, claramente distinguido de otros temas y presentado en un lenguaje comprensible. Cada persona tiene el derecho de retirar su consentimiento en cualquier momento, y se deben respetar estas decisiones. Una vez otorgado el consentimiento, no se permite cambiar la base legal del procesamiento de los datos.

Los datos personales recogidos serán accesibles únicamente por las agencias implementadoras del programa. La compartición de datos con terceros solo se realizará cuando sea absolutamente necesario, priorizando siempre la anonimización de la información para proteger la privacidad y confidencialidad. Cualquier manejo de información identificable requerirá un consentimiento explícito y solo se permitirá en situaciones debidamente justificadas.

Cláusula de Consentimiento para el Tratamiento de Datos Personales

El presente formato solicita los siguientes datos personales: nombre, apellidos y correo electrónico. En caso de brindar su consentimiento, los datos recogidos serán tratados por los siguientes CORRESPONSABLES DEL TRATAMIENTO con la finalidad de gestionar la ejecución del proyecto de cooperación internacional:

- **AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO (AFD)** – 5, rue Roland Barthes (75598), París, Francia – <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2019-11-01-08-56/politica-de-proteccion-de-datos-personales-grupo-afd.pdf> – informatique-libertes@afd.fr.
- **PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)** – 1 United Nations Plaza (10017), Nueva York, Estados Unidos – <https://popp.undp.org/policy-page/personal-data-protection-and-privacy-policy> – popp.feedback@undp.org.

Si usted otorga su consentimiento para el uso de sus datos personales, estos podrán ser compartidos con la Comisión Europea u otros organismos reguladores, como parte de las obligaciones legales para auditar y/o evaluar la intervención. Es posible que sea necesario transferir sus datos personales al país donde se ejecuta el proyecto, que podría no tener un nivel adecuado de protección de datos personales. La base legal para este tratamiento es su consentimiento. Asimismo, usted puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición, portabilidad y limitación del tratamiento de sus datos dirigiéndose a cada Corresponsable de Tratamiento (AFD; PNUD) a las direcciones informadas anteriormente o enviando su petición a _____, acompañando copia de su DNI acreditando debidamente su identidad. En cualquier situación, usted tiene derecho a presentar una reclamación ante la Autoridad Francesa de Protección de Datos.

Por favor, firme/confirme si consiente o no al tratamiento de sus datos personales: SI / NO

Comunicación

El Plan MEL, alineado con el Plan de Comunicación y Visibilidad, establece los siguientes objetivos de comunicación:

- **Transparencia:** Comunicar y difundir los resultados de la intervención de manera transparente.
- **Soporte a la Gestión:** Facilitar la gestión y coordinación de la intervención, atendiendo a las necesidades informativas de comités y equipos.
- **Rendición de Cuentas y Apropiación:** Incrementar la rendición de cuentas, la participación y la apropiación por parte de los grupos objetivos.
- **Mejora continua:** Promover la reflexión y mejora continua.
- **Gestión del Conocimiento:** Estimular el intercambio y transferencia de conocimientos entre los involucrados.

Los siguientes productos de comunicación se podrán desarrollar a partir de la información obtenida mediante actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje, entre otros:

- **Monitoreo:**
 - **Informes Trimestrales:** Resumirán la ejecución cuantitativa del proyecto del trimestre anterior, con un mínimo descriptivo de acciones realizadas. Son informes solicitados por MINCEX, por lo que las agencias

implementadoras, para su elaboración envían los insumos a la contraparte nacional.

- **Infografías Anuales:** Resumirán los resultados claves del año anterior, análisis de desafíos y oportunidades y, las actividades planeadas para el siguiente año. Serán presentadas al Comité Directivo y otros actores relevantes.
- **Resultados Destacados y Testimonios de Beneficiarias/os:** e sistematizarán y documentarán resultados que podrían servir para elaborar materiales de visibilidad de la intervención.
- **Evaluación:** Posterior a la evaluación final de la UE, se elaborarán materiales para diseminar los principales hallazgos y recomendaciones.
- **Aprendizaje:** En colaboración con Nuevos Actores Económicos, entidades gubernamentales, universidades y otros actores, se identificarán y documentarán buenas prácticas, las cuales podrían compilarse en una publicación de la intervención durante o al término de la implementación, o como parte de un evento específico o general del programa.

Roles y responsabilidades

La siguiente tabla presenta los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo de la intervención para la implementación del Plan MEL:

Actor	Rol	Responsabilidades
AFD - Mancala	Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la implementación del Plan MEL y su coordinación con otros aspectos de la intervención. • Valida y confirma los productos de MEL para su difusión en espacios de gobernanza y con otros actores relevantes. • Apoya y participa en el diseño y desarrollo de productos MEL, incluyendo informes, evaluación, el taller de aprendizajes y la sistematización de buenas prácticas.
	Coordinador de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Completa y da seguimiento a la implementación mediante la matriz de monitoreo. • Garantiza que todos los procesos y formatos para el diseño, implementación y reporte de actividades se cumplan.
	Asistente de proyectos/ Responsable administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan el monitoreo a través de la confirmación de listas de participantes. • Facilitan la implementación y recopilación de encuestas. • Supervisan la entrega de formatos requeridos para el diseño, implementación y reporte de actividades.
	Asistente de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera la coordinación de las actividades y productos MEL, incluyendo informes, evaluación, el taller de aprendizajes y sistematización de buenas prácticas. • Brinda apoyo técnico y formación para garantizar la calidad del diseño, implementación y reporte de actividades y resultados.

Actor	Rol	Responsabilidades
		<ul style="list-style-type: none"> Reporta los indicadores del marco lógico en los informes de progreso y en la plataforma OPSYS.
PNUD	Coordinador del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Coordina al equipo de PNUD Participa en el desarrollo de actividades y productos MEL, incluyendo informes, evaluación, taller de aprendizajes y sistematización de buenas prácticas. Lidera y coordina toda la documentación narrativa, datos e información actualizada sobre actividades bajo su responsabilidad, participantes y resultados para la actualización de la matriz de monitoreo que debe ser compilada por AFD. Completa y da seguimiento a la implementación de los resultados bajo responsabilidad de PNUD, mediante la matriz de monitoreo. Garantiza que todos los procesos y formatos para el diseño, implementación y reporte de actividades se cumplan.
	Analistas	<ul style="list-style-type: none"> Apoyan al coordinador de PNUD en las actividades y productos MEL, incluyendo informes, evaluación, el taller de aprendizajes y sistematización de buenas prácticas. Brindan apoyo técnico y formación para garantizar la calidad del diseño, implementación y reporte de actividades y resultados.
	Asociados de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Facilitan la implementación y apoyan el monitoreo de las acciones Supervisan la entrega de formatos requeridos para el diseño, implementación y reporte de actividades.
MEP	Directora del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Apoya el diseño, implementación y reporte de actividades y resultados. Facilita la entrega y acceso a la información de instituciones cubanas. Participa en el desarrollo de actividades y productos MEL, incluyendo informes, evaluación, el taller de aprendizajes y sistematización de buenas prácticas.
DUE	Gestor operativo	<ul style="list-style-type: none"> Revisa y aprueba informes anuales de progreso y los valores actualizados de los indicadores del marco lógico en OPSYS. Contrata y gestiona la evaluación final.
Otros	Expertas/os técnicas/os	<ul style="list-style-type: none"> Cumplen los procesos y formatos para el diseño, implementación y reporte de actividades.

Calendario

El siguiente calendario presenta los principales hitos del Plan MEL durante el período previsto de implementación. Adicionalmente, de manera permanente y en el marco de las reuniones semanales de equipo, se actualizará la matriz de monitoreo y se utilizarán los formatos requeridos para el diseño, implementación y reporte de actividades.

MEL	Hito	Año y trimestre															
		2024		2025				2026				2027				2028	
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Monitoreo	Informe de inicio																
	Informe trimestral																
	Informe anual																
	Informe final																
Evaluación	Evaluación final (DUE)																
Aprendizaje	Taller interno de aprendizaje																
	Sistematización de buenas prácticas																