

# **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO PNUD/FMAM**

**Coordinación, monitoreo y evaluación del Programa  
País de Asociación sobre Manejo Sostenible de Tierras  
en Cuba**

**ID PNUD: 3809**

**ID GEF: 3587**

**Informe de evaluación final**

**Plazo evaluación: marzo – mayo 2021**

---

**Preparado por**

**Jon García y Orlidia Hechavarria**

**1 de junio de 2021**

---

# TABLA DE CONTENIDO

<b>EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO PNUD/FMAM .....</b>	<b>I</b>
<b>ACRONIMOS .....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>I</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Propósito de la evaluación .....	1
1.2 Alcance y metodología de la evaluación.....	1
1.3 Estructura del informe de evaluación.....	3
<b>2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO DE DESARROLLO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Contexto de la evaluación .....	3
2.2 Breve descripción del proyecto.....	4
<b>3. HALLAZGOS.....</b>	<b>6</b>
3.1 Pertinencia .....	6
3.2 Diseño del proyecto.....	10
3.3 Eficacia .....	17
3.4 Impacto .....	26
3.5 Eficiencia.....	30
3.6 Sostenibilidad.....	39
<b>4. CONCLUSIONES, LECCIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>

4.1	Conclusiones.....	42
4.2	Lecciones.....	46
4.3	Recomendaciones.....	48
<b>5</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>
5.1	Matriz de evaluación .....	49
5.2	Lista de documentos analizados .....	64
5.3	Lista de personas e instituciones entrevistadas.....	65
5.4	Formulario de acuerdo de consultores de evaluación.....	66
5.5.	Comentarios detallados al marco de resultados del proyecto .....	68
5.6	Audit trail.....	74
5.7	Términos de Referencia de la Evaluación Final.....	74
<b>5.8</b>	<b>Aprobación .....</b>	<b>75</b>

## ACRONIMOS

AMA	Agencia de Medio Ambiente
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
BASAL	Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria Local
CDN	Comité Directivo Nacional
CIGEA	Centro de Gestión, Información y Educación Ambiental
CITMA	Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente
CDB	Convención Diversidad Biológica
CMNUCC	Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático
CNULD	Convención de Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación
CPP	Programa País de Asociación (por sus siglas en inglés)
EAN	Estrategia Ambiental Nacional
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés)
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FONADEF	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal
GdC	Gobierno de Cuba
IGT	Instituto de Geografía
IAGric	Instituto de Investigaciones e Ingeniería Agrícola
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hídricos
IPF	Instituto de Planificación Física
INSMET	Instituto de Meteorología
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINVEC	Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración
MML	Matriz de Marco Lógico
MST	Manejo Sostenible de la Tierra

ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OP15	Programa Operacional sobre Manejo Sostenible de la Tierra del FMAM
PAN	Plan de Acción Nacional
PIR	Informe de progreso al donante (por sus siglas en inglés)
PNCMS	Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM
P1	Proyecto 1 del CPP
P2	Proyecto 2 del CPP
P3	Proyecto 3 del CPP
P4	Proyecto 4 del CPP
P5	Coordinación, monitoreo y evaluación del Programa País de Asociación sobre el Manejo sostenible de Tierras en Cuba
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)

## RESUMEN EJECUTIVO

### Breve descripción del proyecto

El proyecto titulado “Coordinación, monitoreo y evaluación del Programa País de Asociación (CPP por sus siglas en inglés) sobre el Manejo sostenible de Tierras (MST) en Cuba” tuvo como objetivo garantizar que la efectividad y la eficiencia de las iniciativas del MST en Cuba se maximizase a través de un programa a escala nacional. En ese sentido, este proyecto, más conocido como P5, era uno de los cinco proyectos del CPP, cuyo objetivo era reducir la degradación de la tierra para permitir a Cuba lograr sus objetivos de desarrollo sostenible y seguridad alimentaria. El P5 fue financiado mediante una donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) de US\$ 800,000 y US\$ 2,826,929 en cofinanciamiento por parte del Gobierno de Cuba. El proyecto fue implementado por el PNUD y ejecutado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) del país, durante 13 años, de noviembre de 2008 a mayo de 2021.

### Objetivos y alcance de la evaluación

El objetivo de esta consultoría es realizar la evaluación final del P5. Esta evaluación analiza la relevancia, el diseño, la efectividad, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto del proyecto. También identifica lecciones aprendidas y brinda recomendaciones. Las conclusiones del documento se basan en la revisión de documentación relevante y entrevistas con actores clave. El equipo de evaluación está compuesto por dos evaluadores. El equipo de evaluación ha triangulado los datos recolectados para responder a las preguntas de la evaluación.

### Calificación general del Proyecto

La evaluación concluye que el P5 fue pertinente, eficaz y eficiente. El M&E fueron moderadamente satisfactorios. La ejecución por parte de las agencias implementadora y ejecutora fue muy satisfactoria. La sostenibilidad es probable en términos financieros, socio-políticos e institucionales, y moderadamente probable desde el punto de vista ambiental.

Tabla 1. Resultados de la evaluación<sup>1</sup>

<b>Evaluation Ratings:</b>			
<b>1. Monitoring and Evaluation</b>	<i>rating</i>	<b>2. IA&amp; EA Execution</b>	<i>rating</i>
M&E design at entry	MS	Quality of UNDP Implementation	HS
M&E Plan Implementation	S	Quality of Execution - Executing Agency	HS
Overall quality of M&E	MS	Overall quality of Implementation / Execution	HS
<b>3. Assessment of Outcomes</b>	<i>rating</i>	<b>4. Sustainability</b>	<i>rating</i>
Relevance	R	Financial resources:	L
Effectiveness	HS	Socio-political:	L
Efficiency	S	Institutional framework and governance:	L
Overall Project Outcome Rating	S	Environmental:	ML
		Overall likelihood of sustainability:	L

### Hallazgos principales

<sup>1</sup> Siguiendo las escalas de calificación provistas en los lineamientos PNUD/FMAM para evaluaciones finales.

Desde el punto de vista de la **relevancia**<sup>2</sup>, el P5 es consistente con las convenciones de las Naciones Unidas en materia de lucha contra la desertificación y la sequía, biodiversidad y cambio climático, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos estratégicos del FMAM. El proyecto también está en línea con las prioridades del PNUD a nivel nacional y el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo de Cuba. Además, el proyecto está en armonía con las estrategias y prioridades nacionales en materia de desarrollo económico y social, medio ambiente y cambio climático, incluida la lucha contra la desertificación y la sequía, y responde a las necesidades de las provincias donde se concentra. Todas las partes interesadas participaron activamente en el diseño y la ejecución del proyecto, que ha integrado el MST al marco programático del Estado, a múltiples instrumentos legales y regulatorios, y en el sistema educativo.

En cuanto al **diseño del proyecto**<sup>3</sup>, la matriz de marco lógico (MML) del P5 tiene una integración vertical adecuada, pero la meta, el objetivo y los resultados del proyecto no son verificables y la articulación entre el MML del proyecto y el programático es débil. Los objetivos, resultados y productos del proyecto no fueron viables dentro del presupuesto disponible y tiempo programado, debido a causas ajenas al proyecto, aunque que fueron ajustadas de manera realista en el marco de la gestión adaptativa. En general, el sistema de M&E del P5 no es adecuado para medir sus resultados. Si bien se subestimaron algunos riesgos al momento de diseñar el proyecto, éstos se manejaron de manera adecuada durante la implementación. Las lecciones aprendidas de otros proyectos se incorporaron de manera limitada en el diseño del P5. Se identificaron claramente otras intervenciones dentro del sector en los documentos de diseño y se generaron sinergias a nivel nacional e internacional.

Respecto a la **efectividad**<sup>4</sup>, al término del proyecto, el cumplimiento de las metas ha sido altamente satisfactorio a nivel de objetivo y satisfactorio a nivel de resultado. Este análisis se basa en supuestos importantes. Los datos cualitativos recolectados permiten identificar múltiples aportes del proyecto a los resultados deseados. La sección 3.6 examina en detalle los impactos. Para lograr estos resultados, el P5 tuvo que superar algunos desafíos importantes. El proyecto identificó los riesgos emergentes y sus causas de manera específica y oportuna, así como medidas adecuadas para mitigarlos. Las acciones y ajustes realizados permitieron la operación continuada y efectiva del P5 en un contexto cambiante.

En cuanto al **impacto**<sup>5</sup>, el P5 incrementó la integración de los principios del MST en las prácticas locales, lo cual parece haberse reflejado en impactos ambientales y socioeconómicos positivos. Hay señales de que el P5 contribuyó a disminuir la degradación de los suelos y aumentar la productividad de la tierra, mejorando así los ingresos de los productores. También hay indicios de que el CPP ayudó a reducir la vulnerabilidad al cambio climático. El P5 apoyó la producción de bienes públicos en forma de nuevos conocimientos, enfoques y tecnologías en el marco del CPP y adoptó con éxito medidas para difundirlos, incluyendo 21 sitios de demostración en 10 provincias, la publicación y difusión de materiales a través de diferentes medios, y acciones de capacitación, asistencia técnica y sensibilización. El P5 dio pie a importantes procesos de réplica a nivel nacional, tanto dentro como fuera de las áreas de intervención del programa.

Desde la óptica de la **eficiencia**<sup>6</sup>, el proyecto adoptó un enfoque pragmático, mas no sistemático, para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Fue necesario redistribuir el presupuesto del proyecto ante los retrasos del CPP, complementándolo con recursos de otros proyectos del CPP donde existían sinergias entre las actividades y cofinanciamiento adicional. Los sistemas contables y financieros

---

2 Para detalles, véase la sección 3.1.

3 Para detalles, véase la sección 3.2.

4 Para detalles, véase la sección 3.3.

5 Para detalles, véase la sección 3.4.

6 Para detalles, véase la sección 3.5.

establecidos para la gestión del proyecto fueron adecuados. Si bien se cumplió con los requerimientos formales en materia de M&E, existen debilidades en el diseño y la implementación del sistema de M&E que limitan el uso de la información generada para la gestión adaptativa, tanto a nivel de proyecto como a nivel de programa. El P5 fue exitoso en establecer alianzas con las partes interesadas a diferentes niveles y en promover la participación de las partes interesadas en el CPP. Asimismo, el P5 ayudó a integrar la perspectiva de género en el diseño de los proyectos del CPP y en las actividades en el terreno.

Finalmente, en términos de **sostenibilidad**<sup>7</sup>, la sostenibilidad de las actividades de M&E y coordinación vinculadas al programa está asegurada y la sostenibilidad de la implementación de actividades de MST en el país es muy probable. El MST se ha integrado en el marco estratégico, legal, político y regulatorio cubano y se ha posicionado a través de mecanismos de comunicación externa efectivos, a pesar de no contar con una estrategia para ello. También se han sentado bases institucionales para dar continuidad a la implementación de actividades de MST, y la asignación de fondos para continuar su implementación es altamente probable. Existen asimismo buenas perspectivas en lo relativo a la continuidad de las capacidades técnicas necesarias para implementar actividades de MST. Si bien no se anticipan mayores riesgos desde el ángulo socio-económico, a pesar de los progresos en reducción de la vulnerabilidad, el cambio climático puede afectar los avances logrados en el terreno.

### Recomendaciones

Con base en lo planteado en las distintas secciones, esta evaluación final tiene las siguientes recomendaciones.

Tabla 2. Resumen de las recomendaciones con las partes responsables

No.	Recomendación	Parte responsable
1	Aclarar las funciones específicas del equipo encargado de la coordinación y el M&E del P4 en relación con el equipo de coordinación del programa	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
2	Identificar de manera clara las lecciones aprendidas y especificar cómo éstas se retomarán en el diseño y la implementación del P4	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
3	Concretar el acceso preferencial a créditos y seguros, y seguir explorando la posibilidad de lograr un acceso preferencial a mercados para los productores certificados en MST.	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
4	Fortalecer el marco de resultados del programa y del P4, de manera que sean integrados y robustos, incluyendo el establecimiento de una línea de base, e integrar y agregar información sobre impactos a nivel programático	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
5	Organizar una capacitación sobre M&E antes de la revisión del marco de resultados, que incluya todas las personas clave involucradas en actividades de M&E.	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
6	Diseñar una estrategia de comunicación para el programa y el P4 para implementar de manera sistemática acciones de comunicación efectivas	PNUD, AMA, Coordinación del CPP

<sup>7</sup> Para detalles, véase la sección 3.6.

7	Dar continuidad a los procesos de coordinación interinstitucional horizontal y vertical, con proyectos complementarios, y con el sistema educativo e instituciones de investigación	PNUD, AMA, Coordinación del CPP
---	---	---------------------------------

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Propósito de la evaluación

Tal como se indica en los términos de referencia, los objetivos de esta evaluación final son:

- **Evaluar el logro de los resultados** del proyecto; y
- **Elaborar recomendaciones e identificar lecciones aprendidas** que puedan mejorar tanto la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto como la programación general de las actividades del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el país y la región.

## 1.2 Alcance y metodología de la evaluación

### 1.2.1 Alcance

En la presente evaluación se analizan las diferentes fases y aspectos del proyecto, a saber:

- La fase de **formulación** del proyecto: diseño del proyecto, marco lógico/de resultados, supuestos y riesgos, arreglos de gestión, complementariedad con otros proyectos e iniciativas en el mismo ámbito, participación prevista de las partes interesadas.
- La fase de **implementación** del proyecto: sistema de gestión y coordinación, financiación y cofinanciación, sistema de M&E a nivel de proyecto, participación de las partes interesadas, gestión adaptativa.
- Los **resultados** del proyecto: impacto, apropiación por el país, efecto catalizador o de replicación, integración de otras prioridades del PNUD (incluyendo el alivio de la pobreza, la mejora de la gobernanza, la prevención y recuperación de los desastres de origen natural y la equidad de género), y sostenibilidad (financiera, socioeconómica, ambiental, política e institucional) de los beneficios del proyecto.

### 1.2.2 Metodología

El equipo de evaluación estuvo compuesto por un evaluador internacional (Jon García) y una evaluadora nacional (Orlidia Hechavarria).

La presente evaluación se llevó a cabo siguiendo un proceso estructurado que integra la **recopilación y el análisis de datos**, con el fin de evaluar **la pertinencia, la eficacia, el impacto, la eficiencia y la sostenibilidad** de los resultados del proyecto. El proceso de evaluación tomó en consideración las orientaciones y procedimientos establecidos en la Guía del PNUD para la realización de evaluaciones finales de proyectos implementados por el PNUD y financiados por el FMAM. Además, la evaluación se llevó a cabo de conformidad con el Código de Conducta para los Consultores en evaluación establecido por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés). En este sentido, la evaluación adoptó un enfoque consultivo, buscando una estrecha colaboración con las principales partes interesadas para proporcionar evidencia útil, creíble y confiable. La evaluación aseguró la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como otros aspectos transversales.

Esta evaluación se llevó a cabo en un contexto un tanto especial: la crisis global sanitaria relacionada con la COVID 19. Esta crisis compromete la aplicación cabal de la guía PNUD/FMAM para la realización de evaluaciones finales, particularmente en lo que tiene que ver con reuniones presenciales y visitas a terreno. El equipo de evaluación siguió los lineamientos de PNUD con respecto a la realización de evaluaciones en este marco específico. Como se explica abajo, dada la emergencia sanitaria, la evaluación se realizó de manera integral de forma virtual.

### Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante dos métodos principales, que se describen a continuación.

**Revisión de documentos:** en las fases de preparación y ejecución de la evaluación, se realizó un examen detallado de la documentación relevante proporcionada por el personal de gestión del proyecto, así como de las estrategias nacionales y regionales pertinentes, planes y documentos jurídicos, documentos de otros proyectos e intervenciones similares en Cuba (en particular de proyectos de referencia). La documentación revisada se enlista en el Anexo 5.2.

**Entrevistas:** se entrevistó a 32 personas (Anexo 5.3) a partir de una guía de preguntas, con la posibilidad de hacer preguntas adicionales para profundizar en los temas que fueron emergiendo. Las personas fueron seleccionadas de acuerdo con su relevancia, con la intención de recolectar información de actores que han interactuado con el proyecto de diferentes maneras. Debido a la pandemia de COVID-19, todas las entrevistas se llevaron a cabo a distancia/por teléfono.

### Análisis de datos

El equipo de evaluación compiló los datos así obtenidos sobre los resultados del proyecto y los analizó considerando los objetivos del mismo y las expectativas establecidas en el marco lógico del proyecto, que proporciona indicadores de desempeño y de impacto, junto con sus correspondientes medios de verificación. Para asegurar la validez y exactitud de los hallazgos, se trianguló la información cuantitativa y cualitativa obtenida de diferentes fuentes. Las conclusiones se extrajeron de la información pertinente mediante un análisis interpretativo, en el que se aplicó tanto la lógica deductiva como la inductiva. Este enfoque sistemático garantiza que todos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones estén respaldados con evidencias.

El marco analítico para esta evaluación incluyó los siguientes elementos:

- **Matriz de evaluación:** sobre la base de un examen inicial de la documentación del proyecto disponible y siguiendo las orientaciones de los términos de referencia para la evaluación y de las directrices del PNUD para la realización de evaluaciones finales de proyectos FMAM, se elaboró una matriz de evaluación presentada en el Anexo 5.1. Esta matriz, que guió la recopilación y el análisis de datos, incluye las preguntas de evaluación consideradas en cada criterio, así como los indicadores cualitativos y cuantitativos para operacionalizar dichas preguntas, las fuentes de información y los métodos de recopilación de datos. Las cuestiones de equidad de género se consideraron de manera transversal a lo largo de la matriz.
- **Tabla de calificaciones:** este marco proporcionado en los términos de referencia se utilizó para otorgar calificaciones específicas sobre criterios de desempeño, incluyendo la calidad del monitoreo y evaluación (M&E), la calidad de la ejecución por parte de los organismos de implementación y ejecución, la evaluación de los resultados, y la sostenibilidad.

## 1.3 Estructura del informe de evaluación

En la siguiente sección, se describen de manera sucinta el contexto de la evaluación y el proyecto. La Sección 3 presenta los hallazgos con respecto a la relevancia, el diseño, la efectividad, el impacto, la eficiencia y la sostenibilidad del proyecto. La Sección 4 ofrece las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones. Los anexos incluyen la matriz de evaluación, las listas de los documentos y personas consultadas, las declaraciones de los evaluadores y los comentarios detallados al marco de resultados del proyecto.

# 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO DE DESARROLLO

## 2.1 Contexto de la evaluación

La República de Cuba tiene una superficie total de 110.860 km<sup>2</sup>, la mayor parte ubicada en la isla de Cuba, que tiene una superficie total de 104.945 km<sup>2</sup>. En torno al año 2000, la superficie total de tierras agrícolas productivas en Cuba era de 6.686.749 ha, lo que equivale al 63% de la superficie total del país. La degradación de las tierras era un problema importante en ese periodo: el 77% de las tierras productivas del país era poco productivo. Además, en el 14% de las tierras productivas afectadas por la desertificación y la sequía las condiciones de degradación de la tierra eran extremas. Este era el caso, en particular, de las llanuras costeras bajas de hasta 40 m.s.n.m. y de las llanuras asociadas a las cordilleras de hasta 500 m. Otras zonas tenían al menos uno de los principales procesos de degradación significativamente avanzado. Por ejemplo, 1 millón de hectáreas estaba afectado por la salinidad (lo que representa el 14% de las tierras agrícolas); 2.9 millones de hectáreas por la erosión media o fuerte (el 43% de las tierras agrícolas); 2.7 millones de hectáreas por el mal drenaje (el 40% de las tierras agrícolas); 1.6 millones de hectáreas por los altos niveles de compactación (el 24% de las tierras agrícolas); 2.7 millones de hectáreas por los altos niveles de acidez (el 40% de las tierras agrícolas); y 4.7 millones de hectáreas por el bajo contenido de materia orgánica (el 70% de las tierras agrícolas). No es ninguna sorpresa que la Estrategia Ambiental Nacional de 1997 identificara la degradación de la tierra como uno de los cinco principales problemas ambientales del país.

Los principales procesos causantes de la degradación de la tierra eran de naturaleza antropogénica. En particular, las principales causas de la desertificación en torno al 2000 fueron la deforestación, el establecimiento inadecuado de cultivos y plantaciones, el manejo inadecuado de las tecnologías de explotación agrícola, la utilización incorrecta de las tierras de regadío y los cambios de uso de la tierra. Algunos otros aspectos explicaban también la degradación de la tierra, en términos de una aplicación limitada de procesos y prácticas del Manejo Sostenible de Tierras (MST). En concreto, i) una limitada integración y coordinación interinstitucional; ii) una inadecuada incorporación de las consideraciones sobre MST dentro de los programas de extensión y educación ambiental; iii) un limitado desarrollo del financiamiento y de los mecanismos de incentivos para el MST; iv) un inadecuado sistema para el monitoreo de la degradación de la tierra y del manejo de la información relacionada al respecto; v) una disponibilidad limitada de instrumentos para que los planificadores incorporen el MST en sus planes, programas y políticas; vi) y un inadecuado desarrollo del marco regulatorio para combatir la degradación de tierras.

El Gobierno de Cuba (GdC) decidió enfrentar activamente ese problema. A nivel internacional, firmó la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CNULD) en 1994 y la ratificó en

1997. En 1996 creó un grupo de trabajo nacional en el tema, que condujo a la aprobación en el año 2000 de una Estrategia Nacional y Plan de Acción Nacional (PAN) para la Lucha contra la Desertificación y la Sequía. El objetivo general de la estrategia era "prevenir y controlar las causas que contribuyen al desarrollo de los procesos que conducen a la desertificación, mediante la aplicación de medidas prácticas necesarias y adecuadas que permitan detener y revertir estos procesos, mitigar los efectos de la sequía y contribuir al desarrollo sostenible de las zonas afectadas, con el objetivo de mejorar el modo de vida de sus habitantes". Los principales elementos del PAN fueron: i) el desarrollo económico y social de las zonas afectadas por los procesos de desertificación; ii) el perfeccionamiento y aplicación de los instrumentos jurídicos y administrativos para la aplicación, seguimiento y control de los avances del PAN; iii) la integración y coordinación de políticas y estrategias; iv) la información, educación ambiental y participación ciudadana; v) la investigación científica e innovación tecnológica; vi) el fortalecimiento institucional y vii) la cooperación internacional.

## 2.2 Breve descripción del proyecto

En este contexto, en 2008 Cuba desarrolló un Programa País de Asociación (CPP por sus siglas en inglés) en Manejo Sostenible de Tierras (MST) con un horizonte de 10 años (2008-2018). El CPP recibe formalmente el título de "Apoyando la implementación del Programa nacional de Cuba de combate contra la desertificación y la sequía", y es conocido también como OP15, porque contribuye al programa operacional 15 del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

El CPP tenía como objetivo "reducir la degradación de la tierra para permitir a Cuba lograr sus objetivos de desarrollo sostenible y seguridad alimentaria". Contaba con un presupuesto de US\$ 89,437,499, compuesto por una donación del FMAM de 10 millones de US\$ y US\$79,437,499 en cofinanciación, mayormente del GdC (US\$ 76,806,474).

El CPP incluye cinco proyectos, dos de tamaño grande (es decir de más de dos millones de US\$) y tres de tamaño mediano (es decir de entre uno y dos millones de US\$). Cuatro proyectos se focalizan sucesivamente en diferentes aspectos temáticos de la degradación de la tierra y trabajan en cinco áreas de intervención diferentes a lo largo del país. En concreto, los cuatro proyectos son los siguientes:

- Proyecto 1 (P1): Fortalecimiento de capacidades para la planificación, la toma de decisiones y los sistemas regulatorios y sensibilización / MST en ecosistemas severamente degradados. Años 1-5. El presupuesto para la implementación incluía US\$ 3,500,000 del FMAM y US\$21,181,000 del GdC (implementado por PNUD)
- Proyecto 2 (P2): Fortalecimiento de capacidades para la coordinación y monitoreo de información / MST en áreas con problemas en el manejo de recursos hídricos. Años 3-7. El presupuesto para la implementación incluía US\$ 2,375,000 del FMAM y US\$18,538,000 del GdC. Además, el FMAM otorgaba una donación de US\$ 125,000 para la preparación. (Implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA)
- Proyecto 3 (P3): Fortalecimiento de capacidades para mecanismos financieros sostenibles / MST en ecosistemas boscosos secos y áreas de ganadería. Años 5-8. El presupuesto para la implementación incluía US\$ 1,425,000 del FMAM y US\$ 18,000,000 del GdC. Además, el FMAM concedía una donación de \$75,000 para la preparación. (Implementado por PNUD)
- Proyecto 4 (P4): Validación de los modelos de MST a la escala de paisaje. Años 7-10. El presupuesto para la implementación incluía US\$1,290,500 del FMAM y US\$19,063,000 del GdC. Además, el FMAM otorgaba una donación de US\$62,000 para la preparación. (Implementado por PNUD y PNUMA)

El quinto proyecto, este de tamaño mediano, buscaba coordinar la implementación de los cuatro proyectos grandes mencionados arriba. En ese espíritu, se titulaba **“Coordinación, monitoreo y evaluación del Programa País de Asociación sobre el Manejo sostenible de Tierras en Cuba”**, y era conocido como P5. En concreto, su objetivo era garantizar que la efectividad y la eficiencia de las iniciativas del MST en Cuba se maximizase a través de un programa a escala nacional. En este sentido, el P5 buscaba asegurar la coordinación efectiva y el monitoreo del CPP y sus proyectos constituyentes con el fin de que el CPP pudiera mostrar su potencialidad como un marco programático coherente.

Es importante precisar que el P5 no pretendía llevar a cabo la coordinación, monitoreo y evaluación de los cuatro proyectos grandes. Cada uno de ellos contaba con un presupuesto propio específicamente para las actividades de coordinación y M&E. El P5 solo era responsable de la coordinación y M&E a nivel de Programa, esto es, de actividades cuyos beneficios no son específicos de ningún proyecto y son esenciales para asegurar el éxito del CPP en su conjunto.

Para maximizar los objetivos del programa, el P5 buscaba lograr los siguientes resultados:

- Resultado 1: Las instituciones coordinan, de manera efectiva, sus programas e iniciativas de MST a escala nacional.
- Resultado 2: Las iniciativas de MST responden a los resultados de M&E de las condiciones en todo el programa.
- Resultado 3. Manejo adaptativo y M&E

Estos resultados contribuían al Resultado 3 del CPP: “Las instituciones, los sectores productivos y de servicios, los gobiernos territoriales y las comunidades mejoran la protección y el uso racional de los recursos naturales y los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la reducción integral del riesgo de desastres administrados.” Específicamente, el P5 contribuía directamente a remover las barreras i) y iv) a la aplicación del MST mencionadas arriba.

El costo total del P5 fue de US\$ 3,626,929, financiado mediante una donación del FMAM de US\$ 800,000 y US\$ 2,826,929 en cofinanciamiento en efectivo por parte del GdC.

El proyecto fue implementado por el PNUD en Cuba y ejecutado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) del país, siguiendo la Modalidad de Implementación Nacional del PNUD. El proyecto contaba con un Comité Directivo Nacional (CDN), que daba orientación estratégica y tenía autoridad final en asuntos que requieren aprobación oficial, y un Comité Técnico Asesor, que proveía insumos técnicos. El CDN estaba compuesto por la Agencia de Medio Ambiente (AMA), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), la Dirección de Relaciones Internacionales del CITMA, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), que desde 2009 engloba lo que antes era el Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración (MINVEC), el Ministerio de Agricultura (MINAG), el Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INRH), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), el PNUD, el PNUMA y la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés). Por su parte, el Grupo de Expertos estaba compuesto por representantes de AMA, MINAG, INRH, Instituto de Planificación Física (IPF), el Instituto de Meteorología (INSMET) y el Instituto de Investigaciones e Ingeniería Agrícola (IAgric).

El proyecto comenzó en noviembre de 2008. Su fecha inicial de finalización era diciembre de 2018. Ésta se extendió a mayo de 2021 debido a que el inicio de los restantes proyectos que forman parte del CPP se retrasó en su fecha de cierre e inicio de ejecución con respecto a lo previsto en el CPP.

## 3. HALLAZGOS

### 3.1 Pertinencia

La pertinencia del P5 debe analizarse en el contexto del CPP, pues el P5 juega un papel de liderazgo y articulación dentro de este programa, contribuyendo de manera transversal a sus objetivos. Al propiciar la efectividad y eficiencia de la coordinación interinstitucional, el monitoreo, la evaluación y la gestión adaptativa del CPP, se espera que el P5 contribuya a una mayor y mejor implementación de prácticas de MST, lo que reduce la presión sobre los ecosistemas, lo que a su vez resulta en una disminución del nivel de degradación de la tierra, así abonando a una mayor productividad agrícola, una mayor protección y restauración de la biodiversidad y una menor vulnerabilidad frente al cambio climático. A la luz de lo anterior, a continuación, se analiza la consistencia del P5 con el marco jurídico-programático nacional e internacional en el que se inserta.

#### 3.1.1 ¿Es el proyecto coherente con los objetivos de las convenciones internacionales de combate contra la desertificación, ambientales y de cambio climático?

El P5 surgió en el marco de la **CNULD**, que tiene como objetivo luchar contra la desertificación y mitigar los efectos de la sequía con un enfoque integrado (art. 1), para apoyar la implementación del Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (PAN), elaborado en 2000 de conformidad con el art. 10 de la CNULD (véase la sección 3.1.4 para mayor detalle). Al facilitar la planificación de largo plazo, la gestión adaptativa y eficiente, así como la replicación, el P5 brinda sustento a la labor de desarrollo de capacidades de MST realizada por el CPP, en línea con las medidas de apoyo enlistadas en los arts. 13 y 19 de la CNULD.

El P5 también es consistente con el **Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB)**, al apoyar la contribución del CPP a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica a través del MST y el monitoreo ambiental. De acuerdo con el V Informe Nacional al CDB (2014), el CPP es uno de los principales proyectos que abonan al cumplimiento de este convenio, ya que promueve la aplicación de prácticas de conservación de suelos, el incremento de la biodiversidad agrícola y la multiplicación de polinizadores, contribuyendo asimismo a las metas de Aichi.<sup>8</sup>

En congruencia con la **Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)**, las medidas de MST implementadas con el apoyo del P5 incluyen acciones directas de adaptación al cambio climático, entre las que destaca el fortalecimiento del sistema de alerta temprana para la sequía en Cuba a través del P1. Estas medidas están en línea con la Contribución Determinada a Nivel Nacional de Cuba 2020 (NDC por sus siglas en inglés), la cual reconoce la alta vulnerabilidad de Cuba a los efectos del cambio climático y contempla la diversificación de cultivos, el mejoramiento de suelos, la reforestación y el fortalecimiento del monitoreo y los sistemas de alerta temprana entre las acciones prioritarias de adaptación. Es muestra de ello la inclusión del CPP en la Tercera Comunicación Nacional de Cuba ante la CMNUCC (2020) como una de las principales intervenciones para la

---

<sup>8</sup> Sobre todo, a la meta 15, que hace referencia a la restauración de tierras degradadas, así como a las metas 1 (concientización sobre el valor de la biodiversidad) y 18 (respeto de los conocimientos, las innovaciones y las prácticas tradicionales de las comunidades locales).

adaptación al cambio climático y la transferencia de tecnología y conocimientos. Por otra parte, en lo que concierne a las metas de mitigación del cambio climático en la NDC, el CPP es consistente con la meta de incrementar en 33% la cobertura forestal al 2030, la cual responde a que la agricultura, silvicultura y otros usos de la tierra (AFOLU, por sus siglas en inglés) constituyen uno de los principales sectores responsables de las emisiones de gases de efecto invernadero del país.

Finalmente, el P5, en el marco del CPP, se vincula con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** aprobados en 2015 por la ONU. Un análisis realizado en 2019 identifica una relación directa con el Objetivo 15 “Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad”, en particular con las metas 15.1 (conservación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas terrestres y de agua dulce), 15.2 (gestión sostenible de los bosques) y 15.3 (luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados).

Dicho análisis también detecta una relación indirecta del CPP con los Objetivos 1 (fin de la pobreza), 2 (hambre cero), 4 (educación de calidad), 5 (igualdad de género), 6 (agua limpia y saneamiento), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 11 (ciudades y comunidades sostenibles), 12 (producción y consumo responsables), 13 (acción por el clima) y 17 (alianzas para lograr los objetivos). El P5 se alinea especialmente con este último, dado su papel clave en el desarrollo de alianzas para el MST en Cuba, y con el ODS 4, al haber apoyado el desarrollo de programas educativos y publicaciones en materia de MST.

### 3.1.2 ¿Es el proyecto consistente con las prioridades estratégicas del FMAM?

El CPP fue aprobado en 2005 en el marco del **Programa Operacional sobre Manejo Sostenible de la Tierra del FMAM (OP15)**, lanzado durante el FMAM-3 con el objetivo de mitigar las causas y los efectos negativos de la degradación de la tierra sobre la estructura y la integridad funcional de los ecosistemas mediante prácticas de MST, como contribución para mejorar los medios de subsistencia y el bienestar económico de las personas. En el FMAM-4, el OP15 fue integrado en el Área Focal de Degradación de Tierras, que desde entonces se ha constituido en la principal ventana de apoyo del FMAM a la implementación de la CNULD.

El CPP recoge el enfoque integrado e intersectorial planteado en el OP15, incluyendo dos niveles de intervención: por un lado, el desarrollo de capacidades institucionales, y por el otro, la implementación de actividades de MST en el terreno para mejorar la salud de los ecosistemas y los medios de vida de la población local. Ya que el CPP se aprobó a finales del FMAM-3 y su implementación, incluyendo la del P5, comenzó en 2008 (FMAM-4), existe una alineación en ambos niveles con la estrategia de ese ciclo para el Área Focal de Degradación de Tierras, especialmente con la adopción de un enfoque de paisaje para promover el manejo integrado de los recursos naturales.

En los siguientes ciclos del FMAM, el CPP se ha ido ajustando a los criterios de impacto, enfoques y procedimientos que fueron emergiendo, lo cual ha sido facilitado por el diseño e implementación secuencial de proyectos a lo largo de los años. En todo caso, el Área Focal de Degradación de Tierras se ha mantenido coherente, en términos generales, con la estrategia planteada en el FMAM-4, lo cual ha derivado en la consistencia continuada del CPP con las directrices programáticas del Fondo. Cabe destacar, sin embargo, que el enfoque de programa del CPP, que formó parte de un piloto en diferentes países, fue posteriormente abandonado por el FMAM.

### 3.1.3 ¿Los objetivos del proyecto están alineados con las prioridades del PNUD en Cuba?

El CPP se vincula con la prioridad nacional “Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo de desastres del **Programa PNUD para Cuba (2014-2018)**,”<sup>9</sup> especialmente con su primer resultado deseado, en lo que se refiere a apoyar el manejo integrado de los ecosistemas para aumentar su resiliencia frente a los impactos del cambio climático. Por otra parte, el Documento de Programa del CPP (actualización 2013) señala su estrecha vinculación con los Programa de País del PNUD para Cuba correspondientes a los periodos 2003-2007 y 2007-2010, contribuyendo a los componentes de fortalecimiento de los sectores productivos y mejoramiento de la calidad de vida, así como a la línea de acción de fortalecimiento del manejo del desarrollo humano. El proyecto también tributa a versiones del programa país del PNUD posteriores a esa fecha, incluido el actual.

El CPP también se alinea con el **Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2014-2018 de Cuba**, principalmente con el efecto directo 7, que se refiere a fortalecer la integración de consideraciones ambientales, incluyendo las de adaptación al cambio climático, en los planes de desarrollo de sectores productivos y de servicios, así como con el MANUD actualmente vigente. El CPP responde asimismo a las esferas de cooperación del MANUD 2018-2012, tal como se señala en el Documento de Programa del CPP (actualización 2013). Cabe destacar que, con respecto a la cooperación anterior, el Programa PNUD para Cuba (2014-2018) señala, entre las experiencias importantes y con posibilidad de sostenibilidad, la introducción del concepto de MST mediante la sensibilización y la revisión de marcos regulatorios, lo cual es una referencia directa al CPP.

### 3.1.4 ¿En qué medida el proyecto es consistente con las estrategias y prioridades nacionales en materia de lucha contra la desertificación, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible?

Como se indicó, el CPP surgió en el marco de la CNULD para apoyar la implementación del **Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (2000)**, que incluye la Estrategia Nacional y el PAN en esta materia. En 2012, el GdC realizó un ejercicio para alinear el PAN con el Marco y Plan Estratégico Decenal para Mejorar la Aplicación de la CNULD 2008-2018. El año siguiente, se llevó a cabo una actualización del CPP para reflejar estos cambios; en este documento, se resalta la consistencia del CPP con el PAN, así como el papel central del CPP para la aplicación del PAN.

Como parte del proceso, comenzado en 2011, para la actualización del modelo económico y social de Cuba, en 2016 se aprobó el **Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030**, que es el documento rector del sistema nacional de planificación hasta la fecha. El CPP se alinea de manera directa al eje estratégico “Recursos naturales y medio ambiente” de este plan, en particular a sus objetivos específicos 8 y 9.<sup>10</sup> El CPP, a través del P5, también se alinea con los objetivos específicos 2 y 5 del eje estratégico “Gobierno eficaz y socialista e integración social”, que se refieren a consolidar un

---

<sup>9</sup> Nótese que éste tuvo una extensión de un año (2019) para sincronizarse con la planeación nacional.

<sup>10</sup> El objetivo específico 8 se refiere a detener la degradación de los suelos con la aplicación de una agricultura sostenible, como vía para contribuir a alcanzar la seguridad alimentaria del país. El objetivo específico 9, en cambio, plantea detener y revertir el deterioro de la calidad del agua, e incrementar su disponibilidad con la protección y gestión adecuadas de las fuentes, balances de distribución sostenibles, la reutilización y reciclaje, y la promoción de la cultura de ahorro, conservación y uso racional de este recurso.

sistema de administración pública eficaz y eficiente, y a impulsar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado.

De igual manera, el CPP es congruente con la **Estrategia Ambiental Nacional (EAN) 2016-2020**, ya que atiende a cinco de los siete problemas ambientales prioritarios identificados en la misma y se relaciona con la dirección estratégica “Gestión racional de los recursos naturales”, en particular a su objetivo específico de reducir la degradación de los suelos y las líneas de acción planteadas para ello. Asimismo, tributa a las direcciones estratégicas “Enfrentamiento al cambio climático” y “Perfeccionamiento de los instrumentos de la política y la gestión ambiental.” Como se muestra más adelante, el P5 ha contribuido a este último en lo que respecta al fortalecimiento del papel de los instrumentos económicos, la implementación de sistemas de información ambiental, así como la educación, comunicación y capacitación ambiental. La documentación disponible apunta a que el CPP también se articula con la EAN en sus fases anteriores (1997/2006, 2007/2010 y 2011/2015 y 2016/2020), las cuales identificaron de manera consistente la degradación de suelos como un problema ambiental prioritario. Asimismo, en las entrevistas se señaló que el CPP se alinea con la estrategia sectorial en materia de agricultura.

Bajo el paraguas de la EAN, el CPP se vincula con del **Programa Nacional sobre la Diversidad Biológica 2016-2020** en su objetivo D “Favorecer la restauración y conservación de los ecosistemas que proporcionan servicios esenciales para todos”, específicamente con la meta 14, que plantea disminuir la degradación de hábitats, ecosistemas y paisajes. De igual manera, abona al **Programa Nacional de Educación Ambiental 2016-2020**, que incluye entre los temas prioritarios la degradación de los suelos y el manejo sostenible de las tierras.

Por otra parte, un análisis realizado por el P5 encontró que el CPP se relaciona directamente con seis de las once tareas incluidas en **Tarea Vida**, el plan aprobado en 2017 para el enfrentamiento al cambio climático;<sup>11</sup> el P5 abona de manera transversal a estas tareas a través de sus actividades de coordinación y M&E. Además, muchas de las áreas geográficas priorizadas por Tarea Vida coinciden con las áreas de intervención del CPP.

En el sector agrícola, el CPP se articula principalmente con el **Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos (PNCMS)**, que tiene por objetivo financiar total o parcialmente proyectos o actividades dirigidas a la protección y el manejo sostenible de los suelos, y con el **Fondo Nacional de Desarrollo Forestal (FONADEF)**, orientado a la promoción y financiamiento de proyectos y actividades dedicadas a conservar y desarrollar los recursos forestales, especialmente en lo que concierne a inventarios, ordenación, protección e investigación. Como se explica más adelante, el P5 ayudó a vincular el CPP con estos instrumentos con el fin de facilitar el acceso de los productores agrícolas al financiamiento para la aplicación de prácticas de MST.

Como se detalla en la sección 3.4.2 sobre bienes públicos, el proyecto contribuyó a mejorar el marco normativo y de política pública, en términos de apoyar el desarrollo y/o actualización de leyes, políticas y estrategias. El CPP, con el apoyo del P5, jugó en efecto un papel clave en la introducción del enfoque de MST en el marco jurídico y los instrumentos de planeación del país.

Finalmente, las personas entrevistadas coinciden en que **el CPP es coherente con las necesidades de las provincias**, pues responde a problemas prioritarios de degradación de suelos y sequías en esos

---

<sup>11</sup> A saber, adaptación al cambio climático (tareas 1 y 8), disponibilidad y uso eficiente del agua como parte del enfrentamiento a la sequía (4), reforestación para proteger los suelos y las aguas (5), fortalecer los sistemas de monitoreo, vigilancia y alerta temprana (9), así como gestionar y utilizar recursos financieros internacionales (11).

territorios, y es pertinente para apoyar la implementación de las políticas provinciales en materia ambiental y agrícola.

### Apropiación y participación de las partes interesadas

La alineación del CPP con las prioridades nacionales se debe, en parte, a su **alto nivel de apropiación** por el país, que ha llevado a la integración del MST en el marco programático, en múltiples instrumentos legales y regulatorios, así como en el sistema educativo; como se detalla en la sección 3.6.2, el P5 jugó un papel clave en este proceso. Por otra parte, la dirección del CPP, a la que está integrado el equipo de gestión del P5, estuvo ubicada primero en el Centro de Gestión, Información y Educación Ambiental (CIGEA), para luego ser transferida a la AMA a raíz de un proceso más amplio de reestructuración de la administración pública. El personal del proyecto está conformado por funcionarios públicos, lo cual ha permitido articular plenamente las actividades del proyecto con el marco institucional del GdC.

El CPP también destaca por el **alto nivel de participación de las partes interesadas** en su diseño e implementación. El CPP se desprende del PAN, cuya formulación duró tres años (1997-2000) e incluyó 15 talleres donde participaron las comunidades y la sociedad civil organizada (uno en cada provincia y uno en el municipio especial de la Isla de la Juventud), así como seis talleres con la comunidad científica. Posteriormente, la etapa de formulación del CPP y del P5 incluyó 14 talleres y reuniones entre 2003 y 2005, con objetivos de consulta, creación de alianzas y validación. Como resultado de este proceso, el documento de proyecto del P5 identifica 25 instituciones clave y 46 instituciones colaboradoras; asimismo, precisa las instituciones gubernamentales que formarían parte del Comité de Dirección Nacional, así como las instituciones técnicas y las organizaciones territoriales que participarían en el Comité Ejecutivo. El taller de inicio del CPP, realizado en julio de 2005, y el taller de inicio del P5, en noviembre de 2008, contaron con la participación de representantes de varias de estas instituciones. Adicionalmente, en 2010, se creó el Grupo de Expertos del CPP, con miembros de nueve instituciones, que realizó nueve reuniones entre 2017 y 2019. Como se explica en la Sección 3.2.4, el P5 ha jugado un papel central para la creación y consolidación de alianzas a lo largo del CPP.

A nivel local, las personas entrevistadas reportan el involucramiento de un amplio rango de actores, reconociendo el papel del P5 en facilitar la coordinación interinstitucional y el monitoreo del programa, incluso en provincias que inicialmente no eran consideradas por ninguno de los otros cuatro proyectos del OP15. Por su parte, el equipo del P5 destaca la importancia de contar con delegaciones provinciales para dar respuesta a las necesidades específicas de cada área y obtener retroalimentación desde el terreno.

## 3.2 Diseño del proyecto

### 3.2.1 Análisis del marco lógico/marco de resultados

¿Qué tan claros y bien integrados fueron los objetivos, resultados, productos y actividades del proyecto?

**La Matriz de Marco Lógico (MML) del P5 tiene una integración vertical adecuada, pero la meta, el objetivo y los resultados del proyecto están formulados de forma poco clara.** Los productos abonan a los resultados y éstos al objetivo, que a su vez está alineado con la meta.<sup>12</sup> Sin embargo, como se

---

<sup>12</sup> Nótese que la MML no incluye actividades.

detalla en la Tabla 1, la descripción incluida en la MML contiene expresiones vagas y elementos no verificables; por ejemplo, destaca que en el objetivo y en el resultado 1 se hace referencia a la “efectividad” sin especificar qué significa en el contexto específico del proyecto<sup>13</sup>. Lo anterior dificulta identificar indicadores SMART para su seguimiento, como se muestra más adelante.<sup>14</sup> Como se detalla en la sección 3.5.1 sobre gestión adaptativa, estas deficiencias ya fueron señaladas en las evaluaciones intermedias del P5 y del CPP en 2015, que recomendaron adoptar indicadores SMART. Sin embargo, como se indica en la sección 3.5.1, estas recomendaciones no fueron atendidas de manera plena. Los productos, en cambio, están formulados de manera clara y precisa; sólo en un caso (producto 3.3) se identifica que el producto está formulado como una actividad. Por su parte, el texto que acompaña la MML en el Documento del Proyecto se enfoca en detallar los productos, pero no describe la meta, el objetivo y los resultados con detalle, ni explica las relaciones causales entre los elementos del marco lógico.

Tabla 1. Análisis de los principales elementos del marco lógico

Elemento del marco lógico	Comentarios
Meta: Cuba tiene <b>las capacidades y condiciones</b> para el manejo sostenible de la tierra de forma que contribuya a mantener la productividad y las funciones de los ecosistemas.	¿A qué capacidades y condiciones se refiere?
Objetivo: La <b>efectividad y la eficiencia</b> de las iniciativas del MST en Cuba <b>se maximizan</b> a lo largo del programa.	¿Qué cambios de comportamiento (individuales, colectivos u organizacionales) se observan cuándo se maximiza la efectividad y la eficiencia?
Resultado 1: Las instituciones coordinan de manera <b>efectiva</b> sus iniciativas MST a lo largo del programa.	¿Qué cambios de comportamiento (individuales, colectivos u organizacionales) se observan cuándo las instituciones coordinan sus iniciativas MST de manera efectiva?
Resultado 2: Iniciativas MST en Cuba <b>responden</b> a los resultados de M&E de las condiciones amplias del programa.	¿Qué se entiende por “responden”? ¿Qué cambios de comportamiento (individuales, colectivos u organizacionales) se observan cuándo esto ocurre?
Resultado 3: Manejo adaptativo y M&E.	Este resultado no está formulado como un efecto directo del proyecto, sino como una actividad.

Fuente: Elaboración propia con base en el Documento del Proyecto.

**El P5 está alineado de manera general con el marco lógico programático del CPP, pero la articulación entre el MML del proyecto y el programático es débil.** El Documento del Proyecto identifica la alineación del P5 en su conjunto con los resultados 1.1 y 1.5 del marco lógico del CPP y las barreras correspondientes que atienden (Tabla 2). Sin embargo, los elementos de la MML del P5 no coinciden plenamente con estos resultados, al utilizarse unidades de medición distintas, no susceptibles de agregarse a escala programática. Por ejemplo, el Resultado 1.1 del CPP se refiere a los procesos de planificación y las regulaciones que toman en cuenta el MST, mientras la MML del P5 no identifica la contribución del proyecto a este resultado. A esto se añade que las contribuciones del P5 al CPP

<sup>13</sup> Es importante mencionar que el CPP y el P5 se escribieron hace alrededor de 15 años, cuando el conocimiento y los requisitos en materia de M&E eran tal vez más limitados, aunque no es seguro que ese sea el caso. El marco de resultados fue ciertamente aprobado por el FMAM. Eso no implica que sea, con todo, perfecto, como se explica en el texto y se detalla en el anexo 5.5.

<sup>14</sup> Un indicador se denomina SMART, por sus siglas en inglés, si es específico, medible, alcanzable, realista y temporizado.

adicionales a lo inicialmente planeado no se reflejan en la MML del programa. Si bien se llevó a cabo una actualización de la MML del CPP en 2018, ésta se enfocó en revisar los indicadores y las metas previstas, sin sanar estas limitaciones.

Tabla 2. Alineación del P5 con los resultados del CPP y las barreras que atiende

Resultados	Barreras
Resultado 1.1: Las estructuras de planificación y los procesos para el uso de la tierra y las regulaciones toman en cuenta los principios MST y la implementación de las prácticas compatibles con la conservación de la integridad del sistema	Barrera 1: integración intersectorial y coordinación Interinstitucional limitadas
Resultado 1.5: Información sobre condiciones de recursos de la tierra y tendencias a través de Cuba que están siendo aplicadas por los planificadores en la toma de decisiones	Barrera 4: sistemas inadecuados de monitoreo de degradación de tierras y manejo de la información relacionada

Fuente: Elaboración propia con base en el Documento del Proyecto.

**La inclusión del P5 en la estructura del CPP ha facilitado un enfoque integral de paisaje a lo largo del programa.** El CPP tiene una estructura secuencial, con énfasis sucesivos en diferentes elementos: suelo (P1), agua (P2), bosques (P3) y finalmente paisajes (P4), lo cual no parece reflejar un enfoque integral de paisaje en todas las etapas del programa. De acuerdo con las entrevistas realizadas, esta estructura se relaciona con el contexto en que surgió el programa, ante el alto nivel de degradación de los suelos del país, por lo cual se decidió centrar los esfuerzos iniciales en este aspecto. Sin embargo, las entrevistas apuntan a que el P5 se inserta en esta estructura como un mecanismo articulador, que ha facilitado un enfoque integral de paisaje a lo largo del programa, sumando los aportes de proyectos anteriores a los sucesivos.

¿Qué tan viables y realistas fueron los objetivos, resultados y productos del proyecto dentro del presupuesto disponible y tiempo programado?

**El presupuesto programado para el P5 fue insuficiente ante la extensión del CPP.** El P5 fue diseñado para que acompañara la implementación del programa a lo largo de sus 10 años planeados de duración (2008-2018), con un presupuesto constante de 80,000 USD por año. Sin embargo, la ejecución de los proyectos sufrió una serie de retrasos, que llevaron a la extensión del CPP hasta 2024. De acuerdo con los informes de progreso al donante del P5 (PIR, por sus siglas en inglés) y las entrevistas realizadas, las causas de los retrasos fueron esencialmente las siguientes:

- La curva de aprendizaje durante los primeros años de implementación, dada la complejidad del modelo programático del CPP y la escasez de experiencias previas en que basarse.
- Dificultades con los procesos de adquisición a lo largo de todo el CPP, debido a las capacidades limitadas de proveedores nacionales, procedimientos complicados y cambiantes de importación y el aumento de los costos debido al bloqueo económico de EEUU hacia Cuba.
- Cambios institucionales y de personal en el marco de la reestructuración de la administración pública cubana (2012-2016), lo cual implicó la introducción de nuevos procedimientos y la necesidad de asesorar al nuevo personal.

Ante la extensión del CPP, desde 2016 se identificó la insuficiencia presupuestaria como un riesgo crítico del P5 en los PIR y en 2019 se informó de que el proyecto ya había ejecutado el 92,4% de su presupuesto (véase la sección 3.5.2 sobre financiamiento). Desde el punto de vista del diseño del proyecto, cabe

mencionar que se subestimó la curva de aprendizaje inicial y la posibilidad de abastecerse de proveedores nacionales; en cambio, el recrudescimiento del bloqueo económico de EEUU y los ajustes institucionales hubieran sido difíciles de prever al momento de diseñar el programa y dada la larga duración del mismo, ante lo cual es más relevante analizar las medidas implementadas para la gestión de riesgos emergentes y su efecto en los avances del programa (véase Sección 3.3.2). En todo caso, cabe resaltar que, en la mayoría de los PIR, el desempeño del P5 fue calificado como satisfactorio y el avance acumulativo al 2020 alcanza o rebasa la mayoría de las metas planteadas, lo cual apunta a que éstas fueron definidas y ajustadas de manera realista en el marco de la gestión adaptativa de un programa de largo aliento.

¿Qué tan efectivo fue el sistema de monitoreo y evaluación (indicadores, líneas de base, metas, métodos y fuentes de verificación) para medir los progresos/resultados del proyecto? ¿Eran SMART y consistentes con los objetivos, resultados y productos del proyecto?

En general, **el sistema de M&E del P5 no es adecuado para medir sus resultados**. Muchos de los indicadores no son específicos, a menudo incluyen varios elementos sin distinguirlos claramente, los indicadores y las metas no son siempre consistentes, hay deficiencias en la definición del horizonte temporal, y con frecuencia los métodos de verificación no son robustos. El sistema es particularmente débil con respecto al resultado 1, donde no es posible medir los resultados en cuatro de los siete indicadores. Para medir resultados de otros dos de los siete indicadores hay que hacer asunciones fuertes. Es importante reconocer en todo caso que el desarrollo de un sistema de indicadores, línea de base, metas y métodos y fuentes de verificación para este proyecto era una tarea difícil en lo que tiene que ver con la relevancia de los indicadores, dada la delgada línea que separa sus resultados de los del programa. Subrayado esto, el sistema refleja capacidades limitadas para formular sistemas de indicadores que sean específicos, medibles y con un horizonte temporal claro. El Anexo 5.5 presenta comentarios específicos a los indicadores.

### 3.2.2 Supuestos y riesgos

**El Documento de Proyecto identificó de manera clara los supuestos y riesgos para el logro de los objetivos y resultados del P5, calificando asimismo el nivel de riesgo asociado.** Se identificó un total de seis supuestos, que se refieren a la continuidad del compromiso político con el MST en Cuba, la administración oportuna de recursos y la estabilidad del personal en instituciones clave. En todos los casos, el nivel riesgo se calificó como bajo, por lo cual no se identificaron estrategias para su manejo, ni se consideraron para determinar los productos previstos. Como se observa en la Tabla 3, se verificó el supuesto correspondiente al compromiso político, mas no aquellos relacionados con la estabilidad del personal clave para el proyecto. Asimismo, como ya se explicó, la extensión del CPP hizo que los recursos del P5 se fueran agotando antes de la conclusión del programa.

Tabla 3. Estatus de los supuestos del P5

Elemento	Supuesto	Nivel de riesgo	Estatus
Objetivo	El compromiso hacia el MST en Cuba continúa siendo una política del Estado	Bajo	Se mantuvo el compromiso de Estado hacia el MST

Elemento	Supuesto	Nivel de riesgo	Estatus
Resultado 1	Los recursos GEF fluyen a tiempo al proyecto	Bajo	Se recibieron los recursos de manera oportuna, pero éstos se fueron agotando ante la extensión del CPP
Resultado 1	Apoyo cofinanciado para el establecimiento de una Unidad de Coordinación se facilita adecuadamente	Bajo	Se recibieron recursos cofinanciados para establecer la Unidad de Coordinación
Resultado 1	Estabilidad del personal en las instituciones clave que conforman el CPP	Bajo	Rotación de personal asociada a cambios institucionales
Resultado 2	Asignación confiable de los fondos regulares para el M&E a largo plazo	Bajo	Los fondos GEF se fueron agotando, pero el proyecto movilizó fondos de otros proyectos y del gobierno
Resultado 2	Estabilidad del personal en instituciones clave	Bajo	Rotación de personal asociada a cambios institucionales

Fuente: Elaboración propia con base en el Documento del Proyecto.

Por su parte, el Documento de Programa del CPP también identificó cinco supuestos para el logro de los resultados, objetivos específicos y propósitos del programa en su conjunto, los cuales se refieren a condiciones institucionales (compromiso político continuado, marco institucional, jurídico y de planeamiento favorable al medio ambiente, estabilidad del personal) y en el terreno (condiciones sociales y económicas favorables al MST en las áreas rurales y compromiso continuado de los actores locales). Todos los supuestos se calificaron de riesgo bajo, excepto el relacionado con las condiciones sociales y económicas en las áreas rurales, donde se resaltó un riesgo continuado debido a factores geopolíticos. Al igual que para el P5, se verificaron los supuestos relacionados con el compromiso de los actores y el marco favorable de políticas públicas, mas no la estabilidad del personal. En cuanto a las condiciones sociales y económicas en áreas rurales para el MST, cabe destacar que éstas podrían haberse modificado como consecuencia del proceso de descentralización económica que ocurrió en Cuba y del bloqueo económico de EE. UU. A pesar de estos cambios con respecto a las previsiones originales, el documento de actualización del Marco Lógico del CPP (2018) no hace referencia a supuestos y riesgos, lo cual parece indicar que éstos no fueron sujetos a revisión.

**Al diseñar el P5, se subestimaron los riesgos asociados al horizonte de largo plazo y la complejidad programática del CPP. Sin embargo, se llevó a cabo un seguimiento y gestión continua de riesgos a lo largo del proyecto.** Tal como señalan las personas entrevistadas, ocurrieron muchos cambios en el contexto del proyecto a lo largo de su implementación, que afectaron su avance y duración. Si bien hubiera sido difícil, si no imposible, anticipar algunos de ellos, llama la atención que no se identificaron los riesgos operativos ligados a la curva de aprendizaje y los procesos de adquisición, ni se previó la posibilidad de retrasos por situaciones imprevistas. A pesar de ello, como se explica en la Sección 3.3.2, se llevó a cabo un seguimiento cercano de los riesgos emergentes a través de los mecanismos de monitoreo del proyecto (PIR, reuniones del CDN) y se identificaron de manera oportuna acciones para manejarlos.

**Ni el P5 ni el CPP contemplaron riesgos ambientales, en particular aquellos asociados a los efectos del cambio climático, pero dichos riesgos se consideraron en el terreno en cada zona de intervención.** En cada una de ellas, el primer paso fue realizar un diagnóstico ambiental, social y económico, incluyendo las presiones y los servicios ecosistémicos. A partir de ello, se estableció un plan de manejo encaminado a mitigar los factores de presión, reducir la degradación de la tierra, optimizar el uso de los recursos suelo, bosque y agua, y adaptarse a los efectos del cambio climático. Así, si bien el CPP no nació con un enfoque explícito de cambio climático, lo fue integrando en el terreno durante su implementación desde una perspectiva de co-beneficios. De acuerdo con las entrevistas realizadas, en ello jugaron un papel importante las alianzas con otras iniciativas, como el proyecto “Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria Local” (BASAL) de la FAO y la Unión Europea, el proyecto “Reducción de la vulnerabilidad a las inundaciones costeras mediante la adaptación basada en ecosistemas en el sur de las provincias de Artemisa y Mayabeque de Cuba del PNUD y el Fondo de Adaptación (conocido como Manglar Vivo) y el Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM (PPD).

### 3.2.3 Lecciones de otros proyectos pertinentes (en el mismo ámbito) incorporadas en el diseño del proyecto

**Las lecciones aprendidas de otros proyectos se incorporaron de manera limitada en el diseño del P5.** En las entrevistas realizadas, se menciona que el CPP retomó la información generada, las bases metodológicas y las lecciones aprendidas del proyecto LADA de la FAO. Sin embargo, el Documento de Proyecto del P5 no incluye un análisis de lecciones aprendidas de proyectos previos. El Documento de Programa del CPP incluye cuatro lecciones generales, basadas en las orientaciones del OP15 para el FMAM-4, pero no indica exactamente de qué proyectos provienen. En concreto se mencionan las siguientes lecciones:

- El control y la prevención son menos costosos que las medidas de rehabilitación;
- Las estrategias efectivas para la prevención y el control de la degradación de tierras requerirán una combinación apropiada del manejo local con los enfoques macropolíticos;
- La creación de capacidades y de un ambiente favorable al MST son condiciones fundamentales para obtener resultados positivos; y
- Los enfoques integrales basados en la participación de los actores y en los marcos de planeamiento nacional establecidos probablemente asegurarán la sostenibilidad de las actividades del MST.

La limitada recuperación de lecciones aprendidas de otros proyectos se debe, en parte, a que el CPP forma parte del pilotaje de un modelo programático novedoso para el MST. Sin embargo, no se revisaron otras iniciativas con modelos similares de gestión en otros sectores (por ejemplo, en materia económica, política o de gobernabilidad), especialmente con relación al P5 como proyecto de coordinación y M&E.

### 3.2.4 Vínculo y complementariedad del proyecto con otras intervenciones dentro del sector

**Se identificaron claramente otras intervenciones dentro del sector en los Documentos de Programa y de Proyecto.** Ambos documentos enlistan otros proyectos del FMAM en curso en Cuba y en la región con el potencial de intercambiar aprendizajes, así como programas con los que existen oportunidades de sinergia y réplica, como el Programa de Desarrollo Humano Local del PNUD y el Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM, iniciado en el 2005 en Cuba, respectivamente. De manera más general, también se identifica que el CPP se relaciona con el trabajo realizado por la FAO,

el PNUMA y el Secretariado de la CNUCLD. Por otra parte, en su actualización de 2013, el Documento de Programa de CPP prevé la búsqueda de sinergias con otras convenciones internacionales, proyectos y programas afines a través de la participación en acciones conjuntas y la firma de acuerdos de colaboración, en particular con el proyecto LADA, el Proyecto de Levantamiento de Capacidades Nacionales, el Proyecto “Sabana Camagüey” del FMAM y el Proyecto de Agricultura de Conservación de la FAO, entre otros.

**El P5, en el marco del CPP, ha coordinado con otros donantes para buscar complementariedad y sinergias, sin incurrir en la duplicación de actividades.** Las personas entrevistadas coinciden en que no hubo duplicaciones entre el CPP y otras iniciativas en la materia y señalan numerosas instancias donde se construyeron sinergias. Éstas fueron formalizadas por el P5 a través de la firma de convenios de cooperación que especifican las temáticas y las áreas geográficas, además de incluir un plan de acción. A la fecha, el P5 ha celebrado más de 15 convenios de este tipo y se ha encargado de dar seguimiento a las alianzas así establecidas. De esta manera, se realizaron actividades conjuntas para lograr objetivos comunes, tanto a nivel estratégico (por ejemplo, para la actualización de normas) como a nivel territorial, donde se facilitó la replicación del modelo de MST a través de su integración en otras intervenciones. Este trabajo coordinado fue facilitado por el hecho de que las mismas instituciones, y a menudo las mismas personas, están a cargo de varios proyectos de diferentes donantes, encontrándose así en una posición privilegiada para poder articularlos.

A partir de la revisión de los PIR y de las entrevistas realizadas, es posible destacar las sinergias con los siguientes programas de donantes internacionales:

- **El PPD del FMAM**, que apoya a comunidades y asociaciones de la sociedad civil. De acuerdo con los PIR, el P5 trabajó con el PPD entre 2012 y 2018; como resultado, para 2017 había 21 proyectos del PPD en ejecución en Cuba que promovían enfoques de MST, se encontraban en las mismas áreas del CPP y participaban en intercambios técnicos con los socios del CPP, lo cual permitía compartir mutuamente las lecciones aprendidas. Por ejemplo, en algunos municipios de la Provincia de Camagüey se originó un movimiento de réplica de acciones de MST a través de una alianza estrecha con el PPD, que apoyó la elaboración de diagnósticos y planes de MST con enfoque de adaptación al cambio climático en ocho fincas.
- **BASAL del PNUD/UE/Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación**, iniciado en 2013 con el objetivo de reducir las vulnerabilidades relacionadas con el cambio climático en el sector agrícola. En una primera etapa, BASAL fue adoptando el modelo de MST en sus áreas de intervención, introduciendo capacitaciones en fincas y empresas. Algunas de éstas, ubicadas en la Provincia de Camagüey, adoptaron prácticas de MST y están en proceso de certificación para recibir apoyo en este rubro. Posteriormente, BASAL seleccionó polígonos de suelo del CPP entre sus áreas de intervención. A lo largo de este proceso, BASAL apoyó la adquisición de equipamiento, mientras el CPP proporcionó asistencia técnica e información (indicadores y sistema de alerta temprana).
- **Manglar Vivo del PNUD/Fondo de Adaptación**, que arrancó en 2014 con el objetivo de aumentar la resiliencia a los efectos del cambio climático de las poblaciones que viven en la zona costera de las provincias Artemisa y Mayabeque, promoviendo la aplicación de medidas de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE). Este proyecto unió esfuerzos en particular con el P2 para el monitoreo del manejo del agua y la rehabilitación de canales. Al igual que BASAL, Manglar Vivo también ayudó a integrar la perspectiva de cambio climático en el CPP.
- **El proyecto PNUD/FMAM “Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas de montaña amenazados” (conocido como “Conectando Paisajes”)**, establecido en 2014 para instaurar un enfoque de paisaje para la conservación de la biodiversidad y la gestión de las áreas protegidas en Cuba, integrando estas últimas en las áreas

circundantes. Este proyecto ha adoptado y replicado el enfoque de MST introducido por el CPP, además de intercambiar experiencias con el CPP y realizar algunas actividades conjuntas como talleres. Existe sin embargo la oportunidad de integrar los sistemas de certificación de fincas establecidos por el CPP y Conectando Paisajes, en materia de MST y gestión de paisaje, respectivamente.

A nivel nacional, las personas entrevistadas también señalaron sinergias con el proyecto Ecovalor (PNUD/FMAM) de valoración de servicios ecosistémicos, actualmente en implementación; el proyecto PNUD/FMAM Mejorando la prevención, control y manejo de Especies Exóticas Invasoras (2012-2017) y proyectos del PNUD en materia de empleo y pequeños negocios. A nivel regional, se llevaron a cabo ejercicios de cooperación sur-sur con Panamá y la República Dominicana. Por ejemplo, Cuba envió dos especialistas para formar a técnicos y productores panameños en MST en el marco de un proyecto de la FAO en áreas semidesérticas y actualmente se está gestionando la extensión de la maestría en MST a este país.

### 3.3 Eficacia

#### 3.3.1 ¿Ha sido el proyecto eficaz para lograr los objetivos, resultados y productos previstos?

Como se señaló en la sección 3.2.1, **el sistema de M&E del P5 no es adecuado para medir sus resultados**. El marco de resultados incluye dos indicadores a nivel de objetivo y doce indicadores a nivel de resultado. El cumplimiento de las metas ha sido altamente satisfactorio a nivel de objetivo, dado que se han excedido las dos metas originales. El cumplimiento de las metas ha sido satisfactorio a nivel de resultado. A este nivel solo es posible medir el cumplimiento de ocho de las doce metas. De estas ocho, el cumplimiento de siete de las metas (o el 88% de las metas) ha sido satisfactorio, mientras el cumplimiento de una de las metas (o el 12% de las metas) ha sido moderadamente insatisfactorio. El cumplimiento de las metas establecidas ha sido satisfactorio en los resultados 1 y 2 y mixto en el resultado 3, en el que el cumplimiento ha sido satisfactorio en una meta y moderadamente insatisfactorio en otra. Es imprescindible acentuar que, dadas las debilidades del marco de resultados, este análisis se basa en asunciones fuertes, que es preciso considerar. La tabla 4 presenta el análisis para cada indicador, justificando las calificaciones.

Es útil analizar cualitativamente los avances del proyecto en los tres resultados previstos, más allá del sistema de indicadores (La sección 3.4 analiza los impactos de segundo orden del proyecto). De manera general, se puede sostener que el P5 ha contribuido a la coordinación de las acciones de MST en el país (resultado 1). Esto ha sido el resultado de una mayor interacción de un gran número y diversidad de instituciones (ministerios, institutos de investigación, órganos de gestión de la agricultura...), manifestado en la rúbrica de acuerdos y convenios de cooperación y la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios y multi-escalares. Como se señaló, el proyecto contribuyó a la coordinación de proyectos nacionales e internacionales. Además, el proyecto ha contribuido a que las iniciativas de MST sean informadas, respondiendo al contexto (resultado 2). En ese sentido, el P5 ha desarrollado e implementado sistemas, herramientas y formatos de M&E, ha recolectado información estratégica a través de ellas y ha contribuido a que esta se use en el diseño e implementación de iniciativas de MST en el país, en el marco del programa y fuera de él.

Una de sus contribuciones principales ha sido la documentación de lecciones aprendidas de los proyectos, y el uso de las lecciones de unos proyectos en los siguientes. El monitoreo ha incluido aspectos clave no originalmente contemplados, como los biofísicos, que permiten evaluar la efectividad del MST (ver sección 3.4 sobre impactos). Con todo, el P5 no ha sido capaz de culminar una herramienta informática de monitoreo programático. Además, como se ha indicado, el marco de resultados del P5 no es apropiado. Finalmente, el proyecto ha contribuido al M&E de los distintos proyectos del programa y del propio programa (resultado 3), apoyando también la formulación de los primeros.

Tabla 4. Matriz de avances hacia los resultados (logro de efectos directos con respecto a las metas de fin de proyecto)

Indicator system		Reporting		Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
<b>Objective</b>		<b>The effectiveness and efficiency of SLM initiatives in Cuba is maximized programme-wide</b>			
<b>Description of Indicator</b>		<b>Baseline Level</b>	<b>End of project target level</b>	<b>Cumulative progress since project start<sup>16</sup></b>	
Proportion of the core target group of 250 key institutions nationwide which is participating in the coordinated and integrated use of lands based on sustainable land management principles		0	25 members of the core target group by end of Program	94 institutions are participating in the implementation of the CPP.	HS Asumiendo que todas las instituciones mencionadas llevan a cabo acciones coordinadas de MST, la meta se ha superado ampliamente: en lugar de las 25 previstas, hay 94 al final del proyecto.
Proportion of area covered by CPP where agreements for coordination between national, provincial and municipal authorities for the use of lands based on sustainable land management principles are developed and in place		No exist specific SLM	80% of national territory covered by agreements by year 10 (end of the project)	100% of national territory is covered by agreements, since they are signed by national entities that regulate activities that promote SLM model application, which have branches up to municipal levels.	HS Asumiendo que todos los acuerdos firmados están siendo implementados, la meta ha sido superada: 100% del territorio en lugar del 80%.
<b>Outcome 1</b>		<b>Institutions coordinate their SLM initiatives effectively programme-wide</b>			

<sup>15</sup> Se han usado las siguientes escalas: altamente satisfactorio (HS), satisfactorio (S), moderadamente satisfactorio (MS), moderadamente insatisfactorio (MU), insatisfactorio (U), altamente insatisfactorio (HU) (los acrónimos usan las siglas en inglés).

<sup>16</sup> El análisis se realiza a partir del último PIR disponible, que cubre hasta el 30 de junio de 2020.

Indicator system		Reporting		Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
Number of CPP projects whose startup responds to the achievement of milestones identified in the CPP document	0	5 (100%), throughout the life of the CPP	<p>1 project concluded and 4 projects are in execution phase as described below:</p> <p>Project 1: Execution was completed. In the final evaluation, it obtained a highly satisfactory rating.</p> <p>Project 2 is being implemented according to schedule. Its mid-term evaluation rating was satisfactory.</p> <p>Project 3. In implementation.</p> <p>Project 4 It's PRODOC was completed during first trimester of 2020 by an international consultant and the Central Coordination Unit of CPP. Reference Terms were written.</p> <p>Project 5 It has been accompanied the execution of the others projects of CPP.</p>	S	<p>Asumiendo que el indicador se refiere al diseño de proyectos en la vida del CPP, la meta se ha cumplido: se han diseñado 5.</p> <p>Si se considera que el indicador se refiere a la implementación o culminación de proyectos en la vida del CPP, la meta también se cumpliría.</p> <p>En cambio, si se considera que el indicador se refiere a la implementación o culminación de proyectos en la vida del P5, la meta no se cumpliría, ya que el P4 no habría comenzado su implementación al cierre del P5.</p>
Number of constituent projects within the CPP which meet their impact targets in a cost-effective manner	0	80%, throughout the life of the CPP	<p>Project 1 completed successfully since 2015 (100%).</p> <p>Project 2: 92%,</p> <p>Project 3: 76.6%.</p> <p>Project P5: 96%.</p>		Dadas las deficiencias en el sistema del indicador y en el reporte, no es posible evaluar el cumplimiento de este indicador.

Indicator system		Reporting		Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
Degree of coincidence between activity targets established in annual work plans of CPP and constituent projects, and actual execution	0	90%, throughout the life of the CPP	<p>The degree of coincidence between the activity target established in the work plans of the constituent projects and the CPP is 100%</p> <p>The real execution of the constituent projects in the period is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Project 1 - 100%,</li> <li>•Project 2 - 81 %,</li> <li>•Project 3 - 57.1%</li> <li>•Project 5 - 76%</li> </ul>		Dadas las deficiencias en el sistema del indicador y en el reporte, no es posible evaluar el cumplimiento de este indicador.
Degree of coincidence between financial targets established in annual budgets of CPP and constituent projects, and actual execution.	0	90%, throughout the life of the CPP	<p>The degree of coincidence between the financial objectives established in the work plans of the constituent projects and the CPP as of April 2021 is 92%, making a comparison between the total budget of the CPP and the execution of all the projects to date. If all projects are considered (including P4, which has not started), the degree of coincidence is 75%.</p> <p>Total execution 7 485 468.15 (as of 30/04/2021)</p>	MS	<p>Assuming that the indicator refers to the disbursement of financial resources, the fulfillment of the goal depends on whether it considers the five projects or the projects implemented to date, since P4 has not yet started, and will start once P5 has closed.</p> <p>If the five projects are considered, the goal has not been met: 75% of the resources have been executed.</p> <p>If the four projects implemented to date are considered, the goal has been met: 92% of the resources have been executed.</p>

Indicator system			Reporting	Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
					El equipo evaluador considera que es más razonable considerar los cuatro proyectos implementados a la fecha a la hora de hacer la calificación, teniendo de todos modos en cuenta la otra posible interpretación.
Proportion of planned CPP staff and institutional staff seconded to projects in place and satisfying performance requirements	5 full time and 3 part time members of the central team	100% (6 full time and 6 part time staff of the central team, 4 project leaders and 5 intervention area staff)	100% according to goal, we have 8 full-time specialists. (5 SLM specialists, the financial administrator, the logistic and 1 full-time driver.)  8 part-time specialists (6 coordinators in the management units and 10 territorial coordinators of the program)		Dadas las deficiencias en el sistema del indicador y en el reporte, no es posible evaluar el cumplimiento de este indicador
Number of national and international institutions (both within and outside the CPP), which coordinate with and complement GEF-funded investments in the CPP in their initiatives and plans related to SLM	0	All 25 members of the core target group, all 46 key collaborating institutions and 4 international agencies	94 institutions are participating in the implementation of the CPP.  Developed synergy actions with the GEF Small Grants Program (PPD).		Dadas las deficiencias en el sistema del indicador y en el reporte, no es posible evaluar el cumplimiento de este indicador
Proportion of local stakeholders in area covered by CPP who are satisfied with CPP decisions, results and products	0	80% from year 7 on.	To date, 2 surveys have been applied in 2018 and 2019, respectively, which have shown satisfaction degree of stakeholders with CPP results is above 90% in all intervention areas.	S	Asumiendo que el reporte señala que las encuestas reflejan que el 80% o más de los encuestados están satisfechos, la meta se ha cumplido.

Indicator system		Reporting		Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
<b>Outcome 2</b>	<b>SLM initiatives in Cuba respond to the results of monitoring and evaluation of programme-wide conditions</b>				
Number of programme-level indicators related to SLM being measured in accordance with plans	Zero	80% of CPP indicators and Purpose and Intermediate Objective levels	An update of the evaluation of the CPP indicators was completed in this period.  Specific Objective 1 of CPP: 97% achieved.  Specific Objective 2 of CPP: 70% achieved. (Some results of this objective depends on the projects 4)	S	La meta se ha cumplido.
Number of target institutions receiving regular and up to date information on programme-level CPP indicators	Zero	The 25 members of the core target group receive information on 100% of indicators within 6 months of measure	The 25 key institutions and others are kept receiving updated information on the CPP and its projects.  Printed and distributed a book named Law of Water (Annex3).  Dissemination of CPP actions and its projects through the social network Facebook, television programs and the written press (Annex4).	S	Asumiendo que el reporte refleja el punto de vista de las instituciones, la meta se ha cumplido.
Number of institutions which take into account programme-level indicators in their management of initiatives contributing to SLM	None	The 25 members of the core target group	There are 94 institutions up to now which take into account programme-level indicators in their management of initiatives contributing to SLM.	S	Asumiendo que el reporte refleja el punto de vista de las instituciones, la meta se ha cumplido.
<b>Outcome 3</b>	<b>Monitoring, learning, adaptive feedback &amp; evaluation</b>				

Indicator system		Reporting		Assessment of achievement of end of the project targets	
				Rating <sup>15</sup>	Justification
Proportion of annual work plans and budgets which adequately take into account the results of monitoring and evaluation	0	100% throughout the life of the CPP	100% of the work plans, as well as their budgets, have been adapted according to the monitoring and evaluation plan.	S	La meta se ha cumplido.
Numbers of documents on lessons learnt produced and disseminated within the GEF system, based on project final evaluation reports	0	5, during the life of the CPP	Only P1 has concluded, its final report includes an annex with the learned lessons from it.  Following a recommendation of CPP's MTR, a publication about CPP lessons learned during program lifetime was published.	MU	La meta no se ha cumplido, porque el CPP aún no ha concluido (solo uno de sus proyectos a concluido y cuenta con una evaluación final) <sup>17</sup> .

<sup>17</sup> Este análisis sigue el indicador del marco de resultados, que no es adecuado. El desempeño en materia de lecciones aprendidas se analiza de manera más apropiada en la sección 3.5.1.

### 3.3.2 ¿Cómo se gestionaban los riesgos y la mitigación de los mismos?

¿Qué factores ayudaron y dificultaron el logro de los objetivos y resultados esperados?

Entre los **factores que facilitaron** el logro de los resultados esperados se destacan los institucionales, tales como la colaboración entre instituciones en diferentes sectores y órdenes de gobierno (incluyendo al MINAG), el apoyo institucional formalizado hacia el proyecto y la apropiación por parte del GdC. Otros factores favorables fueron la conformación de equipos multidisciplinarios con personal de elevada experticia técnica, así como las alianzas con instituciones científicas y universidades de buena calidad, vinculadas con la práctica en el terreno y el sector empresarial. Desde el punto de vista de la gestión del proyecto, algunas personas entrevistadas destacaron la creación de unidades de manejo de proyecto, grupos de expertos y de trabajo, el desarrollo de sistemas de monitoreo y la capacidad de gestión adaptativa. Asimismo, la larga duración del proyecto permitió lograr mayores resultados.

En cambio, los principales **factores que dificultaron** alcanzar los resultados esperados fueron, en primer lugar, la lentitud de los procesos de adquisiciones de equipamiento ante el bloqueo económico y comercial de EE. UU., lo cual ha demorado la llegada de recursos clave para la aplicación de prácticas de MST, y, en segundo lugar, los cambios en la política económica y el marco institucional del país, que suponen demoras y la necesidad de hacer ajustes, aunque dada la notable apropiación del país el CDN se adaptó razonablemente rápido. Adicionalmente, el logro de los resultados esperados hizo frente a algunas dificultades de gestión, tales como la necesidad de desarrollar protocolos de implementación al inicio del P1 y el P5, dado el carácter novedoso del programa, y la necesidad de adaptarse a un contexto cambiante debido a la larga duración del proyecto. Lo anterior está en línea con los riesgos emergentes identificados en los PIR. Otros factores importantes incluyen la rotación de personal, el desconocimiento del MST, la lentitud del proceso de aprobación de los proyectos a nivel nacional e internacional, el uso de lenguaje técnico complejo y las barreras idiomáticas (inglés/español), la accesibilidad de las zonas de intervención, las restricciones causadas por la COVID-19 y los más frecuentes e intensos procesos de sequía.

¿Qué tan bien se manejaron los riesgos y supuestos, por ejemplo, la COVID-19? ¿Cuál fue la calidad de las estrategias de mitigación de riesgos desarrolladas? ¿Fueron suficientes?

**El proyecto identificó los riesgos emergentes y sus causas de manera específica y oportuna, así como medidas para mitigarlos.** Los retrasos en la implementación de los demás proyectos del CPP implicaron que el P5 tuviera que ajustar sus metas sobre la marcha y operar con recursos limitados en sus últimos años. En este contexto, el principal riesgo al que se enfrentó el P5 fue el agotamiento de los recursos asignados al proyecto debido a la extensión del CPP. Este riesgo fue señalado desde 2016 en los PIR, donde se reportaron dos estrategias de mitigación para manejarlo: buscar nuevas fuentes de financiación y apoyar las actividades del P5 a través de los otros proyectos en ejecución. A esta situación se sumó, en 2019, la solicitud del FMAM de cerrar el P5 e incorporar la coordinación del CPP, incluyendo a las funciones del P5, en el P4, que constituye la etapa final del programa. En 2018 y 2019, este asunto se discutió en las reuniones anuales del CDN, que tomó los siguientes acuerdos en la materia:

- Acuerdo 9/2018: Garantizar que los proyectos 2, 3 y 4 dispongan de fondos para la implementación del P5.

- Acuerdo 4/2019: Convocar una reunión con todas las partes involucradas (MINCEX, CITMA, PNUD, CPP) para evaluar la propuesta de cierre del P5 y su impacto en administrativo y técnico en la implementación del programa.

**Estas medidas adaptativas permitieron la operación continuada y efectiva del P5**, lo cual se refleja en que, en el PIR 2020, los avances del proyecto son calificados como satisfactorios, alcanzando y en algunos rebasando las metas. De acuerdo con este análisis, es posible concluir que la estrategia de mitigación de riesgos presupuestarios fue adecuada y suficiente.

Como ya se mencionó, no se cumplió el supuesto de estabilidad del personal debido a los cambios institucionales ocurridos en el GdC durante la implementación del proyecto, a lo cual el P5 respondió sensibilizando y capacitando al nuevo personal e involucrando a las nuevas instituciones en el CDN<sup>18</sup>. Si bien esto generó algunos retrasos en la ejecución del proyecto, se considera que fue una estrategia de mitigación adecuada y suficiente para garantizar la continuidad de las alianzas en el marco del CPP.

El PIR 2020 identificó la COVID-19 como un riesgo, señalando que, como resultado de las restricciones asociadas a la pandemia, todo el equipo estaba trabajando a distancia, sin posibilidad de realizar visitas a los sitios del proyecto. Asimismo, reportó el establecimiento de las siguientes medidas para mantener el proyecto operativo y garantizar la salud de los miembros del proyecto, las cuales se consideran adecuadas:

- Implementación del trabajo a distancia (virtual);
- Apoyar la comunicación y conectividad de todo el equipo;
- Las acciones de seguimiento y monitoreo en las zonas de intervención son realizadas por el grupo coordinador territorial con el apoyo logístico de la dirección del proyecto;
- Mantener un intercambio periódico con el equipo territorial y los productores a través de los canales de comunicación establecidos; y
- Realizar un seguimiento sistemático de la situación para adoptar nuevas medidas de mitigación.

## 3.4 Impacto

### 3.4.1 ¿Existen señales de que el proyecto ha contribuido a, o ha permitido avanzar hacia, los efectos previstos?

**A través de acuerdos con autoridades, el P5 incrementó la integración de los principios del MST en las prácticas locales.** En 2017, los acuerdos de réplica auspiciados por el P5 cubrían 141 municipios, es decir el 84% de los municipios del país. Asimismo, entre 2018 y 2020, el proyecto apoyó la firma de acuerdos con diferentes autoridades nacionales en materia de MST, con alcance en todo el territorio cubano. Lo anterior se refleja en que, en 2020, se registraron 84,000 personas aplicando prácticas de MST en una superficie de 34,780 has dentro las cinco áreas de intervención del programa (incluyendo tierras agrícolas, forestales y pastizales), lo cual representa un avance del 60% y 90%, respectivamente, con respecto a las metas de cobertura del programa.

**El proyecto no ha consolidado información sobre los impactos de segundo orden del programa, es decir, sobre los impactos del MST.** Si bien la MML del CPP incluye indicadores de suelos

---

<sup>18</sup> Dado que el CDN está conformado por directivos de las principales instituciones que trabajan en el CPP, las decisiones que se tomaron en él tuvieron en cuenta los procesos de reestructuración que fueron ocurriendo a lo largo de los años.

erosionados, el rendimiento de cultivos, el uso del agua y la restauración de ecosistemas forestales, entre otros, no es posible determinar de manera sistemática el impacto del programa en estos aspectos a partir de la información disponible (véase Sección 3.5.3).<sup>19</sup> Por otra parte, el MML del CPP no incluye indicadores para dar seguimiento a los impactos del programa en materia de biodiversidad y cambio climático. Aunque recientemente se llevaron a cabo estudios de calidad biológica del suelo y del agua en una muestra de sitios de demostración y réplica del CPP, estos no permiten determinar los avances logrados, ya que se desconoce la situación inicial de estos sitios, al no contar con una línea base con la cual comparar los hallazgos de estos estudios. Asimismo, como ya se señaló en la Evaluación de Medio Término 2019, sigue pendiente medir la contribución del programa en materia de cambio climático, ya que varias acciones de MST impulsadas por el CPP tienen el potencial de contribuir a enfrentar los efectos negativos del cambio climático. Sin embargo, hay indicios de impactos positivos notables, que se reportan a continuación.

**Hay señales de que el P5 contribuyó a disminuir la degradación de los suelos y aumentar en general la productividad de la tierra.** Si bien no se cuenta con una medición exacta de del impacto del CPP en términos de la disminución de la degradación de los suelos y el aumento de los rendimientos de los cultivos, existen indicios de que el programa ha contribuido a los mismos de manera significativa, al menos en algunas zonas. Por ejemplo, en la Delegación Provincial de Matanzas, el 65% de las áreas en el PNCMS del MINAG sufría procesos degradativos severos en 2015, mientras actualmente éstas representan el 25-30%, una disminución que se logró gracias al CPP. En todas las delegaciones provinciales entrevistadas se indicó un aumento de la productividad, aunque en este caso los resultados son mixtos dependiendo del cultivo y de cada finca participante. A manera de ejemplo, entre 2015 y 2019, en la Finca Los Barzagas (Guantánamo), los rendimientos del maíz aumentaron de 1 a 1.4 t/ha, los del frijol de 0.8 a 1.4 t/ha, y los del tomate disminuyeron de 18 a 14.4 t/ha.<sup>20</sup> Como consecuencia, el ingreso promedio incrementó de 850 a 1,540 CUP, mejorando así los medios de vida de los productores participantes.

**Hay indicios que el P5 ayudó a reducir la vulnerabilidad al cambio climático.** A pesar de los vacíos de información antes señalados, las entrevistas apuntan a que el CPP ha abonado de múltiples maneras a una menor vulnerabilidad ante los efectos del cambio climático. En particular, el P5 ha contribuido a incrementar la resiliencia frente al cambio climático a través del fortalecimiento del sistema de alerta temprana, que ha llevado a un mayor uso de la información meteorológica<sup>21</sup>; la diversificación de cultivos y medios de vida<sup>22</sup>; la reforestación; la gestión integrada del recurso hídrico, incluida la promoción de

---

<sup>19</sup> Esta situación de limitada información sobre impactos ha ocurrido a pesar de que se han desarrollado metodologías para la medición de los mismos (véase Sección 3.4.2), lo que puede indicar que no son robustas o que el proyecto no las implementó cabalmente.

<sup>20</sup> Véase el documento "Rendimientos y salarios" proporcionado por el P5 para esta evaluación. Casi todos los ejemplos de fincas incluidos en el documento presentan rendimientos decrecientes en uno o más cultivos.

<sup>21</sup> Los productores de las áreas de intervención del CPP reciben información agrometeorológica y de eventos extremos personalizada según las condiciones de sus fincas y los cultivos que siembran. Esta información les permite mejorar la planificación de actividades agrícolas como la siembra, el riego y la cosecha, así como prepararse para los eventos extremos. La información es enviada a través de boletines impresos desde los Centros Meteorológicos Provinciales hacia las cooperativas y fincas de los productores. En el caso del área de la Llanura Sur de Pinar del Río se envía la información mediante mensajes de texto a los celulares de los productores. El acercamiento entre los productores y usuarios de esta información ha incrementado la relevancia de esta.

<sup>22</sup> Tradicionalmente las prácticas agrícolas en Cuba solo consideran un cultivo, sobre todo la caña de azúcar. El proyecto ha impulsado el cultivo de varios granos y hortalizas, así como la introducción de árboles frutales. Además, el proyecto ha fomentado que la agricultura se complemente con la ganadería

infraestructura hidráulica más adecuada<sup>23</sup>; la introducción de variedades resilientes al cambio climático<sup>24</sup>; y la lucha contra incendios<sup>25</sup>. Es importante destacar que estas medidas se han llevado a cabo en cada sitio de manera consecuente con sus condiciones específicas, incluidas las climáticas, fortaleciendo así su pertinencia y efectividad. Las sinergias ya mencionadas con BASAL y Manglar Vivo han contribuido también a fomentar la adaptación al cambio climático. En ese sentido, vale la pena recordar que, como se indicó en la sección 3.1.4, las actividades del P5 están claramente alineadas con Tarea Vida. Como se explicará en la sección 3.6.1 sobre sostenibilidad, los avances en reducción de la vulnerabilidad no implican que la vulnerabilidad ni el riesgo resultantes sean bajos<sup>26</sup>. Además, las actividades del proyecto contribuyen a la mitigación del cambio climático.

Finamente, de acuerdo con las entrevistas realizadas, los principales **efectos no esperados**, fueron, por un lado, el cierre del P5 antes de la finalización del CPP (negativo) y, por el otro, la replicación del modelo del CPP por otras iniciativas (positivo) (véase la sección 3.4.4).

### 3.4.2 Producción de bienes públicos

**El CPP fue pionero en promover la integración del enfoque de MST al marco normativo y de política pública.** El CPP, con el apoyo del P5, a través del CDN, que cuenta con la participación de los principales directivos de las instituciones donde se establecen las normas y políticas en el país, jugó un papel clave en la introducción del enfoque de MST en el marco jurídico y los instrumentos de planeación. Al 2020, se reportaron 101 normas actualizadas con enfoque de MST en el MINAG, a las que se suman las regulaciones técnicas del Decreto 179 referente a la protección, uso y conservación de los suelos. Asimismo, se incluyó el enfoque de MST en la Estrategia Ambiental Nacional 2010-2015 y se reconoció como una prioridad en la Estrategia Nacional de Educación Ambiental 2010-2015. De igual manera, se desarrollaron cinco planes de ordenamiento territorial en las cooperativas pertenecientes a la ANAP, dos planes provinciales, 12 planes municipales y ocho planes de organizaciones comunitarias con principios de MST.

**El CPP desarrolló metodologías para apoyar el MST.** Éstas incluyen: el Procedimiento para declarar áreas bajo MST; el Procedimiento para evaluar el impacto económico, ambiental, social y tecnológico de las prácticas de MST; la Metodología para realizar un procedimiento para la evaluación del impacto del MST; los Procedimientos metodológicos para la introducción de sistemas agroforestales en zonas semiáridas; la Metodología de bancos de semillas; el Instructivo para la realización del estudio de ordenamiento territorial bajo el principio del MST en espacios reducidos; y manuales técnicos para la adecuación del reglamento de riego a la Política Nacional del Agua. Asimismo, se incorporaron principios de MST en el Instructivo tecnológico para el cultivo de caña de azúcar y se aportaron insumos a los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo de sequía llevados a cabo a nivel nacional.

---

<sup>23</sup> Esto ha incluido la mejora de canales de riego y drenaje y el monitoreo y reparación de maquinaria de riego y drenaje.

<sup>24</sup> En particular, se han introducido especies de arroz y maíz resistentes a la sequía y la salinidad en Guantánamo, así como semillas de mango de secano y especies de carnero más resistentes al tipo de enfermedades que lo atacan Pinar del Río y Guantánamo.

<sup>25</sup> El CPP ha fortalecido el equipamiento del Cuerpo de Guardabosques y ha promovido que sus especialistas capaciten a los productores en la lucha contra incendios, tanto para evitarlos como para saber cómo extinguirlos en caso de que ocurran. Además, ha mejorado el monitoreo de los incendios forestales y sus causas, lo que contribuye a una mejor gestión de estos eventos.

<sup>26</sup> Según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático, el riesgo es resultado de la interacción entre el peligro, la exposición y la vulnerabilidad, que a su vez es el resultado de la interacción de la sensibilidad o fragilidad y la capacidad de prepararse y responder.

**El CPP apoyó la puesta en marcha de mecanismos innovadores de certificación y financiamiento en MST.** En 2017, a través de la Resolución 6/2017, la AMA estableció un Reconocimiento de MST en tres categorías: iniciadas en el MST, avanzadas en el MST y con MST, donde la tercera acredita la eliminación de los factores antrópicos que han generado la degradación de la tierra gracias a la aplicación sistemática de los principios de MST. Este reconocimiento se creó con el objetivo de fungir como un requerimiento previo para acceder a los incentivos morales y económicos establecidos en el país para actividades agropecuarias y forestales, incluyendo al PNCMS, que otorga financiamiento de manera prioritaria a los productores categorizados en MST. De esta manera, se buscó incentivar la adopción del MST y apoyar la inversión requerida para ello. La implementación de este reconocimiento se dirigió, en una etapa inicial, a las áreas de intervención del CPP, para luego extenderse a otras áreas del país e inclusive a fincas apoyadas por otros proyectos como BASAL. Al 2019, había nueve sitios categorizados en MST en Cuba (ocho iniciados y uno avanzado). De éstos, tres se ubican en el área de intervención 1 del CCP (Pinar del Río), dos en el área 5 (Guantánamo), uno en el área 3 (Macizo de Guamuhaya) y los tres restantes fuera de las áreas de intervención del CPP.<sup>27</sup> Como metodología de referencia, se eligió el Manual de Procedimientos para el MST desarrollado por el CPP; el programa juega también un papel central en la evaluación de solicitudes. Adicionalmente, en 2019 el Banco de Crédito y Comercio emitió un incentivo para productores que ostentan una categorización en MST, el cual incluye un paquete de ventajas generales además de la disminución de la tasa de interés de los créditos otorgados, que varía dependiendo de la categoría. En 2020 se había apoyado a 120,000 productores con alguno de estos esquemas financieros (es decir, el 60% de la meta de 200,000 personas).

**El CPP promovió la adopción de prácticas de MST a nivel de las unidades productivas.** Estas prácticas se ajustaron al contexto e incluyen la diversificación de actividades y cultivos, el uso de especies más resilientes, el uso de abonos verdes, la lombricultura y el laboreo mínimo, entre muchas otras. El CPP también apoyó la sustitución de maquinaria obsoleta o inadecuada. De esta manera, el programa abonó a la transición del país del monocultivo a una agricultura más diversificada y sostenible.

### 3.4.3 Demostración

En el terreno, el principal mecanismo del CPP para la difusión del enfoque de MST fueron los **21 sitios de demostración** en 10 provincias, donde se realizaron diagnósticos y se elaboraron los planes de manejo correspondientes.

El proyecto también llevó a cabo un trabajo importante de **difusión de información**, que incluyó la publicación de materiales y la disseminación del enfoque del MST en diferentes programas de la televisión nacional (véase Sección 3.6.2). Se desarrolló el Repositorio Digital sobre MST con más de 590 artículos, accesible a todo público, y una herramienta georeferenciada para asistir a la toma de decisiones del MINAG, la cual permite consultar datos de suelo, meteorología e hidrología en tiempo real. Como parte del fortalecimiento del sistema de alerta temprana en el marco de los proyectos 1 y 2, se emitieron boletines mensuales de sequía, resúmenes agrometeorológicos con temas acordes a las etapas productivas en las empresas, así como notas informativas ante eventos meteorológicos. De igual manera, se editaron boletines educativos e informativos, tales como “Itinerante” y “Colibrí”, con información sobre las acciones a realizar para contribuir a la protección de los recursos naturales.

---

<sup>27</sup> No se cuenta con el dato de la superficie correspondiente, pero cabe destacar que, para 2018, se reportaban 2,428 has en la categoría de iniciadas en MST.

Para el 2018, el CPP había desarrollado más de 340 acciones de **capacitación, asistencia técnica y sensibilización**, que beneficiaron a más de 4,800 técnicos, productores, estudiantes y tomadores de decisiones. Otras acciones destacadas en este rubro incluyen la certificación de la maestría en MST en la Universidad de Camagüey, la primera en el país; el fortalecimiento la red nacional de especialistas provinciales en desertificación y sequía, así como de dos centros de capacitación para la gestión del conocimiento en el Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola y el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos; y la creación de 27 círculos de interés para estudiantes de escuelas primarias ubicadas en los sitios demostrativos y polígonos del programa, dedicados a promover la protección del medio ambiente y las prácticas de MST.

### 3.4.4 Réplica / Ampliación

**El P5 dio a pie a importantes procesos de réplica a nivel nacional.** Además de los sitios demostrativos antes mencionados, el CPP suma 25 sitios de réplica en 12 provincias, dentro y fuera de sus áreas de intervención. De manera adicional, el CPP facilitó la creación de polígonos provinciales para la conservación del suelo, el agua y el bosque por el MINAG. Entre el 2012 y el 2014, se otorgó esta categorización a 30 polígonos, que en su conjunto suman alrededor de 15,000 has e incluyen 665 fincas. Estos polígonos se distribuyen entre las 15 provincias de Cuba (dos por cada provincia, salvo Ciego de Ávila que tiene tres y Santiago de Cuba que tiene uno).

**Los procesos de réplica trascendieron los alcances del programa.** Tal como se explicó en la Sección 3.2.4, el modelo de MST impulsado por el CPP fue adoptado en otros sitios a través de iniciativas del FMAM y otros donantes, tales como el PPD, BASAL y Conectando Paisajes, donde se integró a otros enfoques tales como la adaptación basada en ecosistemas y el manejo de riesgos de desastres. Por ejemplo, sólo en la Provincia de Camagüey, los procesos de réplica han involucrado a BASAL, al proyecto “MST para la adaptación al cambio climático en paisajes agroforestales y ganaderos en Camagüey” financiado por el CITMA, así como a varios proyectos financiados por el PPD (incluyendo a un proyecto de protección y uso sostenible de la biodiversidad como parte del MST, que se encuentra en proceso de firma). El P5 jugó un papel clave en la construcción de alianzas con estos proyectos.

Además de promover la réplica en el país, el P5 estimuló la réplica en otros países de la región. El proyecto estableció una alianza con un proyecto en Panamá, incluyendo el viaje de actores cubanos a Panamá para formar especialistas. El proyecto forjó también una alianza con actores de la República Dominicana, para el intercambio no se materializó por la emergencia de la pandemia.

## 3.5 Eficiencia

### 3.5.1 Gestión adaptativa

**El P5 fue capaz de adaptarse a los cambios ocurridos durante su implementación, pero estas adaptaciones no se reflejaron en ajustes significativos a su diseño.** Dado su largo periodo de implementación, el P5 enfrentó cambios en el personal, en la duración del CPP, en los requerimientos del FMAM (por ejemplo, en materia de género) y en la institucionalidad de Cuba, entre otros, constituyéndose como un factor de continuidad dentro del programa, junto con el apoyo técnico constante del PNUD. Más recientemente, el P5 tuvo que adaptar su operación a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Ante ello, el P5 tuvo que adaptar su papel dentro del CPP para responder a las necesidades emergentes, asumiendo, en ocasiones, funciones más amplias de las

inicialmente contempladas en su diseño. Esto se refleja en los avances narrativos incluidos en los PIR, mas no en sus indicadores de seguimiento, lo cual dificulta visualizar de manera sistemática la contribución del P5 a los resultados del programa.

**El P5 atendió de manera parcial las recomendaciones de las evaluaciones intermedias.** El P5 fue sujeto a dos evaluaciones intermedias en 2012 y 2015, mientras el CPP contó con tres evaluaciones intermedias en 2012, 2015 y 2019, las cuales abordaron el papel del P5 en el programa.<sup>28</sup> La evaluación intermedia 2015 del P5 incluye 17 recomendaciones, 13 de las cuales coinciden con las de la evaluación intermedia del CPP de ese año. Adicionalmente, se identifican 10 recomendaciones de las evaluaciones del CPP de 2015 y 2019 que mencionan al P5 o son particularmente relevantes para las funciones de coordinación y M&E de este proyecto<sup>29</sup>. Si bien el P5 elaboró un plan de respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones de 2015 y reportó haber realizado esto también para la evaluación de 2019, se identifica que algunas de ellas no fueron atendidas de manera plena (véase Tabla 5).

Tabla 5. Seguimiento a recomendaciones de las evaluaciones intermedias

Recomendación	Estatus de atención
<b>Evaluación intermedia del P5 de 2015</b>	
Mejorar las posibilidades de replicación parcial o total del programa asegurando que la información presentada sea clara y consistente <i>[para el PNUD/FMAM]*</i>	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Mejorar la evaluabilidad del modelo para comparar su eficiencia y eficacia vs otras alternativas de programación nacional y/o regional <i>[para el PNUD/FMAM]*</i>	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Realizar una evaluación de alternativas de modelos de gestión programática para identificar sus ventajas y desventajas comparativas*	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Visibilizar al FMAM y su mandato como una estrategia para promover la comprensión de sus objetivos entre los participantes y potenciales beneficiarios directos e indirectos*	Atendida
Hacer una revisión de la MML para corregir algunas debilidades, asegurar que la descripción de los indicadores sean SMART e identificar indicadores de logros en algunos ítems que lo permitan	Atendida parcialmente (esta evaluación muestra que algunas de estas áreas de oportunidad siguen vigentes)
Completar el círculo de la generación de capacidades con procesos de capacitación en “monitoreo y evaluación” de sus propias iniciativas	Atendida parcialmente (se llevó a cabo una capacitación sobre el sistema de monitoreo programático del CPP, sin embargo, esta evaluación apunta a que no fue suficiente)
Para distinguir la contribución de logros entre proyectos y en especial el P5 y el P1, sería conveniente si el Coordinador del P5 realizara una lista con dos columnas, una para los documentos y eventos y acciones de capacitación realizadas por cada proyecto*	Atendida
Sistematizar información sobre los elementos / condiciones que han facilitado o que han hecho atractiva la participación en el MST de las otras entidades nacionales y en especial de otros sectores distintos al ambiental	Atendida
Incluir universidades para la búsqueda de soluciones a los problemas de MST	Atendida

<sup>28</sup> No se tuvo acceso a las evaluaciones intermedias del P5 y el CPP realizadas en 2012.

<sup>29</sup> Cabe destacar que estas 10 recomendaciones adicionales dirigidas al CPP podrán seguirse atendiendo en lo que queda del programa.

Recomendación	Estatus de atención
Solicitar una extensión de la Fecha de Cierre del P5 con el objeto de que se mantenga presente durante todo el tiempo de la ejecución del programa como estaba previsto inicialmente*	Atendida
Oficializar cualquier modificación que se realice en el presupuesto del proyecto con una versión actualizada de la MML*	Se reajustó el presupuesto del P5, pero no se cuenta con evidencia de que se haya actualizado la MML de manera correspondiente
Realizar un cronograma de gestión con su respectivo presupuesto para asegurar la presencia de las actividades del P5 durante toda la vida del CPP y acorde al ML*	Atendida
Establecer una programación general del P5 hasta la fecha tentativa de cierre del programa y que identifique posibles fuentes de co-financiamiento para asegurar el cumplimiento de sus metas y objetivos*	Atendida
Para maximizar los resultados de las Evaluaciones Intermedias del P5 y final, se sugiere asignar a la evaluación un tiempo propio para verificar elementos específicos del P5*	Atendida
Se reitera la sugerencia realizada en la evaluación intermedia anterior de contar con una descripción distintiva de las funciones del Coordinador del CPP y de la UIP5*	No se cuenta con evidencia de que se atendió <sup>30</sup>
Identificar riesgos y supuestos que podrían afectar la sostenibilidad de los logros del programa e identificar cuáles serían las condiciones requeridas para solventarlos y que puedan ser inducidas en la fase de implementación*	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Desarrollar una estrategia de salida del CPP y P5, que incluya como mínimo la definición de una estructura institucional a nivel nacional, regional y local*	No se cuenta con evidencia de que se atendió
<b>Evaluación intermedia del CPP de 2015</b>	
Diseñar un esquema de Teoría de Cambio para asegurar la contribución de los distintos proyectos a la consecución del impacto final buscado	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Asegurar que las MML de los distintos proyectos tengan indicadores SMART y que su redacción exprese lo que se requiere alcanzar	Esta evaluación muestra que esta área de oportunidad sigue vigente
Promover la creación de capacidades de diseño, M&E de políticas	Atendida parcialmente (se llevó a cabo una capacitación sobre el sistema de monitoreo programático del CPP, sin embargo, esta evaluación apunta a que no fue suficiente)
Sistematizar aprendizajes para ser replicados y mantenidos	Atendida
Identificar opciones de replicación	Atendida
Realizar PIR del CPP que hagan referencia a su propia MML e independiente del PIR del P5	No se cuenta con evidencia de que se atendió
<b>Evaluación intermedia del CPP de 2019</b>	
Elaborar un documento que establezca lecciones aprendidas que han garantizado el exitoso funcionamiento del proyecto de MST y pueden extrapolarse a otros proyectos nacionales e internacionales	Atendida
Incrementar la comunicación externa hacia la sociedad y las publicaciones en idioma inglés a nivel internacional	Atendida parcialmente (no se identifican publicaciones en inglés)
Realizar una nueva edición del programa con el Marco Lógico actualizado y aprobado por el Comité Directivo del Programa	No se cuenta con evidencia de que se atendió
Mantener el proyecto 5 funcionando durante toda la vida del programa	No aplica (el FMAM no aprobó la extensión)

<sup>30</sup> La información aportada en el plan de atención no es suficiente para dar esta recomendación por atendida.

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones intermedias del P5 de 2015 y del CPP 2015 y 2019.  
\*Recomendaciones también incluidas en la evaluación intermedia del CPP 2015.

**El P5 documentó y difundió las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa.** En respuesta a una de las recomendaciones de la evaluación intermedia 2019, en 2020 el P5 publicó un compendio de las lecciones aprendidas a lo largo del CPP, las cuales abarcan el diseño del proyecto, los procesos de gerencia y administración, la coordinación y apropiación, la implementación y sus resultados. Adicionalmente, se realizaron anualmente talleres de lecciones aprendidas del CPP, donde cada uno de sus proyectos contó con su espacio para compartir los resultados obtenidos durante el año, planificar las nuevas actividades e intercambiar las lecciones aprendidas de los proyectos. En el caso del P2, se cuenta con diferentes documentos de lecciones aprendidas que serán la base para publicar sus principales lecciones cuando el cierre el proyecto. Además, como ya se mencionó, el P5 se ha encargado de ir incluyendo y tomando en cuenta las principales lecciones aprendidas durante la vida del CPP en el desarrollo y implementación de nuevos proyectos.

### 3.5.2 Financiación y cofinanciación

**Fue necesario redistribuir y complementar el presupuesto del proyecto ante la extensión del CPP.**

El presupuesto ejercido acumulado del proyecto es de 769,986 USD, es decir el 96% de los recursos asignados en el Documento de Proyecto (Tabla 6). Sin embargo, cabe mencionar algunas diferencias entre los gastos previstos y los reales:

- En el Documento de Proyecto, se contemplaba un presupuesto de aproximadamente 80,000 USD anuales por toda la duración del CPP, entonces prevista en 10 años, hasta junio de 2018. Dada la extensión del CPP, el P5 obtuvo a su vez una extensión hasta mayo de 2021, sin recibir recursos adicionales para ello. Al tratarse de un proyecto enfocado en apoyar la coordinación y el M&E a lo largo del CPP, esto implicó gastos adicionales. En circunstancias normales, asumiendo un gasto anual equivalente por año, la extensión de 3 años hubiera requerido 240,000 USD adicionales. En este contexto, fue necesario redistribuir los recursos existentes en un periodo más largo (Tabla 7)<sup>31</sup> y complementarlos con recursos de otros proyectos del CPP donde existían sinergias entre las actividades (véase Sección 3.2.1). Esta situación también forzó el proyecto a reforzar la eficiencia en el uso de los recursos.
- La distribución del presupuesto entre componentes fue distinta a lo previsto, con una mayor cantidad de recursos ejercida para el M&E a nivel programático (Resultado 2), y el M&E y gestión adaptativa a nivel del proyecto (Resultado 3). Esto podría relacionarse con la necesidad de mantener estos sistemas operando por un tiempo más largo.

Tabla 6. Finanzas acumuladas del proyecto por componente

Componentes	ProDoc (USD)	Actual (USD)	% sobre el ProDoc
Resultado 1	588,130.00	546,628.57	93%
Resultado 2	107,870.00	120,039.13	111%
Resultado 3	24,000.00	30,171.84	126%
Manejo del proyecto	80,000.00	73,146.80	91%

<sup>31</sup> El gasto fue módico en 2008 y 2009 porque el proyecto y el programa estaban arrancando. Entre 2010 y 2017 el gasto osciló entre 45,000 USD y 100,000 USD, a excepción de los años 2012, cuando fue bajo, y 2016, cuando fue muy exiguo. En los últimos tres años (2018, 2019 y 2020), el gasto ha sido muy limitado: alrededor de 20,000 USD en 2018 y alrededor de 10,000 USD en 2019 y 2020 a pesar de que el proyecto se mostró muy activo en ese periodo.

<b>Total</b>	<b>800,000.00</b>	<b>769,986.34</b>	<b>96%</b>
--------------	-------------------	-------------------	------------

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por el P5.

Tabla 7. Finanzas del proyecto por año

	2008					2009					2010					2011				
	Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje	
	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión
Outcome 1	66,555.00	37,555.00	18,692.45	28%	50%	64,369.00	64,369.00	17,189.09	27%	27%	67,020.00	84,852.23	47,650.33	71%	56%	67,950.00	136,650.79	70,439.79	104%	52%
Outcome 2	11,976.00	11,976.00	5,059.42	42%	42%	9,370.00	9,370.00	888.20	9%	9%	11,751.00	16,462.80	1,499.99	13%	9%	9,300.00	11,001.46	2,578.80	28%	23%
Outcome 3	5,000.00	5,000.00	786.84	16%	16%	0.00	0.00	600.00	0%	0%	3,000.00	2,400.00		0%	0%	0.00	3,001.00	0.00	0%	0%
PMC	2,200.00	2,200.00	499.97	23%	23%	6,800.00	6,800.00	625.45	9%	9%	11,150.00	14,874.55	500.00	4%	3%	8,750.00	35,091.60	15,948.15	182%	45%
<b>Total</b>	<b>85,731.00</b>	<b>56,731.00</b>	<b>25,038.68</b>	<b>29%</b>	<b>44%</b>	<b>80,539.00</b>	<b>80,539.00</b>	<b>19,302.74</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>92,921.00</b>	<b>118,589.58</b>	<b>49,650.32</b>	<b>53%</b>	<b>42%</b>	<b>86,000.00</b>	<b>185,744.85</b>	<b>88,966.74</b>	<b>103%</b>	<b>48%</b>

	2012					2013					2014					2015				
	Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje	
	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión
Outcome 1	67,850.00	72,850.00	31,261.23	46%	43%	60,110.00	137,784.05	81,502.86	136%	59%	61,260.00	108,334.00	72,039.73	118%	66%	71,105.00	64,894.00	51,120.37	72%	79%
Outcome 2	11,600.00	11,600.00	4,409.39	38%	38%	10,660.00	12,268.00	30,245.23	284%	247%	12,590.00	41,885.00	30,550.86	243%	73%	11,600.00	20,035.00	17,574.91	152%	88%
Outcome 3	3,000.00	3,000.00	11,425.77	381%	381%	0.00	27,907.00	11,181.82	40%	40%	0.00	5,417.50	-11,181.82	0%	-206%	3,000.00	12,617.50	20,852.97	695%	165%
PMC	11,250.00	11,250.00	7,034.59	63%	63%	6,800.00		3,110.96	46%	0%	6,650.00	109,603.50	28,644.98	431%	26%	11,650.00	102,453.50	98,821.08	848%	96%
<b>Total</b>	<b>93,700.00</b>	<b>98,700.00</b>	<b>54,130.98</b>	<b>58%</b>	<b>55%</b>	<b>77,570.00</b>	<b>177,959.05</b>	<b>126,040.87</b>	<b>162%</b>	<b>71%</b>	<b>80,500.00</b>	<b>265,240.00</b>	<b>120,053.75</b>	<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>97,355.00</b>	<b>200,000.00</b>	<b>188,369.33</b>	<b>193%</b>	<b>94%</b>

	2016					2017					2018					2019				
	Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje	
	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc**	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc**	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión
Outcome 1	50,461.00	21,150.00	7,226.80	14%	34%	11,450.00	11,500.00	99,105.66	866%	862%		18,992.33	20,924.79	0%	110%		11,000.00	9,604.86	0%	87%
Outcome 2	10,490.00	125.00	477.42	5%	382%	8,533.00	3,500.00	26,754.91	314%	764%				0%	0%				0%	0%
Outcome 3	0.00	15,120.00	14,398.03	0%	95%	10,000.00	2,700.00	-18,022.07	-180%	-667%				0%	0%				0%	0%
PMC	6,800.00	13,605.00	6,751.97	99%	50%	7,950.00	2,800.00	-92,567.83	-1164%	-3306%		1,007.67	-925.01	0%	-92%		1,000.00	942.82	0%	94%
<b>Total</b>	<b>67,751.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>28,854.22</b>	<b>43%</b>	<b>58%</b>	<b>37,933.00</b>	<b>20,500.00</b>	<b>15,270.67</b>	<b>40%</b>	<b>74%</b>	<b>0.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>19,999.78</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>10,547.68</b>	<b>0%</b>	<b>88%</b>

	2020				2021 (31 de Marzo)					
	Previsto		Actual	Porcentaje		Previsto		Actual	Porcentaje	
	Prodoc	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión	Prodoc**	Revisión		Sobre el prodoc	Sobre la revisión
Outcome 1		8,000.00	7,932.28	0%	99%		37,232.85	11,938.33	0%	32%
Outcome 2				0%	0%				0%	0%
Outcome 3			130.30	0%	0%				0%	0%
PMC		2,000.00	1,857.18	0%	93%		6,621.63	1,902.49	0%	29%
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>9,919.76</b>	<b>0%</b>	<b>99%</b>	<b>0.00</b>	<b>43,854.48</b>	<b>13,840.82</b>	<b>0%</b>	<b>32%</b>

Fuente: Información financiera proporcionada por el P5.

**El apalancamiento de fondos fue ligeramente mayor a lo previsto.** El Documento de Proyecto preveía un cofinanciamiento de 2,670,215 USD para el P5, el 72% del cual estaba asignado al Resultado 1 de coordinación institucional (Tabla 8) para cubrir los costos del personal local incorporado, oficina y equipamiento. Para el 2020, el PIR reportó un monto total de cofinanciamiento de 2,826,929.00 USD, es decir, 156,714 USD o un 10% más de lo planeado. Nótese que este monto es inferior al presupuesto adicional requerido para cubrir la extensión de tres años del proyecto, considerando un desembolso anual de 80,000 USD tal como previsto en el Documento de Proyecto.

Tabla 8. Cofinanciamiento

Componentes	Cofinanciamiento ProDoc (USD)	Cofinanciamiento logrado (USD)
Resultado 1	1,926,877.00	ND
Resultado 2	340,738.00	ND
Resultado 3	336,000.00	ND
Manejo del proyecto	66,600.00	ND
<b>Total</b>	<b>2,670,215.00</b>	<b>2,826,929.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el Documento de Proyecto del P5 y el PIR 2020.

**Los sistemas contables y financieros establecidos para la gestión del proyecto fueron adecuados.** Los reportes financieros se presentaron de manera periódica. Se llevó a cabo una auditoría correspondiente al periodo 2008-2011, en la cual se emitió un dictamen sin salvedades, confirmando que se presentó información fidedigna e imparcial y conforme a los requisitos contables del PNUD acerca de los gastos incurridos por el proyecto. No se elaboraron más auditorías.

### 3.5.3 Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)

El P5 estuvo a cargo de dos sistemas de M&E: el sistema de M&E propio del proyecto y el sistema de M&E del CPP a nivel programático, cuyo objetivo es integrar los resultados de los diferentes proyectos desde una perspectiva programática. Los hallazgos siguientes deben leerse a la luz de este doble papel del proyecto.

**El diseño del P5 incluye un plan de M&E y especifica el presupuesto para su implementación.** El Documento de Proyecto contiene un plan de M&E que describe las principales actividades a realizar, los actores responsables, el presupuesto estimado y plazos indicativos. El documento también incluye un programa de evaluaciones externas (para el CPP y cada proyecto, incluyendo al P5), la distribución de los costos indicativos de M&E por proyecto y un esquema del vínculo entre el sistema de M&E y la gestión adaptativa del programa. Para el P5, se previeron tres evaluaciones intermedias (en el año 3, 5 y 7 del programa) y una final en el año 10, todas en coincidencia con las del CPP. El presupuesto estimado para estas evaluaciones y las actividades de monitoreo del P5 es de 34,000 USD, lo que es muy exiguo.<sup>32</sup>

**El proyecto cumplió cabalmente con la presentación de informes de progreso, pero su calidad es mixta.** El proyecto presentó PIR todos los años, pero el reporte de avances no se realizó de manera adecuada en todos los casos. En algunos casos, la unidad de medición utilizada para un mismo indicador no es consistente a lo largo del tiempo, por lo cual los datos no son comparables; por ejemplo, con relación al indicador de cobertura de acuerdos, los PIR reportan los municipios con acuerdos *dentro* de

<sup>32</sup> Este monto no incluye los costos del personal del P5.

las zonas de intervención en 2010 y 2011, los municipios con acuerdos de réplica *fuera* de las zonas de intervención entre 2012 y 2017, mientras a partir de 2018 reportan convenios con autoridades nacionales, hasta que en 2020 se concluye que, al tener esos convenios un alcance nacional, se puede dar por cumplida la meta. . En algunos indicadores, el reporte mejoró el marco de resultados, al simplificar o aclarar algunas cuestiones. Sin embargo, en algunas ocasiones el reporte es incompleto o inconsistente, y el cumplimiento de cuatro de los doce indicadores de resultado no se puede evaluar. El Anexo 5.5 presenta comentarios específicos al reporte para cada uno de los indicadores. A nivel del programa, el documento “Estado de Indicadores del Marco Lógico del CPP 2020” a menudo incluye el avance porcentual de los indicadores de impacto sin especificar la línea base y la meta a que se refieren, lo cual no permite entender a qué se refiere ese porcentaje. Esto limita la transparencia del proyecto y el programa en cuanto a sus avances.

**Las debilidades en el diseño y la implementación del sistema de M&E han limitado su uso para la gestión adaptativa, tanto a nivel del proyecto como a nivel del programa.** Como ya se ha mencionado, se llevaron a cabo dos evaluaciones intermedias del CPP en 2015 y 2019 que contienen hallazgos relevantes para el P5, y se realizaron dos evaluaciones intermedias del P5 en 2012 y 2015. Desde el punto de vista del monitoreo, además de las debilidades ya descritas en el marco de resultados y los indicadores a nivel del proyecto y del programa, la actualización del MML de 2018 hace múltiples referencias a la necesidad de mejorar los flujos de información para actualizar los indicadores de manera regular y, más en general, de retomar la funcionalidad y disponibilidad del sistema de M&E programático del CPP, para que todos los proyectos e instituciones involucradas puedan acceder a esta información y utilizarla para la gestión adaptativa. Las limitantes encontradas en el “Estado de Indicadores del Marco Lógico del CPP 2020” (publicado en enero de 2021) parecen indicar que estos problemas persisten.

### 3.5.4 Arreglos institucionales (con los interesados pertinentes) y participación de las partes interesadas

**Desde el diseño del proyecto, no quedó claro el papel de la unidad de proyecto del P5 con respecto a la unidad coordinadora del CPP.** Las funciones del P5 están estrechamente ligadas con las actividades de coordinación del programa. Ante ello, el equipo del P5 trabajó de manera cercana con la unidad coordinadora del CPP; si bien esto tuvo beneficios prácticos en términos de la gestión del programa, generó cierta indefinición respecto de los alcances del P5, lo cual ha dificultado la transparencia y rendición de cuentas del proyecto. Esto se refleja, entre otras cosas, en que las actividades de M&E se llevaron a cabo de manera conjunta.

**No se identificó correctamente la necesidad de desarrollar capacidades de gestión y M&E en el diseño del proyecto.** Los proyectos 1, 2 y 3 tuvieron un fuerte énfasis en el desarrollo de capacidades de MST en diferentes niveles. En cambio, en el marco del diseño del P5, no se identificó la necesidad de fortalecer las capacidades de las entidades ejecutoras para la gestión de un programa complejo por su duración y múltiples componentes, ni para las actividades de M&E. Esto ha llevado, por un lado, a una curva de aprendizaje inicial en la gestión del CPP, del cual el P5 es una parte medular, y por el otro a las deficiencias ya señaladas en el sistema de M&E, tanto a nivel del proyecto como a nivel programático

**El P5 fue exitoso en establecer alianzas con las partes interesadas a diferentes niveles y en promover la participación de las partes interesadas en el CPP.** Para el 2020, se habían generado alianzas con 111 instituciones en todo el país, las cuales estaban participando en la ejecución de alguno de sus proyectos. Éstas incluyen principalmente instituciones locales en las áreas de intervención del

CPP, así como instituciones nacionales, tanto del sector público, como académico y social (organizaciones de productores). Como ya se señaló, se realizaron múltiples talleres de consulta y validación en la etapa de diseño del proyecto en el marco del CPP, así como talleres anuales para compartir resultados y extraer lecciones aprendidas. Asimismo, se contó con órganos como el CDN y Grupo de Expertos para la toma de decisiones a nivel estratégico y técnico, respectivamente.

**El P5 ayudó a integrar la perspectiva de género en el CPP.** El proyecto no contaba con un análisis y un plan de género en su diseño, ni con indicadores de género en su MML, ni con un plan para llevar a cabo esto durante la implementación, lo cual debe leerse en el contexto de la evolución de los requerimientos del FMAM. Sin embargo, el proyecto fue reportando sus avances sobre este aspecto desde su primer PIR en 2010. De acuerdo con estos informes, el P5 puso en práctica las siguientes medidas a lo largo de los años para fortalecer la perspectiva de género del CPP:

- Desarrollar algunas acciones dentro del P1, como la elaboración de una norma de término y definiciones sobre género en el MINAG, y llevar a cabo exposiciones fotográficas sobre el tema
- Asegurar la inclusión de la perspectiva de género en los demás proyectos del CPP, especialmente a partir del P2 y P3, asegurando la inclusión y reporte de indicadores desagregados por sexo y la aplicación de los lineamientos de género del GdC.
- Incrementar la participación de las mujeres en las cinco zonas de intervención. A nivel de la gestión del programa esto no fue necesario, ya que desde sus inicios las mujeres ya eran alrededor de 60% del personal.

De igual manera, ni el proyecto ni el CPP contaban con plan de salvaguardas ambientales y sociales, puesto que este no era un requisito cuando estos se diseñaron. El P5 comenzó a reportar sobre este aspecto en los PIR a partir de 2019, cuando se señaló que el P5 aseguró que todos los nuevos proyectos aprobados desarrollarán diagnósticos sociales y ambientales.

### 3.5.5 Dispositivo de gestión/manejo

**La colaboración entre las organizaciones ejecutoras del proyecto fue eficaz y se mantuvo de manera continua a pesar de los cambios institucionales ocurridos.** El equipo del P5 trabajó de manera cercana con la unidad coordinadora del CPP, lo cual le permitió asumir un papel estratégico dentro del programa y responder de manera oportuna a las situaciones emergentes. De acuerdo con las entrevistas realizadas, también se logró una buena integración vertical con las Delegaciones Provinciales. Por su parte, el PNUD, como organización implementadora, proporcionó un acompañamiento técnico constante a lo largo del proyecto. Todo lo anterior ayudó a hacer los ajustes operativos y presupuestarios necesarios para que el P5 pudiera seguir acompañando el CPP, cuya implementación se extendió en cuatro años adicionales a los 10 originalmente previstos debido a las situaciones expuestas en la Sección 3.2.1, las cuales son en su mayoría ajenas al P5. En este contexto de ajustes, la documentación disponible parece indicar que el proyecto cumplió de manera satisfactoria con las actividades planeadas de manera anual.

## 3.6 Sostenibilidad

### 3.6.1 ¿En qué medida existen riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos y/o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?<sup>33</sup>

**El documento de proyecto no incluye una estrategia de sostenibilidad o de salida.** Los anexos sugieren que hubo intercambios al respecto, pero el documento no parece incluirla. No obstante, el proyecto identificó e implementó medidas que contribuyen a la sostenibilidad. A la hora de analizar esta, es importante distinguir entre los resultados directos o inmediatos del P5, en términos de actividades de M&E y coordinación vinculadas al programa, y sus resultados más indirectos o de segundo orden, en términos de la implementación de actividades de MST dentro y fuera del programa.

**La sostenibilidad de las actividades de M&E y coordinación vinculadas al programa está asegurada.** Como se explica en la sección 3.5.2, desde el punto de vista financiero, el P5 ha operado de hecho los últimos tres años casi como si el P5 hubiera concluido<sup>34</sup>, al financiarse esencialmente con recursos de otros proyectos del programa y cofinanciamiento nacional. Cuando el P5 cierre oficialmente, las actividades del P5 se van a integrar dentro del P4, que proveerá el financiamiento, complementado por cofinanciamiento nacional, para que las actividades del P5 continúen. Esto es seguro, ya que el FMAM ha aprobado el documento de proyecto del P4 que así lo estipula. Desde el punto de vista financiero, el cierre del P5 no supone por tanto demasiada discontinuidad. En cambio, el cierre del P5 implica una discontinuidad en el equipo a cargo de sus actividades. No obstante, esta discontinuidad es solo formal, ya que el equipo del P5 se integrará en el P4, siguiendo en la práctica la dinámica existente en la que equipos de proyectos previos (por ejemplo, de los proyectos 1 y 2) se integran en el equipo de manejo del programa o de proyectos subsecuentes del programa. En suma, durante la implementación del P4, esto es, hasta 2026, las actividades de M&E y coordinación del programa están aseguradas desde el punto de vista de la estructura, las personas y la financiación. Esta es de hecho una de las grandes ventajas de un programa conformado por proyectos que se engranan. La duda radica en si va a haber continuidad en la coordinación y M&E de MST después de la vida del programa. Falta mucho para ello y, como muestra este programa, es aventurado realizar predicciones en un horizonte tan dilatado.

En otro plano, **la sostenibilidad de la implementación de actividades de MST en el país es muy probable** teniendo en cuenta los aspectos legales, institucionales, técnicos, socioeconómicos y financieros. El único riesgo sustantivo es el cambio climático.

**El MST se ha integrado en el marco estratégico, legal, político y regulatorio cubano.** Como se explicó en la sección 3.4.2 sobre bienes públicos, la MST se ha recogido en la estrategia de desarrollo, la estrategia ambiental, la de adaptación al cambio climático, la de agricultura y la de educación. Además, se promueve explícitamente en una ley de agua (se está también tramitando otra en suelo) y en políticas relativas al suelo y el riego y el drenaje. También se ha incorporado en 101 normas y regulaciones del MINAG. Esto ha tenido lugar tanto en la escala nacional como la local. Por ejemplo, la MST se ha integrado tanto en la estrategia ambiental nacional como en las provinciales y municipales. Las

---

<sup>33</sup> Se ha integrado en esta pregunta la pregunta sobre apropiación por el país, ya que esto está relacionado con los riesgos legales, institucionales y técnicos, y la pregunta sobre capacidades institucionales y comunitarias, ya que está relacionada con los riesgos técnicos, socioeconómicos y financieros.

<sup>34</sup> En 2018, 2019 y 2020, el gasto del P5 fue muy exiguo: alrededor de 20,000 USD en 2018 y alrededor de 10,000 USD en 2019 y 2020.

estrategias provinciales tienen un indicador de MST al que las delegaciones provinciales de CITMA deben dar seguimiento y sobre cuyo desempeño deben reportar y son evaluados. Muchas de estas estrategias son de largo plazo, muchas a 2030 y algunas a 2050. En ese sentido, la MST está firmemente anclada en el marco estratégico, legal, político y regulatorio del país.

**Desde el punto de vista institucional también se han sentado las bases para dar continuidad a la implementación de actividades de MST.** Como se indicó en las secciones 3.3.1 sobre efectividad y 3.4.1 sobre impacto, instituciones relevantes han firmado convenios de cooperación que les comprometen a ello (los convenios no son entre proyectos, sino entre instituciones, fomentando la sostenibilidad). Además, MINAG ha incluido la MST en sus dos programas más importantes, el programa de mejoramiento y conservación de suelos y el FONADEF, y su estrategia de extensionismo, integrando estas prácticas en sus más de 150 polígonos, donde se prueban avances científicos y tecnológicos, lo que asegura su impulso práctico. En ese sentido, la estrecha relación del proyecto con institutos de investigación que abrazan e impulsan la ciencia y la innovación y el desarrollo contribuirán a la sostenibilidad. A ello se suma la creación del sistema de certificación de fincas de MST, avalado y respaldado por la AMA, y que garantiza la continuidad de un reconocimiento institucional para las fincas con resultados notables en MST.

**Existen asimismo buenas perspectivas en lo relativo a la continuidad de las capacidades técnicas necesarias para implementar actividades de MST.** Como se indicó, los programas de extensionismo de MINAG contribuirán a ello. El sistema de educación también apoyará el fortalecimiento de esas capacidades, ya que el MST se ha integrado en la educación primaria, secundaria, técnica y universitaria, a través de la actualización de manuales para docentes y libros de texto y la creación de una maestría en el tema en Camagüey. Además, el proyecto ha producido publicaciones y otros productos comunicativos relevantes, que podrán ser consultadas en el futuro (véase la sección 3.6.2 sobre comunicación). También hay en marcha estrategias comunicativas que no perecerán con el proyecto, ya que son impulsados por socios con gran interés en el tema, como el programa radial en Matanzas en el que los mismos productores explican las técnicas que despliegan. Asimismo, el proyecto deja sistemas, herramientas y formatos de M&E en MST que se seguirán usando y que permitirán perfeccionar las capacidades técnicas sobre la implementación de actividades de MST (véase la sección 3.4.2 sobre bienes públicos).

**No se anticipan mayores riesgos desde el ángulo socio-económico.** Como se ha examinado en la sección 3.4.1 sobre impactos, el MST ha demostrado resultados generalmente positivos en términos de mayores y más resilientes rendimientos agrícolas e ingresos. Esto está siendo crecientemente reconocido por los productores, como demuestra que el número de solicitudes de certificación y de recepción de apoyo aumente cada año. El extensionismo y las publicaciones y otros productos comunicativos que demuestran esta efectividad incrementarán la apropiación. Una mayor liberalización de la economía, que pusiera un mayor acento en la iniciativa privada, podría quizás reforzar esa apropiación.

**La existencia de fondos para continuar la implementación de actividades de MST es altamente probable.** Por un lado, el MST genera directamente fondos para los productores, al incrementar y dar mayor certidumbre a los rendimientos. Por otro, hay buenas perspectivas en la movilización de recursos externos. Los dos programas del MINAG, cuyo presupuesto ha crecido, movilizarán fondos para ello. Además, el proyecto ha logrado establecer un sistema de incentivos, a través del acuerdo con el Banco de Crédito y Comercio, y está negociando ventajas similares con la Empresa Nacional de Seguros. También se están explorando mecanismos para favorecer las exportaciones de fincas certificadas en MST. Como ha sucedido hasta el momento, otros proyectos también otorgarán financiamiento para prácticas de MST, aunque las llamen de manera diferente o se cobijen bajo otro paraguas (por ejemplo, adaptación al cambio climático o gestión sostenible de los recursos naturales).

**El cambio climático es con todo un riesgo no desdeñable.** Como se ha explicado en la sección 3.4.1, el MST contribuye a disminuir la vulnerabilidad frente a este. Como promueve una gestión adaptativa, las medidas de adaptación se irán ajustando a los cambios en el clima. Esto no significa, sin embargo, que el nivel de vulnerabilidad o el nivel de riesgo resultante sea o vaya a ser bajo. Es importante aclarar el marco conceptual: según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático, el riesgo es resultado de la interacción entre el peligro, la exposición y la vulnerabilidad, que a su vez es el resultado de la interacción de la sensibilidad o fragilidad y la capacidad de prepararse y responder.

Desde esta perspectiva, si el nivel de vulnerabilidad inicial es muy alto, una reducción de la vulnerabilidad, incluso una reducción significativa, puede seguir resultando en un nivel de vulnerabilidad alto o muy alto (una vulnerabilidad menor no implica necesariamente una vulnerabilidad baja). Aunque el proyecto ha contribuido a aumentar la capacidad para prepararse y responder y ha contribuido relativamente a reducir la sensibilidad (véase la sección 3.4.1), las actividades primarias son ciertamente muy sensibles al clima. Se puede argumentar que pese a los avances la vulnerabilidad sigue siendo alta.

Por otro lado, incluso si la reducción de la vulnerabilidad resultase en una vulnerabilidad baja, el riesgo puede seguir siendo alto si el peligro y/o la exposición son altas. En el caso de Cuba, en general, y de las tierras donde interviene el programa, tanto el peligro como la exposición son altos, como indican la Tercera Comunicación Nacional a la CMNUCC y el NDC. Se puede por tanto argumentar que el riesgo sigue siendo alto. A este respecto, vale la pena mencionar los conceptos de riesgo residual y de límites a la adaptación, en el sentido de que por mucho que se avance en medidas de adaptación puede seguir habiendo riesgos no desdeñables<sup>35</sup>. En suma, desde un punto de vista de sostenibilidad, los progresos en MST podrían verse negativamente afectados por el cambio climático, especialmente por eventos extremos de gran magnitud, cuya frecuencia se prevé que aumente.

### 3.6.2 Comunicación

**El P5 respondió a las necesidades de comunicación emergentes a lo largo del CPP sin contar con una planeación para ello.** Ni el CPP ni el P5 cuentan con una estrategia o un plan de comunicación<sup>36</sup>. No obstante, el P1 y el P2 contaron con una estrategia de este tipo, y el P3 incluye un componente de comunicación, con una persona encargada de la ejecución del mismo dentro del equipo del proyecto. En este contexto, las actividades de comunicación del programa y del P5 fueron tomando forma a lo largo del tiempo a partir de tres criterios:

- Las necesidades de comunicación de los proyectos: en el caso del P1, las comunicaciones se enfocaron a difundir qué es MST, así como las regulaciones y manuales desarrollados en la materia, mientras en el P2 y en el P3 las estrategias de comunicación marcaron la pauta.
- Las demandas de los productores: por ejemplo, en lo que tiene que ver con incentivos financieros y seguros, aspectos que no estaban originalmente incluidos en los proyectos.
- Las recomendaciones de evaluaciones previas, como es el caso de una publicación sobre lecciones aprendidas, que se elaboró a raíz de la evaluación de medio término.

**Los mecanismos de comunicación externa fueron eficaces.** A abril de 2021, habían sido publicados alrededor de 40 materiales de carácter técnico, divulgativo y educativo para apoyar la implementación

---

<sup>35</sup> Véase, por ejemplo: [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/WGIIAR5-Chap16\\_FINAL.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/WGIIAR5-Chap16_FINAL.pdf)

<sup>36</sup> Recientemente el P5 diseñó y utiliza una herramienta para la gestión y el seguimiento de publicaciones. Esta no constituye en todo caso un plan de largo plazo y es más una herramienta de seguimiento que una herramienta de planificación estratégica.

del MST. Además, se realizaron acciones de comunicación a través de diferentes canales: programas de televisión a nivel nacional y provincial, prensa escrita y digital, radio y redes sociales (páginas de Facebook e Instagram), así como talleres en fincas donde se invitó a la comunidad. Lo anterior permitió la difusión del enfoque del MST y los resultados del programa a una diversidad de actores, abonando a los procesos de réplica del modelo de intervención y a la elevada visibilidad del CPP a nivel nacional, tal como lo muestran las entrevistas realizadas. Si embargo, como ya lo señaló la Evaluación de Medio Término de 2019, no se identifican publicaciones en inglés u otros idiomas dirigidas a un público internacional.

## 4. CONCLUSIONES, LECCIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

#### Pertinencia

**El proyecto es consistente con los convenios internacionales relevantes y los objetivos estratégicos del FMAM y del PNUD.** El CPP, incluyendo al P5, surgió en el marco de la CNULD y está en sintonía con el CDB, la CMNUCC y los ODS. Asimismo, está alineado con las prioridades estratégicas del FMAM, al enmarcarse en su Programa Operacional sobre MST (OP15), integrado en el Área Focal de Degradación de Tierras a partir del FMAM-4. Los objetivos del CPP también están en armonía con la prioridad nacional “Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo de desastres” del Programa PNUD para Cuba (2014-2018) y con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo 2014-2018 de Cuba, principalmente con el efecto directo 7, que se refiere a fortalecer la integración de consideraciones ambientales en los planes de desarrollo de sectores productivos y de servicios. De igual manera, estaba alineado con versiones anteriores y posteriores de estos instrumentos, incluidas las actuales.

**El proyecto es consistente con las prioridades nacionales en materia de lucha contra la desertificación, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible.** El CPP, y con él el P5, se puso en marcha para apoyar la implementación del Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (2000). También se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, especialmente a su eje estratégico “Recursos naturales y medio ambiente”. De igual manera, el CPP es congruente con la EAN 2016-2020 y sus ediciones anteriores, vinculándose asimismo con el Programa Nacional sobre la Diversidad Biológica 2016-2020, el Programa Nacional de Educación Ambiental 2016-2020 y el plan de Estado para el enfrentamiento del cambio climático. En el sector agrícola, el CPP se articula principalmente con el PNCMS y con el FONADEF. A nivel local, es coherente con las necesidades de las provincias.

**La alineación del proyecto con las prioridades nacionales se acompaña a un alto nivel de apropiación y participación de las partes interesadas en su diseño e implementación.** Desde su diseño, el proyecto ha involucrado a un amplio rango de actores, primero a través de talleres y luego mediante los órganos colegiados constituidos para su implementación, a saber, el CDN y el Grupo de Expertos. El P5 ha jugado un papel clave en facilitar la coordinación interinstitucional y el monitoreo del programa, así como en la integración del MST al marco programático del Estado, a múltiples instrumentos legales y regulatorios, y en el sistema educativo.

## Diseño del proyecto

**Los objetivos y resultados del proyecto no son verificables y no están plenamente integrados con el marco de resultados programáticos del CPP.** La MML del P5 tiene una integración vertical adecuada, pero la meta, el objetivo y los resultados del proyecto están formulados de forma poco clara y, por lo tanto, no verificable, lo cual dificulta su seguimiento. A nivel programático, el P5 está alineado de manera general con el marco lógico del CPP, pero la articulación entre el MML del proyecto y el programático es débil. A pesar de ello, el P5 ha sido un mecanismo articulador de los diferentes proyectos del CPP, facilitando así un enfoque integral de paisaje a lo largo del programa.

**Los objetivos, resultados y productos del proyecto no fueron viables dentro del presupuesto disponible y tiempo programado, debido a causas ajenas al proyecto.** El CPP, cuyo cierre estaba planeado para 2018, fue extendido hasta 2024 debido a los retrasos generados por la curva de aprendizaje inicial, dificultades con los procesos de adquisición, así como cambios institucionales y de personal en el marco de la reestructuración de la administración pública cubana. El P5, cuyo papel era acompañar la implementación durante toda la duración del programa, obtuvo una extensión hasta 2021 sin incrementos en su presupuesto, por lo cual tuvo que operar con recursos limitados en sus últimos años y transferirá sus funciones al P4 luego de su finalización. En todo caso, cabe resaltar que, en la mayoría de los PIR, el desempeño del P5 fue calificado como satisfactorio y el avance acumulativo al 2020 alcanza o rebasa la mayoría de las metas planteadas, lo cual apunta a que éstas fueron definidas y ajustadas de manera realista en el marco de la gestión adaptativa de un programa de largo aliento.

**En general, el sistema de M&E del P5 no es adecuado para medir sus resultados.** Muchos de los indicadores no son específicos, a menudo incluyen varios elementos sin distinguirlos claramente, los indicadores y las metas no son siempre consistentes, hay deficiencias en la definición del horizonte temporal, y con frecuencia los métodos de verificación no son robustos. El sistema es particularmente débil con respecto al resultado 1, donde no es posible medir los avances en cuatro de los siete indicadores.

**Si bien se subestimaron algunos riesgos al momento de diseñar el proyecto, éstos se manejaron de manera adecuada durante la implementación.** Al diseñar el proyecto, se identificaron de manera clara los supuestos y riesgos para el logro de los resultados, pero se subestimaron los riesgos asociados al horizonte de largo plazo y la complejidad programática del CPP. Sin embargo, se llevó a cabo un seguimiento y gestión continua de riesgos a lo largo del proyecto. Ni el P5 ni el CPP contemplaron riesgos ambientales, en particular aquellos asociados a los efectos del cambio climático, pero dichos riesgos se consideraron en el terreno en cada zona de intervención.

**Las lecciones aprendidas de otros proyectos se incorporaron de manera limitada en el diseño del P5.** El CPP retomó del proyecto LADA de la FAO la información generada, las bases metodológicas y las lecciones aprendidas. Sin embargo, el Documento de Proyecto del P5 no incluye un análisis de lecciones aprendidas de proyectos previos. La limitada recuperación de lecciones aprendidas de otros proyectos se debe, en parte, a que el CPP forma parte del pilotaje de un modelo programático novedoso para el MST. Sin embargo, se identifica una oportunidad perdida de aprender de otras iniciativas con modelos similares de gestión en otros sectores, especialmente con relación al P5 como proyecto de coordinación y M&E. Esto pudiera haber ayudado a identificar y prevenir algunos riesgos a los que se enfrentó el proyecto.

**Se identificaron claramente otras intervenciones dentro del sector en los documentos de diseño y se generaron sinergias.** A partir de las intervenciones identificadas en el Documento de Proyecto y de Programa, el P5 ha construido complementariedades y sinergias con iniciativas de otros donantes en

Cuba, principalmente con el PPD, BASAL, Manglar Vivo y Conectando Paisajes. A nivel regional, se llevaron a cabo ejercicios de cooperación sur-sur con Panamá y la República Dominicana. sin incurrir en la duplicación de actividades. Las alianzas fueron formalizadas por el P5 a través de la firma de convenios de cooperación y ayudaron a evitar duplicaciones de esfuerzos.

### Eficacia

**La información disponible apunta a que el proyecto ha logrado los objetivos y resultados previstos de manera satisfactoria.** El sistema de M&E del P5 no es adecuado para medir sus resultados, lo cual impide obtener un panorama claro y detallado de su eficacia. Sin embargo, la información disponible sugiere que el cumplimiento de las metas ha sido altamente satisfactorio a nivel de objetivo y satisfactorio a nivel de resultado. Asimismo, los datos cualitativos recolectados permiten identificar múltiples aportes del proyecto a los resultados deseados. Entre los factores que facilitaron estos logros se destacan los institucionales, tales como la colaboración entre instituciones en diferentes sectores y niveles de gobierno, el apoyo institucional formalizado hacia el proyecto y la apropiación por parte del GdC. En cambio, los principales factores que dificultaron alcanzar los resultados esperados fueron la lentitud de los procesos de adquisiciones de equipamiento ante el bloqueo económico y comercial de EE. UU. y los cambios en la política económica y el marco institucional del país, que generaron retrasos en el cronograma del CPP.

**El proyecto identificó los riesgos emergentes y sus causas de manera específica y oportuna, así como medidas adecuadas para mitigarlos.** Estos riesgos incluyeron los retrasos antes mencionados, la rotación de personal en instituciones clave y la pandemia de COVID-19, entre otros. Las acciones y ajustes realizados permitieron la operación continuada y efectiva del P5 en un contexto cambiante.

### Impacto

**A través de acuerdos con autoridades, el P5 incrementó la integración de los principios del MST en las prácticas locales, lo cual parece haberse reflejado en impactos ambientales y socioeconómicos positivos.** El proyecto no ha consolidado información sobre los impactos socioeconómicos y ambientales del MST. Sin embargo, hay señales de que el CPP contribuyó a disminuir la degradación de los suelos y aumentar la productividad de la tierra, mejorando así los ingresos de los productores. También hay indicios de que el CPP ayudó a reducir la vulnerabilidad al cambio climático. No se cuenta con información robusta sobre los impactos en términos de biodiversidad y reducción de la presión sobre los ecosistemas.

**El P5 apoyó la producción de bienes públicos en el marco del CPP,** incluyendo la integración del enfoque de MST al marco normativo y de política pública, el desarrollo de múltiples metodologías para apoyar el MST, la puesta en marcha de mecanismos innovadores de certificación y financiamiento en MST y la adopción de prácticas de MST a nivel de las unidades productivas.

**Se adoptaron con éxito medidas para difundir los bienes públicos generados.** En el terreno, el principal mecanismo del CPP para la difusión del enfoque de MST fueron los 21 sitios de demostración en 10 provincias. El proyecto también llevó a cabo un trabajo importante de difusión de información, que incluyó la publicación de materiales y la diseminación del enfoque de MST a través de diferentes medios. También se desarrolló un gran número de acciones de capacitación, asistencia técnica y sensibilización dirigidas a diferentes audiencias, incluyendo a productores, estudiantes y tomadores de decisiones.

**El P5 dio pie a importantes procesos de réplica a nivel nacional.** Se desarrollaron actividades de réplica tanto dentro como fuera de las áreas de intervención del programa a través de iniciativas del FMAM y otros donantes con los que se establecieron sinergias. Diferentes factores incentivaron los procesos de réplica, en particular, el horizonte temporal de largo plazo del CPP, que permitió demostrar resultados; la transversalidad del enfoque de MST, que se presta para integrarse en diferentes proyectos; y el contexto institucional de Cuba, caracterizado por una elevada coordinación institucional, apropiación y capacidad técnica-científica en todo el territorio.

### Eficiencia

**El proyecto adoptó un enfoque pragmático, mas no sistemático, para adaptarse a las circunstancias cambiantes.** El P5 fue capaz de adaptarse a los cambios ocurridos durante su implementación y documentó las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa. Sin embargo, estas adaptaciones no se reflejaron en ajustes significativos al diseño del proyecto y no se acompañaron de una atención plena a las recomendaciones de las evaluaciones intermedias.

**La gestión financiera del proyecto tuvo que ajustarse ante su extensión.** Fue necesario redistribuir el presupuesto del proyecto ante los retrasos del CPP, complementándolo con recursos de otros proyectos del CPP donde existían sinergias entre las actividades y cofinanciamiento adicional. Si bien se logró un apalancamiento de fondos un 10% mayor a lo inicialmente planeado, esto no fue suficiente para compensar del todo el presupuesto requerido. Los sistemas contables y financieros establecidos para la gestión del proyecto fueron adecuados.

**Si bien se cumplió con los requerimientos formales en materia de M&E, existen debilidades en el diseño y la implementación del sistema de M&E.** El diseño del P5 incluye un plan de M&E y especifica el presupuesto para su implementación, pero el sistema de M&E desarrollado presenta una serie de debilidades ya mencionadas que limitan el uso de la información generada para la gestión adaptativa, tanto a nivel de proyecto como a nivel de programa. De igual manera, el proyecto cumplió cabalmente con la presentación de informes de progreso, pero su calidad es mixta. Estos retos se asocian, entre otros factores, a la falta de claridad respecto del papel de la unidad de proyecto del P5 con relación a la unidad coordinadora del CPP y a que no se identificó correctamente la necesidad de desarrollar capacidades de gestión y M&E en la etapa de diseño del proyecto.

**El P5 fue exitoso en establecer alianzas con las partes interesadas a diferentes niveles y en promover la participación de las partes interesadas en el CPP.** Esto fue posible en un contexto en que la colaboración entre las organizaciones ejecutoras del proyecto fue eficaz y se mantuvo de manera continua a pesar de los cambios institucionales ocurridos. Asimismo, el P5 ayudó a integrar la perspectiva de género en el diseño de los proyectos del CPP y en las actividades en el terreno.

### Sostenibilidad

**Si bien el documento de proyecto no incluye una estrategia de sostenibilidad o de salida, la sostenibilidad de las actividades de M&E y coordinación vinculadas al programa está asegurada. Por otro lado, la sostenibilidad de la implementación de actividades de MST en el país es muy probable.** El MST se ha integrado en el marco estratégico, legal, político y regulatorio cubano y se ha posicionado a través de mecanismos de comunicación externa efectivos, a pesar de no contar con una estrategia para ello. También se han sentado bases institucionales para dar continuidad a la implementación de actividades de MST, y la asignación de fondos para continuar su implementación es altamente probable. Existen asimismo buenas perspectivas en lo relativo a la continuidad de las

capacidades técnicas necesarias para implementar actividades de MST. Si bien no se anticipan mayores riesgos desde el ángulo socio-económico, a pesar de los progresos en reducción de la vulnerabilidad, el cambio climático puede afectar los avances logrados en el terreno.

## 4.2 Lecciones

De lo anterior, se derivan las siguientes lecciones.

### 1. Los programas de largo plazo permiten un mayor avance hacia impactos ambientales, pero plantean retos de gestión.

Dado que los cambios en la gestión de los recursos naturales son lentos, y los impactos en los recursos naturales tardan aún más tiempo en manifestarse, en materia de gestión ambiental los programas de largo plazo son más conveniente que los que cuentan con un horizonte temporal limitado. Programas más largos permiten mayores cambios en la gestión de los recursos naturales, y que éstos se manifiesten de manera más clara, lo que contribuye a la apropiación de los cambios en la gestión, su reforzamiento y así a una mayor restauración de los ecosistemas. Además, los cambios en la gestión de los recursos ambientales requieren atender distintas aristas con una multiplicidad de actores en varias escalas. Los programas de largo aliento se prestan mejor que los cortos para abordar estos aspectos interconectados o encadenados.

Con todo, los programas de largo plazo cuentan también con desventajas. Uno de sus desafíos radica en que dado su dilatado horizonte temporal hay una probabilidad elevada de que sucedan cambios externos significativos en las esferas local, nacional e internacional durante su implementación y de que sea difícil gestionar algunos de ellos. En países con una notable estabilidad política y social, como Cuba, este es un riesgo relativamente menor, pero no desdeñable, ya que los cambios en la esfera internacional pueden ser sustantivos. Para lidiar con este desafío, es importante que los programas de largo aliento cuenten con un sistema sólido de gestión adaptativa.

En este contexto, es importante que al implementar programas de largo aliento el FMAM prevea mecanismos que garanticen flexibilidad en la duración y el financiamiento de los proyectos de coordinación y M&E, para que duren lo mismo que el programa que enhebran, considerando la alta probabilidad de retrasos debidos a riesgos desconocidos al momento del diseño. Esto es especialmente importante en Cuba dado las consecuencias del embargo en la provisión de bienes y servicios.

### 2. Un sistema de M&E sólido es vital para articular programas complejos y de largo plazo.

Cuando se diseñan programas largos y complejos, con actividades encadenadas, es vital asegurar acciones de M&E que vertebran el programa, que cuenten con suficientes recursos, y que comiencen y terminen cuando comienza y termina el programa. Aunque, como en este caso, esto puede tomar la forma de un proyecto dentro del programa (i.e. el P5 dentro del CPP), puede ser más conveniente que estas actividades hagan parte de la propia dirección general del programa. Cuando las actividades de M&E de un programa no hacen parte de la dirección general del programa, sino que constituyen un proyecto dentro del programa (P5 dentro del CPP), o un componente dentro de un proyecto dentro de un programa (actividades de M&E dentro del P4 en el marco del CPP), la articulación puede resultar confusa, no siendo siempre fácil distinguir entre estos aspectos desde el punto de vista de los resultados, los procesos/las actividades y los equipos. En cualquier caso, todo programa escalonado debe tener una estructura que monitoree y pueda enlazar las particularidades de un proyecto en relación con el que lo sigue, sirviendo de hilo conductor, durante toda la duración del programa.

Asimismo, los marcos de resultados de un programa y de su proyecto de M&E deben ser integrados entre ellos y ser comprensivos, abarcando la diversidad de impactos, de primer y segundo orden, a partir de una línea base, usando indicadores SMART. Durante su implementación, una de las tareas esenciales de un proyecto de M&E es integrar y agregar información sobre impactos, yendo más allá de la información de fincas individuales.

En muchos países, en muchas ocasiones, los responsables de gestionar proyectos de cooperación disponen de capacidades limitadas de M&E. No se puede dar por descontado que estas capacidades existen de antemano. En ese sentido, es importante considerar el M&E un área técnica que puede requerir capacitación o asistencia técnica externa al inicio como otras áreas técnicas, por ejemplo, en este caso, MST.

### **3. Documentar lecciones aprendidas es clave para la gestión adaptativa y la réplica**

En toda actividad, pero sobre todo en programas con proyectos encadenados, es fundamental documentar, sistematizar, transferir e integrar lecciones aprendidas tanto positivas como negativas para apoyar los procesos de gestión adaptativa y réplica. A la hora de diseñar e implementar un proyecto es vital tener en cuenta lecciones de proyectos que lo preceden, incluso de su manejo, no solo de temas técnicos.

### **4. Los sistemas de certificación ligados a incentivos económicos pueden contribuir a la ampliación y sostenibilidad de los resultados de iniciativas de gestión de recursos naturales**

En la promoción de cambios en la gestión de los recursos naturales los sistemas de certificación pueden ser útiles para dar señales que confieren retribuciones sociales, como el prestigio social. Estos sistemas pueden estimular cambios más sustantivos si los certificados están ligados además a incentivos económicos, como acceso preferencial a créditos, seguros o mercados. Esto puede contribuir de manera sobresaliente a la efectividad y la sostenibilidad de los resultados de proyectos que buscan cambios de paradigma en el uso de recursos naturales. Dado que se trata de señales en un contexto de información imperfecta, es importante que señales similares estén integradas.

### **5. Las alianzas con institutos de investigación, el trabajo interdisciplinario en múltiples escalas y la comunicación son fundamentales para impulsar cambios de paradigma en la gestión de recursos naturales.**

Los programas piloto logran mayores resultados y éstos son más sostenibles cuando un país cuenta con institutos de investigación que abrazan e impulsan la innovación científica y el desarrollo tecnológico, y cuando las actividades del programa, incluido el M&E, se engarzan con el trabajo de estos institutos de investigación, así como con los esfuerzos de extensionismo. Es también fundamental ligar los resultados de este tipo de programas o proyectos con el sistema educativo, actualizando los programas, al personal docente y los materiales de estudio.

El cambio de paradigma en el ámbito ambiental requiere un trabajo multi e inter-disciplinar y entre múltiples escalas de intervención. Los grupos de trabajo son una estructura útil de integración, así como lo es generar sinergias entre proyectos complementarios.

La comunicación también es un elemento esencial para impulsar cambios de paradigma. Un cambio sustantivo en la gestión de los recursos naturales exige el despliegue de una estrategia de comunicación comprensiva y diferenciada.

## 4.3 Recomendaciones

En vista de la integración de las actividades del P5 en el P4, que constituirá el proyecto de cierre del CPP, se emiten las siguientes recomendaciones prioritarias para el PNUD, AMA y la coordinación del CPP:

**Recomendación 1:** En el Documento de Proyecto del P4, o en un anexo a ser desarrollado en la fase de inicio, aclarar las funciones específicas del equipo encargado de la coordinación y el M&E del P4 en relación con el equipo de coordinación del programa, tanto mientras el P3 siga en operación, como después, cuando el programa sólo conste del P4. Una opción que se pone a consideración es crear una unidad de M&E dedicada a los procesos de seguimiento de resultados e impactos, documentación de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento.

**Recomendación 2:** En el Documento de Proyecto del P4, o en un anexo a ser desarrollado en la fase de inicio, identificar de manera clara las lecciones aprendidas en los proyectos 1, 2 y 3 más relevantes en materia técnica y de manejo de proyectos, así como aquéllas incluidas en este informe y evaluaciones previas, especificando cómo éstas se retomarán en el diseño y la implementación del P4.

**Recomendación 3:** Concretar el acceso preferencial a créditos y seguros, y seguir explorando la posibilidad de lograr un acceso preferencial a mercados para los productores certificados en MST. El acceso debería ser diferenciado, con mayores beneficios para quienes logran la certificación más alta. De ser posible, ligar el sistema de certificación de MST con el de gestión del paisaje puesto en marcha en el marco del proyecto “Conectando Paisajes” y de otros proyectos si existiesen.

**Recomendación 4:** Fortalecer el marco de resultados del programa y del P4, de manera que sean integrados y robustos. Lo anterior incluye establecer una línea de base cuanto antes para poder evaluar de manera sistemática los impactos del programa en la degradación de la tierra, los rendimientos productivos (agrícolas y no agrícolas), el ingreso, la calidad del agua y del aire, la biodiversidad y la resiliencia frente al cambio climático. El equipo de coordinación del programa, o en su caso la unidad de M&E que se cree, debería integrar y agregar información sobre impactos a nivel programático.

**Recomendación 5:** Organizar una capacitación sobre M&E antes de la revisión del marco de resultados, que incluya todas las personas clave involucradas en actividades de M&E, incluyendo el personal que coordina las actividades de recolección de datos y reporte en las áreas de intervención. A tal efecto, una opción a considerar es que el equipo del proyecto se sume a programas existentes, como, por ejemplo, los ofrecidos por el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe. En cualquier caso, esta capacitación es urgente.

**Recomendación 6:** Diseñar una estrategia de comunicación para el programa y el P4 para implementar de manera sistemática acciones de comunicación efectivas. Ésta debería incluir, entre otras actividades, la actualización y difusión del documento de lecciones aprendidas elaborado en 2019 al final del programa. Robustecer las publicaciones nacionales e internacionales de impacto para lograr mayor visibilidad.

**Recomendación 7:** Dar continuidad a los procesos de coordinación interinstitucional horizontal y vertical, con proyectos complementarios, y con el sistema educativo e instituciones de investigación para consolidar los procesos de réplica y la sostenibilidad de los resultados.

## 5 ANEXOS

### 5.1 Matriz de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
<b>1. Pertinencia: ¿ En qué medida el proyecto fue consistente con los convenios internacionales de medio ambiente y cambio climático, los objetivos estratégicos del FMAM y del PNUD y con las prioridades locales, regionales y nacionales en términos de desarrollo y protección del medio ambiente y la adaptación al cambio climático?</b>				
.1.1. ¿Es el proyecto coherente con los objetivos de las convenciones internacionales de combate contra la desertificación, ambientales y de cambio climático?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida está el proyecto alineado con los objetivos de las convenciones internacionales de combate contra la desertificación (Convenio de Naciones Unidas de Combate contra la Desertificación, CNUCD), ambientales (Convenio sobre la Diversidad Biológica, CDB) de las Naciones Unidas) y de cambio climático (Convenio Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, CMNUCC)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades y áreas de trabajo de las convenciones internacionales de combate contra la desertificación (CNUCD), ambientales (CDB) y de cambio climático (CMNUCC) incorporadas en el diseño e implementación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento de proyecto</li> <li>PIRs</li> <li>Sitios web de las convenciones internacionales de combate contra la desertificación, ambientales y de cambio climático (CNUCD, CDB y CMNUCC, respectivamente)</li> <li>Entrevistas con PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, el equipo del proyecto y AMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
.1.2. ¿Es el proyecto consistente con las prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo contribuye el proyecto a las prioridades estratégicas del FMAM?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y las prioridades estratégicas del FMAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento del proyecto</li> <li>Documentos estratégicos del FMAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

Crterios de evaluacin	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
estratégicas del FMAM?			<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, el equipo del proyecto y AMA</li> </ul>	
.1.3. ¿Los objetivos del proyecto están alineados con las prioridades del PNUD en Cuba?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo contribuye el proyecto a las prioridades de intervencin del PNUD en Cuba?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una clara relacin entre los objetivos del proyecto y las prioridades de intervencin del PNUD en Cuba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento de proyecto</li> <li>Programa País del PNUD en Cuba</li> <li>Entrevistas con PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
.1.4. ¿En qué medida el proyecto es consistente con las estrategias y prioridades nacionales en materia de lucha contra la desertificacin, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible? <sup>37</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo contribuye el proyecto a las estrategias y prioridades del país en materia de lucha contra la desertificacin, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible?</li> <li>¿Ha sido el proyecto apropiado por el país?</li> <li>¿Cuál fue el nivel de participacin de las partes interesadas en el diseo e implementacin del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de alineacin entre los objetivos del proyecto y las prioridades, políticas y estrategias nacionales en materia de lucha contra la desertificacin, medio ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible</li> <li>Percepcin del nivel de apropiacin del proyecto por el país</li> <li>Percepcin del nivel de participacin de las partes interesadas en el diseo e implementacin del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento de proyecto</li> <li>Políticas y estrategias nacionales (Plan Nacional de Desarrollo, Estrategia Ambiental Nacional Programa Nacional de Conservacin y Mejoramiento de Suelos, Tarea Vida y Políticas Nacionales Agrícolas)</li> <li>Entrevistas con AMA, MINAG, Institutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
.1.5. ¿Es el proyecto coherente con las necesidades y los	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades provinciales y municipales en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de alineacin entre los objetivos del proyecto y las necesidades de los actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del proyecto</li> <li>PIRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

<sup>37</sup> ¿Cómo apoya el proyecto las prioridades ambientales y el desarrollo a nivel nacional?

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
planes provinciales y municipales en el área de intervención del proyecto?	<p>el área de intervención del proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha incluido a todos los interesados provinciales y municipales pertinentes durante la ejecución del proyecto?</li> </ul>	<p>relevantes en los niveles provinciales y municipales, en términos de alineación con los planes de desarrollo provincial y municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción del nivel de involucramiento de los actores locales en la implementación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de desarrollo provinciales y municipales</li> <li>Entrevistas con representantes de las Provincias de Camagüey y Matanzas, y los municipios del área de intervención del proyecto</li> </ul>	
<b>2. Diseño del proyecto: ¿Fue el proyecto internamente coherente y robusto en su diseño?</b>				
2.1. Análisis del marco lógico/marco de resultados (Lógica/estrategia del proyecto; Indicadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tan claros y bien integrados fueron los objetivos, resultados, productos y actividades del proyecto?</li> <li>¿Qué tan viables y realistas fueron los objetivos, resultados y productos del proyecto dentro del presupuesto disponible y tiempo programado?</li> <li>¿Qué tan efectivos fue el sistema de monitoreo y evaluación (indicadores, líneas de base, metas, métodos y fuentes de verificación) para medir los progresos/resultados del proyecto? ¿Eran SMART<sup>38</sup> y consistentes con los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre el objetivo, los resultados, los productos y las actividades del proyecto</li> <li>Viabilidad de los objetivos, resultados y productos dentro del marco presupuestal y temporal del proyecto</li> <li>Calidad del marco de resultados en el documento de proyecto</li> <li>Comprensión por parte de la unidad de gestión del proyecto de los objetivos, resultados y productos y el calendario</li> <li>Comprensión de los objetivos, resultados, productos y el calendario por parte de los socios nacionales, provinciales y municipales en la ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de planificación del proyecto (documento de proyecto, revisión del marco lógico en 2018)</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, gobiernos provinciales y municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

<sup>38</sup> Para específicos, medibles, alcanzables, relevantes, basados en el tiempo.

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	objetivos, resultados y productos del proyecto?			
2.2. Supuestos y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Fueron los supuestos y riesgos del proyecto bien identificados en el Documento de Proyecto?</li> <li>¿Ayudaron los supuestos y los riesgos identificados a determinar las actividades y los productos previstos?</li> <li>¿Se han tenido debidamente en cuenta los factores externos (tales como los efectos del cambio climático, etc.) que pueden incidir en el logro de los resultados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completitud de la identificación de riesgos y supuestos durante la planificación y el diseño del proyecto</li> <li>Grado y naturaleza de la influencia de los factores externos en las actividades planificadas</li> <li>Medida en que los documentos de planificación previeron o reflejaron los riesgos/ factores externos a los que ya se ha enfrentado el proyecto durante la ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento de proyecto</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, gobiernos provinciales y municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
2.3. Lecciones de otros proyectos pertinentes (en el mismo ámbito) incorporadas en el diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Fueron las lecciones aprendidas relevantes de otros proyectos debidamente incorporadas en el diseño del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplos de consideración de las lecciones aprendidas/recomendaciones de proyectos pertinentes en el diseño del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> </ul>
2.4. Vínculo y complementariedad del proyecto con otras intervenciones dentro del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se identificaron claramente otras intervenciones dentro del sector en los documentos de programa y de proyecto?</li> <li>¿En qué medida el proyecto apoya (y no duplica) actividades y objetivos no abordados por otros donantes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras intervenciones en el sector debidamente descritas y sus posibles vínculos con el programa y el proyecto analizados</li> <li>Nivel de coherencia y complementariedad del programa y el proyecto con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de programa</li> <li>Documento de proyecto</li> <li>PIRs</li> <li>Entrevistas con PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo de proyecto y AMA y MINAG; FAO y PNUMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha coordinado la intervención con otros donantes para buscar complementariedad y sinergias?</li> </ul>	proyectos y programas de otros donantes en la región		
<b>3. Eficacia: ¿En qué medida se han alcanzado los resultados y objetivos previstos del proyecto?</b>				
3.1. ¿Ha sido el proyecto eficaz para lograr los objetivos, resultados y productos previstos? <sup>39</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el proyecto logró los objetivos previstos?</li> <li>¿En qué medida el proyecto logró los resultados previstos?</li> <li>¿Cuál ha sido la calidad de los resultados logrados?</li> <li>¿En qué medida el proyecto logró los productos previstos?</li> <li>¿Cuál ha sido la calidad de los productos provistos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de cumplimiento de las metas con respecto a los objetivos</li> <li>Nivel de cumplimiento de las metas con respecto a los resultados</li> <li>Nivel de cumplimiento de las metas con respecto a los productos</li> <li>Nivel de calidad de los resultados</li> <li>Nivel de calidad de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del proyecto</li> <li>PIR</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, institutos, gobiernos provinciales y municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
3.2. ¿Cómo se gestionaban los riesgos y la mitigación de los mismos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores ayudaron y dificultaron el logro de los objetivos y resultados esperados?<sup>40</sup></li> <li>¿Qué tan bien se manejaron los riesgos y supuestos, por ejemplo, la COVID-19<sup>41</sup>?</li> <li>¿Cuál fue la calidad de las estrategias de mitigación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de los sistemas de información existentes para determinar los nuevos riesgos y otras cuestiones</li> <li>Calidad de las estrategias de mitigación de riesgos desarrolladas y seguidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>PIR</li> <li>Memorias de las reuniones del Comité Directivo</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

<sup>39</sup> ¿Cuál es el comportamiento y cuáles son los avances en términos cualitativos de los indicadores del Objetivo del Proyecto? ¿Logró el proyecto su objetivo?

<sup>40</sup> ¿En qué medida el proyecto se ve afectado en su implementación técnica y operativa debido a la COVID-19?

<sup>41</sup> ¿Qué medidas de manejo adaptativo se adoptaron frente a la COVID-19 y cuál es la efectividad de estas medidas?

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<p>riesgos desarrolladas? ¿Fueron suficientes?</p>		<p>gobiernos provinciales y municipales)</p>	
<p>3.3. ¿Qué lecciones pueden extraerse en cuanto a la eficacia para otros proyectos similares en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué enseñanzas se han extraído del proyecto en lo que respecta al logro de objetivos y resultados?</li> <li>¿Qué cambios se podrían haber hecho (de ser pertinente) en el diseño del proyecto a fin de mejorar el logro de los objetivos y resultados previstos del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatoría de las lecciones aprendidas extraídas del análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, institutos, gobiernos provinciales y municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
<p><b>4. Eficiencia: ¿Se ejecutó el proyecto de manera eficiente, de acuerdo con las normas y estándares internacionales y nacionales?</b></p>				
<p>4.1. Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y en los resultados del proyecto durante su ejecución)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Sufrió el proyecto cambios significativos como resultado de las recomendaciones de talleres, del comité directivo u otros procedimientos de revisión?</li> <li>¿Qué medidas de seguimiento (si las hubiera) y/o de gestión adaptativa se han adoptado en respuesta a los PIR?</li> <li>¿En qué medida se tomaron en consideración las recomendaciones de la evaluación de medio término?</li> <li>¿Cómo se documentaron las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de respuesta de los organismos de implementación y ejecución a las recomendaciones formuladas mediante los procesos de examen (PIR y evaluación de medio término)</li> <li>Ejemplos de cambios en la estrategia/enfoque del proyecto como resultado directo de recomendaciones formuladas</li> <li>Proporción de procesos de gestión adaptativa documentados y compartidos con los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de progreso y monitoreo</li> <li>Actas de talleres, reuniones del Comité directivo</li> <li>Informe de la evaluación de medio término</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, DRI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

Crterios de evaluacin	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	se compartieron con los principales socios y fueron internalizadas por éstos?			
4.2. Financiación y cofinanciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe alguna diferencia entre los gastos previstos y los reales? ¿Por qué?</li> <li>¿El apalancamiento de fondos (cofinanciación) se produjo según lo previsto?</li> <li>¿Fueron adecuados los sistemas contables y financieros establecidos para la gestión del proyecto y la producción de información financiera precisa y oportuna?<sup>42</sup></li> <li>¿Se han utilizado los recursos financieros de manera eficiente? ¿Podrían haberse utilizado los recursos financieros de manera más eficiente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de discrepancia entre el presupuesto planificado y el ejecutado</li> <li>Nivel de discrepancia entre los cofinanciamientos planificados y los apalancados</li> <li>Disponibilidad y calidad de los informes financieros</li> <li>Nivel de los gastos de gestión y discrepancia con los previstos</li> <li>Costos relacionados con los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Informes financieros</li> <li>Informes de auditoría</li> <li>Informes de análisis de ejecución presupuestaria y ajustes realizados por el equipo de proyecto con la CO del PNUD</li> <li>Evaluación de medio término</li> <li>Estimaciones costo beneficio del proyecto o de proyectos similares</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y equipo del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
4.3. Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tenía el proyecto un sistema sólido de M&amp;E para medir el logro de resultados?</li> <li>¿Contaba con suficientes recursos financieros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solidez del sistema de M&amp;E</li> <li>Financiación del sistema de M&amp;E</li> <li>Nivel de uso del sistema de M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Informes de progreso y monitoreo</li> <li>Evaluación de medio término</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

<sup>42</sup> Esta pregunta y la siguiente se vinculan con la pregunta en los términos de referencia: "Se han utilizado eficientemente los recursos financieros? ¿Es adecuada la gestión financiera del proyecto?"

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se utilizó el marco lógico durante la ejecución como instrumento de gestión y supervisión?</li> <li>• ¿Cumplió el proyecto con los requisitos/el calendario de presentación de informes de progreso?</li> <li>• ¿Se completaron cabalmente y de manera adecuada (en cumplimiento de los lineamientos y proveyendo la información estratégica necesaria)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia y calidad de los informes de monitoreo y progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas al personal de PNUD Cuba y equipo del proyecto</li> </ul>	
4.4. Arreglos institucionales (con los interesados pertinentes) y participación de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se analizaron las capacidades de las entidades ejecutoras durante la fase de diseño?</li> <li>• ¿En qué medida se discutieron los roles y las responsabilidades, y son estas claras en el diseño?</li> <li>• ¿En qué medida se establecieron alianzas eficaces para la ejecución del proyecto con las partes interesadas pertinentes a diferentes niveles?</li> <li>• ¿En qué medida participaron los interesados pertinentes en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipos de alianzas establecidas entre el proyecto y los órganos/organizaciones locales</li> <li>• Alcance y calidad de la interacción/intercambio entre los ejecutores de proyectos y los asociados locales</li> <li>• Número, tipo y calidad de mecanismos implementados para promover la participación de los interesados en cada etapa del diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto</li> <li>• Número y nivel de participación en los talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto</li> <li>• Actas de reuniones/talleres</li> <li>• Entrevistas a representantes de los gobiernos nacional (AMA, DRI, MINCEX, MINAG), provinciales y municipales. Si es posible, también entrevistas a la sociedad civil y beneficiarios individuales (incluyendo representantes de los consejos populares, líderes comunitarios locales y ONGs (ANAP))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<p>el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto? (mediante el intercambio de información y la organización de consultas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tenían los interesados nacionales un papel activo en la adopción de decisiones sobre el proyecto que guiaran la ejecución?</li> <li>• ¿En qué medida el proyecto utilizó las aptitudes, la experiencia y los conocimientos locales en el diseño, la ejecución y la evaluación de las actividades del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción sobre el uso de las aptitudes, la experiencia y los conocimientos locales</li> </ul>		
4.5. Dispositivo de gestión/manejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han puesto los organismos de implementación y de ejecución, respectivamente, suficientes recursos para lograr los resultados del proyecto?</li> <li>• ¿Cuál es la calidad de la ejecución del proyecto por parte de los organismos de implementación?</li> <li>• ¿Hasta qué punto fue eficaz la colaboración entre las instituciones responsables de la ejecución del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de que se han establecido funciones y responsabilidades claras</li> <li>• Nivel de discrepancia entre la cantidad real y prevista del presupuesto y el tiempo de personal dedicado al proyecto</li> <li>• Diferencia entre el calendario real y el previsto para la ejecución del proyecto</li> <li>• Calidad de la supervisión de los organismos de implementación y ejecución, respectivamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de progreso</li> <li>• POA y presupuestos</li> <li>• Miembros del equipo del proyecto</li> <li>• Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, DRI, gobiernos provinciales y municipales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han cumplido las tareas programadas en los Planes Operativos Anuales (POA) del proyecto?</li> <li>¿Ha experimentado el proyecto alguna demora en su ejecución? Si es así, ¿por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actividades programadas / cumplidas de acuerdo con los POA</li> </ul>		
4.6. ¿Qué lecciones pueden extraerse en cuanto a la eficiencia para otros proyectos similares en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué lecciones se pueden aprender del proyecto en cuanto a la eficiencia?</li> <li>¿Qué cambios se podrían haber hecho (si los hubiera) en el proyecto para mejorar su eficiencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatoría de las lecciones aprendidas extraídas del análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIRs</li> <li>Evaluación de medio término</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, DRI, MINCEX, MINAG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
<b>5. Sostenibilidad: ¿En qué medida existen riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos y/o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?</b>				
5.1. ¿En qué medida existen riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos y/o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los principales desafíos que podrían afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto?</li> <li>¿Qué factores pueden permitir u obstaculizar el logro de resultados sostenibles?</li> <li>¿El proyecto concibió una estrategia de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance de los obstáculos y/o riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto</li> <li>Existencia y solidez de una estrategia de sostenibilidad y de salida</li> <li>Número de planes de manejo desarrollados y en implementación como resultado del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG), institutos, gobiernos provinciales y municipales; FAO, PNUMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	sólida? ¿Incluyó una estrategia de salida específica? ¿La implementó?			
5.2. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tan eficaces son las comunicaciones para asegurar la sensibilización de los interesados acerca del programa y del proyecto?</li> <li>¿Existen mecanismos eficaces de comunicación externa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un plan de comunicación interna, protocolos de comunicación y mecanismos de retroalimentación</li> <li>Nivel de conciencia percibido por los interesados acerca de los resultados y las actividades del programa y del proyecto / Visibilidad del proyecto</li> <li>Número y tipo de mecanismos de comunicación externa o actividades implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del proyecto</li> <li>Documentos de comunicación</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG), institutos, gobiernos provinciales y municipales; FAO, PNUMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
<b>6. Impacto: ¿En qué medida el proyecto ha contribuido o permitido el progreso hacia la reducción de la presión sobre el medio ambiente y la mejora del estado ecológico y ha mejorado en general la calidad de vida de los beneficiarios directos e indirectos?</b>				
6.1. ¿Existen señales de que el proyecto ha contribuido a, o ha permitido avanzar hacia, los efectos previstos <sup>43</sup> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida ha incrementado el proyecto la integración de los principios del MST en los acuerdos para la coordinación entre las autoridades municipales, provinciales y nacionales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción del área del país cubierta por el CPP donde los acuerdos para la coordinación entre las autoridades municipales, provinciales y nacionales están basados en los principios del MST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de progreso y monitoreo</li> <li>Evaluación de medio término</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> <li>Si es posible, visitas a terreno.</li> </ul>

<sup>43</sup> La cadena de impacto esperada es la siguiente: el proyecto contribuye a una mayor y mejor implementación de prácticas de manejo sostenible de la tierra, lo que reduce la presión sobre los ecosistemas, lo que a su vez resulta una disminución del nivel de degradación de la tierra, lo que a su vez resulta en i) una mayor productividad agrícola, ii) una mayor protección y restauración de la biodiversidad y iii) una menor vulnerabilidad frente al cambio climático (por ejemplo, entendida como menores deslizamientos y menores inundaciones, por mayor retención de tierra y absorción de agua y menor escorrentía).

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida ha impulsado el proyecto la implementación de prácticas de manejo sostenible de la tierra?</li> <li>• ¿En qué medida ha reducido el proyecto la presión sobre los ecosistemas?</li> <li>• ¿En qué medida ha reducido el proyecto la degradación de la tierra?</li> <li>• ¿En qué medida ha aumentado el proyecto la productividad de la tierra?</li> <li>• ¿En qué medida ha mejorado el proyecto la salud de los ecosistemas en términos de biodiversidad?</li> <li>• ¿En qué medida ha reducido el proyecto la vulnerabilidad al cambio climático de los habitantes de las zonas de intervención)?</li> <li>• ¿En qué medida ha habido resultados no deseados (positivos o negativos) y cuáles han sido?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que implementan prácticas de manejo sostenible de la tierra</li> <li>• Número e intensidad de factores de presión sobre los ecosistemas</li> <li>• Niveles de degradación de la tierra (en hectáreas)</li> <li>• Nivel de productividad de la tierra</li> <li>• Estado ecológico en términos de biodiversidad</li> <li>• Número de personas (hombres y mujeres) con vulnerabilidad reducida debido a la proximidad de ecosistemas en buen estado</li> <li>• Ejemplos de resultados no deseados, positivos y negativos</li> </ul>	<p>institutos, gobiernos provinciales y municipales). Si es posible, entrevistas a beneficiarios directos e indirectos (incluyendo representantes de los consejos populares, líderes comunitarios locales y ONGs (ANAP); FAO, PNUMA</p>	
6.2. Elementos transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Integró el proyecto con éxito otras prioridades del PNUD, como el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el alivio de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a los ODS</li> <li>• Promoción de medios de vida sostenibles (por ejemplo, empleos creados, ingresos generados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de progreso y monitoreo</li> <li>• Evaluación de medio término</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
	<p>la pobreza y la generación de beneficios socio-económicos, la prevención y la recuperación de los desastres naturales, el respeto de salvaguardas sociales y ambientales y el empoderamiento de la mujer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de que los resultados del proyecto contribuyen a reforzar la capacidad de las comunidades para hacer frente a los desastres naturales</li> <li>• Pruebas de que el proyecto cumplió con las salvaguardas sociales y ambientales</li> <li>• Integración de la equidad de género en el diseño del proyecto (análisis de género y plan de acción de género)</li> <li>• Proporción de socios en la ejecución y participantes en talleres, cursos de capacitación o intercambio de conocimientos que son mujeres durante la implementación</li> <li>• Pruebas de actividades que incorporan la cuestión del género en la planificación o las actividades a nivel comunitario o nacional como resultado del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, institutos gobiernos provinciales y municipales). Si es posible, entrevistas a beneficiarios directos e indirectos (incluyendo representantes de los consejos populares, líderes comunitarios locales y ONGs (ANAP)).</li> </ul>	
<p>6.3. La producción de bienes públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se promovieron nuevas tecnologías y enfoques?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplos de nuevas tecnologías y enfoques promovidos y utilizados durante la ejecución del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos/datos de supervisión e informes de progreso y monitoreo</li> <li>• Evaluación de medio término</li> <li>• Entrevistas al personal de PNUD Cuba y la Asesora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
			Técnica Regional ROLAC, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, gobiernos provinciales y municipales); FAO, PNUMA.	
6.4. Demostración	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han adoptado con éxito medidas para difundir los bienes públicos, por ejemplo, mediante el desarrollo de sitios de demostración, la difusión de información y la capacitación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y tipo de actividades de difusión realizadas</li> <li>Número de sitios de demostración</li> <li>Número de capacitaciones organizadas y número/tipo de participantes en esas capacitaciones</li> <li>Calidad de las actividades de difusión de bienes públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas, listas de asistencia y otra documentación de los talleres o cursos de capacitación</li> <li>Documentos de comunicación del proyecto</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Entrevistas al personal de equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, institutos y gobiernos provinciales); FAO, PNUMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>
6.5. Réplica / Ampliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se están repitiendo actividades, demostraciones y/o técnicas dentro o fuera del proyecto, a nivel nacional o internacional?<sup>44</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplos de actividades/ técnicas utilizadas en el proyecto y reproducidas en otros proyectos/iniciativas (otras zonas geográficas y/o financiados por otros socios financieros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de progreso</li> <li>Entrevistas al personal de PNUD Cuba y Asesora Técnica Regional ROLAC, equipo del proyecto y socios en la ejecución (AMA, MINAG, institutos),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

<sup>44</sup> ¿Las prácticas de gestión de la sostenibilidad de la tierra se extendieron a más sitios en Cuba?

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Método
		<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1003 309 1435 405">• Ejemplos de leyes y reglamentos inspirados en los resultados del proyecto</li><li data-bbox="1003 411 1435 513">• Ejemplos de iniciativas en gran escala basadas en los resultados o métodos del proyecto</li></ul>	gobiernos provinciales y municipales; FAO, PNUMA	

## 5.2 Lista de documentos analizados

Se revisó de manera detallada la siguiente documentación proporcionada por el P5:

- Documento del programa (CPP), versiones de 2005 y 2013, y actualización de su marco lógico en 2018
- Documento del proyecto (PRODOC)
- Relatoría del taller de inicio del CPP
- Informes de implementación (PIR) para los años 2010-2020
- Estado de indicadores del marco lógico del CPP 2020
- Rendimientos de principales cultivos en sitios categorizados en MST
- Indicadores ambientales de biodiversidad para evaluar el manejo sostenible de tierras en Cuba I: Calidad biológica del suelo (2020)
- Indicadores ambientales de biodiversidad para evaluar el manejo sostenible de tierras en Cuba II: Calidad biológica del agua (2020)
- Informe técnico sobre el estado de la diversidad biológica y de bioindicadores en áreas bajo MST del programa CPP-OP15 (2020)
- Informes de evaluación de medio término 2015 y 2019
- Actas del CDN para los años 2016, 2017, 2018 y 2019
- Actas del Grupo de Expertos para los años 2017, 2018 y 2019
- Revisiones presupuestarias
- Informe de auditoría 2012
- Análisis de alineación del CPP con los ODS y Tarea Vida
- Documento de lecciones aprendidas 2020
- Materiales de difusión
- Herramienta de seguimiento de publicaciones
- Mapas de ubicación del proyecto
- Resolución 07/2017 de la AMA que establece el Reconocimiento en MST
- Plan de Desarrollo Económico y Social al 2030
- Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020
- Programa Nacional de Educación Ambiental 2016-2020
- Programa Nacional sobre la Biodiversidad 2016-2020
- Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba (2017)
- Tercera Comunicación Nacional a la CMNUCC (noviembre 2020)
- Contribución Determinada a Nivel Nacional de Cuba (actualización 2020)
- Documento del Programa País 2014-2018 del PNUD para Cuba
- Documento del Programa País 2018-2021 del PNUD para Cuba
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba 2014-2018
- Direcciones de programación del FMAM-3, FMAM-4, FMAM-5, FMAM-6 y FMAM-7

## 5.3 Lista de personas e instituciones entrevistadas

No	Nombre	Institución	Cargo	Fecha
1	Bernardo Calero	Suelo MINAGRI	Especialista de UM en DS del MINAGRI	23 de marzo
2	Felicita Gonzales	IAGRIC	Coordinadora de UM en IAGRIC del MINAGRI	23 de marzo
3	Miguel Ribot	IGT	Experto en geomática en IGT	23 de marzo
4	Alfredo Martínez	AMA	Dir de CPP	24 de marzo
5	Yulaidis Aguilar	AMA	Coordinadora de Programa	24 de marzo
6	Yaritza Gómez	AMA	Coordinadora del P5	24 de marzo
7	Maritza García	AMA	Presidenta de AMA	26 de marzo
8	Maritza Gonzales	AMA	Dir de Programas y Proyectos de la AMA	26 de marzo
9	Beatriz Crispín	MINCEX	Especialista del MINCEX	26 de marzo
10	Pedro Ruíz	DRI-CITMA	Dir de DRI	26 de marzo
11	Mailyvis Ynouwy	Cuerpo de Guardabosques	Coordinadora del monitoreo de indicadores biofísicos del CPP	26 de marzo
12	Juan Mario Martínez	IGT	Dir de BASAL	27 de marzo
13	Gricel Acosta	PNUD	Oficial de Programa a cargo del área de Naturaleza, Clima y Energía (NCE)	29 de marzo
14	Tomás Escobar	PNUD	Coordinador PPD	29 de marzo
15	Johan Navarro	PNUD	Oficial de Programa, NCE	29 de marzo
16	Patricia Fernández	PNUD	Asociada de Programa, NCE	29 de marzo
17	Simone Bauch	PNUD	Asesora Técnica Regional	29 de marzo
18	Ana María Rodríguez	Delegación del CITMA de Camag	Coordinadora de P5 en Camagüey	30 de marzo
19	Lisbet Font	Delegación del CITMA de Camag	Subdelegada del CITMA de Camagüey/ Coordinadora de maestría de MST	30 de marzo
20	Alexander Fernández	Delegación del CITMA de Guantánamo	Coordinador de P5 en Guantánamo	30 de marzo
22	Teudys Limeres	Delegación de MINAGRI en Guantánamo	Coordinador de P2 en Guantánamo	30 de marzo
23	Tony Márquez	ANAP Guantánamo	Productor categorizado Guantánamo	30 de marzo
24	Juan Carlos	Delegación del CITMA de Matanzas	Coordinadora de P5 en Matanzas	30 de marzo
25	Nelvis	Delegación del CITMA de Matanzas	Subdelegada del CITMA de Matanzas	30 de marzo
26	Fernando Donis	ANAP Matanzas	Productor categorizado Matanzas	30 de marzo
27	Geral Malagon	Delegación del CITMA de Pinar del Rio	Coordinadora de P2 en Pinar del Rio	30 de marzo
28	Onay Martínez	ANAP Pinar de Río	Productor Categorizado Pinar del Rio	30 de marzo
29	Luis David Almeida	AMA	Dir de Manglar Vivo	4 de abril
30	José M. Guzmán	AMA	Coordinador técnico de Manglar	4 de abril
31	Robert Erath	PNUMA	Coordinador portafolio MST	1 de abril
32	Enrique Moret	FAO		20 de abril

## 5.4 Formulario de acuerdo de consultores de evaluación

### Evaluators:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study imitations, findings and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Jon García

#### Evaluation Consultant Agreement Form

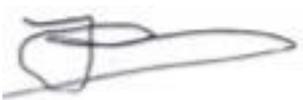
#### Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

**Name of Consultant:** Jon García Bañales

**Name of Consultancy Organization** (where relevant):

**I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.**

Signed at *London, United Kingdom* on 31/05/2021

Signature: 

Orlidia Hechavarria

**Evaluation Consultant Agreement Form**

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System**

**Name of Consultant:** Orlidia Hechavarria

**Name of Consultancy Organization** (where relevant):

**I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.**

Signed at *La Habana, Cuba* on *31/05/2021*

Signature:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Orlidia Hechavarria', is written over the signature line.

## 5.5. Comentarios detallados al marco de resultados del proyecto

Indicator system		Reporting		Comments to the indicators system and reporting
<b>Objective</b>	<b>The effectiveness and efficiency of SLM initiatives in Cuba is maximized programme-wide</b>			
<b>Description of Indicator</b>	<b>Baseline Level</b>	<b>End of project target level</b>	<b>Cumulative progress since project start<sup>45</sup></b>	
Proportion of the core target group of 25 key institutions nationwide which is participating in the coordinated and integrated use of lands based on sustainable land management principles	0	25 members of the core target group by end of Program	94 institutions are participating in the implementation of the CPP.	<p>Teniendo en cuenta cómo se verifica (reporte del organismo de coordinación del CPP), el indicador no es totalmente relevante ni específico. No es muy claro de qué significa “participar en el uso coordinado e integrado de tierras”.</p> <p>De la manera en la que están redactados el indicador y la meta no son consistentes (el indicador se refiere a porcentaje, y la meta a un número), aunque esta es una debilidad menor.</p> <p>El reporte no aclara este punto. Hace referencia a las instituciones que participan en la implementación del CPP, pero no indica en qué medida esa participación es integrada ni coordinada, por ejemplo, si participan en un órgano de coordinación del CPP que se reúne de manera regular.</p>
Proportion of area covered by CPP where agreements for coordination between	No systems exist	80% of national territory covered by agreements by	100% of national territory is covered by agreements, since they are signed by national entities that regulate activities that promote SLM model	El indicador no es del todo específico, ya que no es claro si el área del CPP es todo el territorio nacional o una parte de él. El método de verificación es equívoco e inapropiado. Además, el indicador y la meta no son consistentes: el indicador se refiere tanto a la firma como a la

<sup>45</sup> El análisis se realiza a partir del último PIR disponible, que cubre hasta el 30 de junio de 2020.

Indicator system		Reporting	Comments to the indicators system and reporting
national, provincial and municipal authorities for the use of lands based on sustainable land management principles are developed and in place	specific to SLM	year 10 (end of the project)	application, which have branches up to municipal levels.
			implementación de acuerdos, mientras la meta se refiere solo a su firma.  El reporte refleja esas falencias, al no informar sobre la implementación de los acuerdos. En los PIR, no se reporta % de superficie del territorio nacional, sino % de municipios. La medición es inconsistente a lo largo del tiempo y los datos no son comparables. En 2010 y 2011, se reportan los municipios con acuerdos dentro de las zonas de intervención (número y %); entre 2012 y 2017 se reporta los municipios con acuerdos de réplica fuera de las zonas de intervención (número y %); a partir de 2018, se reportan convenios con autoridades nacionales y en 2020 se concluye que, al tener esos convenios un alcance nacional, se puede dar por cumplida la meta. Año con año, se hace referencia de manera indiferenciada a los municipios cubiertos por acuerdos (firma) y aquéllos donde se está replicando el programa (implementación), así que no queda claro a qué se refieren los datos en realidad.
<b>Outcome 1</b>	<b>Institutions coordinate their SLM initiatives effectively programme-wide</b>		
Number of CPP projects whose startup responds to the achievement of milestones identified in the CPP document	0	5 (100%), throughout the life of the CPP	1 project concluded and 4 projects are in execution phase as described below:  Project 1: Execution was completed. In the final evaluation, it obtained a highly satisfactory rating.  Project 2 is being implemented according to schedule. Its mid-term evaluation rating was satisfactory.  Project 3. In implementation.  Project 4 It's PRODOC was completed during first trimester of 2020 by an international consultant and the Central Coordination Unit of CPP. Reference Terms were written.
			El indicador parece un indicador del CPP más que del P5, porque en principio el P5 no es responsable del diseño e implementación de los otros proyectos.  El horizonte temporal tampoco es claro: se hace referencia a la vida del CPP, pero como se ha comprobado esta no era necesariamente la vida del P5. Como es un indicador del P5, la referencia temporal debe ser el fin del P5 y no el fin del programa. De manera general, el complemento temporal "throughout" no es preciso ni pertinente.  El indicador no es específico, ya que no indica qué se espera de los proyectos en términos de su estado de ejecución (que hayan sido diseñados, que estén en implementación o que se hayan concluido), y

Indicator system			Reporting	Comments to the indicators system and reporting
			Project 5 It has been accompanied the execution of the others projects of CPP.	<p>desempeño o resultados. El método de verificación es vago y poco robusto.</p> <p>El reporte mejora el indicador, al brindar información sobre el estado de ejecución y el desempeño de los proyectos. Con respecto a lo último, aunque es útil conocer el desempeño general (teniendo en cuenta los criterios de relevancia, efectividad, impacto, eficiencia y sostenibilidad), no se dan detalles de la evaluación de la efectividad, que para este indicador es el aspecto más relevante de las evaluaciones.</p>
Number of constituent projects within the CPP which meet their impact targets in a cost-effective manner	0	80%, throughout the life of the CPP	<p>Project 1 completed successfully since 2015 (100%).</p> <p>Project 2: 92%,</p> <p>Project 3: 76.6%.</p> <p>Project P5: 96%.</p>	<p>El indicador no es preciso. Incluye dos aspectos disímiles: el cumplimiento de metas de impacto y la costo-efectividad. Además, no se indica cómo se mide el cumplimiento de estos aspectos en cada proyecto: ¿Cuándo se considera que un proyecto cumple sus metas de impacto? ¿Cuando cumple más del 50% de sus metas? ¿Cómo se mide la costo-efectividad? En ese sentido, la meta no es precisa, ya que no se entiende a qué se refiere: ¿al 80% de los proyectos o al 80% de las metas?</p> <p>Adicionalmente el método de verificación es inadecuado. El prodoc se refiere a informes de los equipos de implementación, pero esa evaluación debe ser independiente.</p> <p>El reporte refleja esos problemas. Parece referirse a la ejecución financiera, lo que no sería consistente con el indicador, que se refiere al cumplimiento de metas de impacto y a la costo-efectividad, pero no a la ejecución financiera, que es un aspecto totalmente diferente.</p>
Degree of coincidence between activity targets established in annual work plans of CPP and	0	90%, throughout the life of the CPP	The degree of coincidence between the activity target established in the work plans of the constituent projects and the CPP is 100%	De nuevo el indicador incluye elementos diversos: i) la consistencia entre las actividades de los Proyectos y las actividades del programa, y ii) su nivel de ejecución. Esto es inadecuado: ¿cómo se evaluaría una actividad que es coherente, pero con una ejecución limitada? Además,

Indicator system			Reporting	Comments to the indicators system and reporting
constituent projects, and actual execution			<p>The real execution of the constituent projects in the period is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Project 1 - 100%,</li> <li>•Project 2 - 81 %,</li> <li>•Project 3 - 57.1%</li> <li>•Project 5 - 76%</li> </ul>	<p>¿qué se mide en cada caso? Por ejemplo, para la ejecución, ¿se considera que esté en ejecución, o que la ejecución esté concluida? La meta tampoco es clara. ¿A qué se refiere el 90%? ¿A las actividades? De manera general, el complemento temporal “throughout” no es preciso ni pertinente.</p> <p>El reporte distingue ambos aspectos, pero no es claro a qué se refieren los porcentajes de ejecución: ¿A actividades en marcha o culminadas?</p> <p>Además, no agrega: si el indicador se refiere a actividades del CPP, habría que indicar cuántas actividades tiene cada proyecto, mencionar el porcentaje de ejecución de las actividades de cada proyecto y agregar para estimar el porcentaje de actividades del programa en ejecución o ejecutadas. En la actualidad hay una meta (una cifra) y el reporte menciona 4 que no se sabe cómo agregar.</p>
Degree of coincidence between financial targets established in annual budgets of CPP and constituent projects, and actual execution.	0	90%, throughout the life of the CPP	<p>The degree of coincidence between the financial objectives established in the work plans of the constituent projects and the CPP is 66%, making a comparison between the total budget of the CPP and the execution of all the projects to date.</p> <p>Project 1 execution 3 500 000.00 (100%)</p> <p>Project 2 execution 2 232 360.03 (91.3%)</p> <p>Project 3 execution 582 496.23 (40.8%)</p> <p>Project 5 execution 746 737.70 (93.3%)</p> <p>Total execution 7 061 593.96 (70.6%)</p>	<p>De nuevo el indicador incluye elementos dispares, lo que dificulta el análisis, y es poco preciso. No es claro cómo se mide la consistencia entre las metas financieras del CPP y los proyectos, que debería ser total, ni cómo se mide la ejecución financiera (recursos desembolsados o comprometidos/programados, por ejemplo). De manera general, el complemento temporal “throughout” no es preciso ni pertinente.</p> <p>El reporte intenta suplir estas deficiencias, simplificando la comparación y agregando, lo cual es más sencillo aquí. Es preciso indicar que el ejercicio no es del todo robusto, y no está del todo alineado con la meta. Si se agrega la ejecución financiera de los proyectos, la meta debería ser el 100% al final del CPP, y no tendría sentido establecer una meta a lo largo del CPP porque el porcentaje de ejecución financiera es necesariamente cambiante.</p>

Indicator system			Reporting	Comments to the indicators system and reporting
Proportion of planned CPP staff and institutional staff seconded to projects in place and satisfying performance requirements of the central team	5 full time and 3 part time members of the central team	100% (6 full time and 6 part time staff of the central team, 4 project leaders and 5 intervention area staff)	100% according to goal, we have 8 full-time specialists. (5 SLM specialists, the financial administrator, the logistic and 1 full-time driver.)  8 part-time specialists (6 coordinators in the management units and 10 territorial coordinators of the program)	De nuevo, el indicador agrega elementos disímiles. El método de verificación es inadecuado, ya que los informes que hace el equipo no son una fuente independiente para evaluar si satisfacen los requisitos. La meta es confusa: no se sabe si el total son 12 o 21 personas, y si los 9 últimos serían a tiempo completo o parcial. No hay una referencia temporal clara, cuando el equipo del CPP en principio cambia según se van abriendo y cerrando proyectos.  El reporte no aclara estos aspectos, y parece ser inconsistente: se mencionan 8 especialistas a tiempo parcial y luego se indican 16.
Number of national and international institutions (both within and outside the CPP), which coordinate with and complement GEF-funded investments in the CPP in their initiatives and plans related to SLM	0	All 25 members of the core target group, all 46 key collaborating institutions and 4 international agencies	94 institutions are participating in the implementation of the CPP.  Developed synergy actions with the GEF Small Grants Program (PPD).	Tal como está formulado, este indicador se duplica con uno arriba para el objetivo. Se podría distinguir más claramente entre la escala nacional y la internacional. La meta no distingue entre estas instituciones (las agencias internacionales podrían ser parte de las 25 o las 46), ni indica si se puede considerar como instituciones socias a las que ejecutan proyectos dentro del CPP, como PNUD y PNUMA.  El reporte no es consistente con la meta, ya que no distingue por tipo de actor. Por ejemplo, que 94 instituciones implementen el proyecto no informa sobre si 4 agencias internacionales lo hacen. Las interacciones con otros países son muy relevantes, pero no para este indicador que se centra en instituciones (si en ambos casos es PNUD, no se podría contar doble).
Proportion of local stakeholders in area covered by CPP who are satisfied with CPP decisions, results and products	0	80% from year 7 on.	To date, 2 surveys have been applied in 2018 and 2019, respectively, which have shown satisfaction degree of stakeholders with CPP results is above 90% in all intervention areas.	El sistema del indicador es relevante. El método de verificación no es adecuado en el documento de proyecto.  El reporte usa un método de verificación relativamente adecuado – habría que detallar las características de las encuestas para mostrar

Indicator system			Reporting	Comments to the indicators system and reporting
				que es adecuado. El reporte no es específico – no ofrece porcentajes, como exige la meta.
<b>Outcome 2</b>	<b>SLM initiatives in Cuba respond to the results of monitoring and evaluation of programme-wide conditions</b>			
Number of programme-level indicators related to SLM being measured in accordance with plans	Zero	80% of CPP indicators and Purpose and Intermediate Objective levels	An update of the evaluation of the CPP indicators was completed in this period.  Specific Objective 1 of CPP: 97% achieved.  Specific Objective 2 of CPP: 70% achieved. (Some results of this objective depends on the projects 4)	La meta no es precisa. No hay referencia temporal.  El reporte es parcialmente adecuado. Responde al indicador, pero da información que no es del todo relevante (nivel de cumplimiento).
Number of target institutions receiving regular and up to date information on programme-level CPP indicators	Zero	The 25 members of the core target group receive information on 100% of indicators within 6 months of measure	The 25 key institutions and others are kept receiving updated information on the CPP and its projects.  Printed and distributed a book named Law of Water (Annex3).  Dissemination of CPP actions and its projects through the social network Facebook, television programs and the written press (Annex4).	La meta no es del todo clara (no es claro qué quiere decir “within 6 months of measure”, aunque puede ser un error y querer decir “measurement”).  El reporte es adecuado, aunque no parece estar basado en el método de verificación indicado en produc.
Number of institutions which take into account programme-level indicators in their management of initiatives contributing to SLM	None	The 25 members of the core target group	There are 94 institutions up to now which take into account programme-level indicators in their management of initiatives contributing to SLM.	El sistema de indicadores es adecuado.  El reporte es acuerdo, aunque no parece estar basado en el método de verificación indicado en produc.
<b>Outcome 3</b>	<b>Monitoring, learning, adaptive feedback &amp; evaluation</b>			

Indicator system			Reporting	Comments to the indicators system and reporting
Proportion of annual work plans and budgets which adequately take into account the results of monitoring and evaluation	0	100% throughout the life of the CPP	100% of the work plans, as well as their budgets, have been adapted according to the monitoring and evaluation plan.	El sistema de indicadores y el reporte son adecuados.
Numbers of documents on lessons learnt produced and disseminated within the GEF system, based on project final evaluation reports	0	5, during the life of the CPP	Only P1 has concluded, its final report includes an annex with the learned lessons from it.  As recommendation of CPP Interim Evaluation is under review a publication about CPP lessons learned during program lifetime.	El indicador no es del todo relevante, ya que supedita el desarrollo de documentos de lecciones aprendidas al desarrollo de evaluaciones finales de los proyectos.  El reporte es adecuado.

## 5.6 Audit trail

*Anexado en archivo aparte.*

## 5.7 Términos de Referencia de la Evaluación Final.

*Anexado en archivo aparte.*

## 5.8 Aprobación

**Terminal Evaluation Report for (Project Title & UNDP PIMS ID) Reviewed and Cleared By:**

**UNDP - Cuba (Programme Analyst NCE<sup>46</sup>)**

**Name:** Grisel Acosta

**Signature:**  **Date:** 17-Jun-2021

**Regional Technical Advisor (Nature, Climate and Energy)**

**Name:** Simone Carolina Bauch

**Signature:**  **Date:** 24-jun-2021

---

<sup>46</sup> M&E Officer was on sick leave during the evaluation process