



**EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO**  
**“AUTOABASTECIMIENTO LOCAL PARA UNA ALIMENTACIÓN SOSTENIBLE Y SANA**  
**(ALASS)”**

**Proyecto Nro.: 00118495**

**INFORME FINAL**

**FECHA: septiembre 2019 – noviembre 2023**

**REGIÓN: AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

**PAÍS: CUBA**

**AGENCIA IMPLEMENTADORA: PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**  
**(PNUD)**

**CONTRAPARTE NACIONAL: MINISTERIO DE LA AGRICULTURA -MINAG-**

**Evaluadora internacional:**  
**GLADIS DEMARCHI**

**Evaluadora nacional:**  
**MAYDA BETANCOURT**

Julio, 2024

## Información del Proyecto:

Título del Proyecto	Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana (ALASS)	
ID de ATLAS/QUANTUM	00115296	
Efecto y productos	<p><b>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:</b> 2.1.1 Objetivos de baja emisión y resiliencia al clima son abordados en los planes y políticas de desarrollo nacional, subnacional y sectorial para promover la diversificación económica y el crecimiento verde.</p> <p><b>Efecto del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible - MANUD- / Documento del Programa para Cuba -CPD- del PNUD:</b> La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeneracional y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones.</p> <p><b>Objetivo General:</b> Implementar enfoques innovadores, ambientales y resilientes al clima para incrementar la producción de alimentos.</p> <p><b>Objetivo específico:</b> Desarrollar sistemas sostenibles, resilientes, asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados.</p> <p>Los <b>Resultados</b> esperados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Resultado 1:</u> Diagnosticadas las problemáticas, potencialidades y necesidades para la producción sostenible, resiliente y con equidad para responder a la demanda local con alimentos sanos e inocuos.</li> <li>• <u>Resultado 2:</u> Fortalecido e implementado el Programa de Autoabastecimiento Municipal (1PAM) sobre la base de una producción de alimentos sostenible, diversificada, resiliente y con equidad.</li> <li>• <u>Resultado 3:</u> Incrementada la presencia de productos alimenticios locales diversificados para aprovechar las oportunidades de los mercados turísticos.</li> <li>• <u>Resultado 4:</u> Fortalecida la integración y efectividad de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en todos los eslabones de la cadena productiva.</li> </ul>	
País	Cuba	
Región	América Latina y el Caribe	
Fecha de la firma del documento del Proyecto	Septiembre de 2019	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	Septiembre de 2019	Septiembre de 2025
Presupuesto total comprometido	13,433,000 de Euros (13,3 millones de la UE y 133,000 de PNUD)	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	Euros 6.323.980.-	
Fuente de financiación	Unión Europea y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	
Parte encargada de la ejecución	Ministerio de Agricultura	
<b>Información sobre la evaluación</b>		
Tipo de evaluación	Evaluación intermedia del proyecto "Autoabastecimiento local para una alimentación sostenible y sana (ALASS)"	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	septiembre 2019	noviembre 2023
Evaladores/as	Evaluadora internacional: Gladis Demarchi Evaluadora nacional: Mayda Betancourt	
Dirección de correo electrónico de los/as evaluadores/as	<a href="mailto:gladis.demarchi@outlook.cl">gladis.demarchi@outlook.cl</a> <a href="mailto:lornavillafana18@gmail.com">lornavillafana18@gmail.com</a>	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	Octubre 2023	Febrero 2024

## Tabla de Contenidos:

<b>RESUMEN EJECUTIVO:</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	1
A. Antecedentes y contexto:.....	1
B. Objetivo, propósito y alcance de la evaluación.....	3
C. Enfoque y metodología de la evaluación.....	3
D. Análisis de datos:.....	8
E. Criterios y preguntas de la evaluación.....	9
<b>HALLAZGOS:</b> .....	11
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	48
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	51
<b>LECCIONES APRENDIDAS:</b> .....	53
<b>ANEXOS:</b> .....	54
<i>ANEXO 1: PREGUNTAS PARA ACTORES CLAVE: GOBIERNO, SOCIOS E IMPLEMENTADORES</i> .....	54
<i>ANEXO 2: PREGUNTAS PARA OTRAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES/BENEFICIARIAS DEL PROYECTO</i> .....	56
<i>ANEXO 3: PAUTA PARA GRUPOS FOCALES EN COOPERATIVAS</i> .....	58
<i>ANEXO 4: LISTADO DE ENTREVISTADOS, GRUPOS FOCALES Y VISITAS EN TERRENO</i> .....	59
<i>ANEXO 5: LISTADO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS</i> .....	69
<i>ANEXO 6: MATRIZ EVALUACIÓN</i> .....	71
 Figura 1: Esquema de Teoría de cambio.....	6
Figura 2 : Rubros del Presupuesto.....	31
Figura 3 : Total del Gasto Ejecutado.....	31
 Tabla 1 Recomendaciones:.....	51

## ACRÓNIMOS:

AAM	Autoabastecimiento Alimentario Municipal
ACCS	Asociación Cubana de Comunicadores Sociales
ACPA	Asociación Cubana de Producción Animal
ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ACCRC	Asociación Culinaria de la República de Cuba
ADELANTE 2	Programa ADELANTE 2 de la UE cooperación triangular, entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe
AGROCADENAS	Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local
ALASS	Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
CCS	Cooperativas de Créditos y Servicios
CEDEL	Centro de Estudios para el Desarrollo Local
CEDEM-UH	Centro de Estudios Demográficos – Universidad de La Habana
CE-GESTA	Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIFFRA	Marco Integrado de Financiamiento para Cuba
CIMAGT	Centro de Investigación para el Mejoramiento Animal de la Ganadería Tropical
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CONSAS	Proyecto Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento para la seguridad alimentaria sostenible en Cuba
CP	Consejos Populares
CPA	Cooperativas de Producción Agropecuarias
CPD	Country Programme Document
CUM	Centros Universitarios Municipales
DESIRA	Development of Smart Innovation through Research in Agriculture en inglés
EDM	Estrategia de Desarrollo Municipal
EG-SA	Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura
EUROCLIMA	Iniciativa Global Gateway para la transición verde y justa
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FRE	Fuentes de Energía Renovables
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
IAGRIC	Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola
GAG	Grupo Empresarial Agrícola
GEGAN	Grupo Empresarial Ganadero
GELMA	Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios.
GISA	Grupo Interagencial de Seguridad Alimentaria
HAB.AMA	Autoabastecimiento alimentario y desarrollo de iniciativas económicas sostenibles
IIFT	Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical
IIIA	Instituto de Investigaciones para la Industria Alimentaria
IIP	Instituto de Investigaciones Porcinas
INCA	Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas
INHEM	Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología del MINSAP
INIFAT	Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales de Agricultura Tropical
INIVIT	Instituto de Investigaciones en Viandas Tropicales
IS	Instituto de Investigaciones de Suelos
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MINAG	Ministerio de la Agricultura

MINAL	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINCIN	Ministerio de Comercio Interior
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MINTUR	Ministerio del Turismo
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
NDC	Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (en inglés)
NIM	National Implementation Modality (en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información
ONN	Oficina Nacional de Normalización
PADIT	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PALMA	Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba
<sup>1</sup> PAM	Programas de Autoabastecimiento Municipal
<sup>2</sup> PAM	Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres
PDCA	Political Dialogue and Cooperation Agreement
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POSAS	Proyecto Fortalecimiento de políticas para la seguridad alimentaria en Cuba
PROACT	Proyecto Fortalecimiento de la Resiliencia Comunitaria para la Seguridad Alimentaria
PRODOC	Documento del Proyecto
SAL	Sistemas Alimentarios Locales
SAS-Cuba	Programa País Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible en Cuba
SASRE	Sistemas Agroalimentarios Sostenibles, Resilientes y con Equidad
SIGC	Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento
SIPAM	Sistemas de Ingenios del Patrimonio Agrícola Mundial
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
TdR	Términos de Referencia de la Evaluación
TIC	Tecnología de la Informática y las Comunicaciones
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativa
UE	Unión Europea
UEB	Unidad Empresarial Básica
UNAH	Universidad Agraria de la Habana
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNEG	United Nation Evaluation Group
UPEC	Unión de Periodistas de Cuba
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (en inglés)
ROM	Result Oriented Monitoring

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El presente Informe Final tiene por objeto presentar los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas de la "Evaluación Intermedia del Proyecto "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana -ALASS-".

El **Objetivo de la Evaluación** es identificar y evaluar, desde una visión externa, los logros alcanzados por el proyecto ALASS a medio término, en coherencia con sus objetivos y resultados previstos y reportados, así como los principales desafíos para su implementación, brindar recomendaciones útiles para el futuro e identificar lecciones aprendidas.

**Alcance temporal de la evaluación:** septiembre 2019 – noviembre 2023.<sup>1</sup>

**Alcance territorial de la evaluación:** Consejos populares de seis Municipios de Santa Clara, Remedios, Placetas, (Provincia de Villa Clara) y Sancti Spíritus, Yaguajay y Taguasco (Provincia de Sancti Spíritus)

**Muestra de entrevistados/as:** 175 personas (88 mujeres/ 87 hombres= 50%/50%)

### **HALLAZGOS:**

***PERTINENCIA: 1. ¿El proyecto es pertinente con las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del Programa del País, el Plan Estratégico del PNUD, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y las necesidades de los beneficiarios/as?***

HALLAZGO 1: El proyecto ALASS es altamente pertinente y está bien alineado a las estrategias y políticas de desarrollo nacionales, provinciales y locales del Gobierno de Cuba; con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Cuba y el Documento de Programa de Cooperación del PNUD; al Acuerdo de la Unión Europea; a los ODS de la Agenda 2030; y las necesidades de los beneficiarios/as.

HALLAZGO 2: El proyecto destaca por tener un carácter participativo e inclusivo; por el aporte de su metodología para realizar los diagnósticos municipales en el marco de la implementación de la Ley SSAN a nivel nacional; su contribución al proceso de descentralización de competencias de los niveles nacionales para el desarrollo de sistemas sostenibles, resilientes asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados; la caracterización de cadenas productivas; y la elaboración de estrategias municipales. No obstante, el diseño del proyecto resulta un tanto ambicioso dado que pretende lograr un cambio en los hábitos nutricionales de la población, junto a otras premisas como la mejora y conservación del suelo, el uso del riego eficiente y el uso de tecnologías de energía renovable todo en un plazo de cinco años.

***Valoración de pertinencia: Pertinente (P).***<sup>2</sup>

***COHERENCIA: 2. ¿El proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas desarrolladas en el país en el sector agroalimentario?***

HALLAZGO 3: Las acciones del proyecto aportan valor a otras intervenciones o políticas que desarrollan los proyectos POSAS y CONSAS pertenecientes a los componentes 1 y 3 que implementa FAO en el Programa SAS-Cuba; ha sido un gran impulsor de la Ley SSAN para la irradiación de las metodologías y herramientas para el diagnóstico nutricional; ha contribuido al encadenamiento productivo para cerrar ciclos en los territorios; en procurar disminuir las importaciones de alimentos; al apoyar la descentralización de las funciones estatales y al fortalecimiento del papel de los gobiernos municipales; y con las acciones afirmativas e iniciativas siguiendo la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura.

***Valoración de la coherencia: Satisfactoria (S).***<sup>3</sup>

***EFICACIA: 3. ¿Qué resultados esperados e inesperados ha logrado el proyecto hasta el momento y cómo éstos contribuyen al logro de sus objetivos superiores?***

---

<sup>1</sup> Según los Términos de Referencia de la Evaluación, PNUD, 2023: el alcance de la revisión de medio término era hasta junio se incluyeron acciones realizadas y logros alcanzadas hasta noviembre de 2023 momento en que se realizó la misión en terreno para la recolección de información basada en la opinión de los actores clave y beneficiarios.

<sup>2</sup> Escala de valoración para pertinencia: Pertinente (P) y No pertinente (NP).

<sup>3</sup> Escala de valoración de coherencia: Altamente satisfactoria (AS): No hubo deficiencias en la coherencia; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en la coherencia; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas.

HALLAZGO 4: Entre los logros cualitativos más relevantes destaca su enfoque innovador sobre el tema nutricional; el trabajo multisectorial; la mirada integral para cerrar ciclos productivos en los mismos territorios; el empleo de metodologías y herramientas para un diagnóstico a la medida de cada territorio y población beneficiaria; un escalamiento a nivel nacional; un fuerte componente dedicado a la formación de capacidades; y la humanización del trabajo.

HALLAZGO 5: En términos cuantitativos se constata un mejor alcance en los indicadores de los Objetivos General y Específico, producto del ajuste de metas realizado ya que algunos indicadores que estaban considerados en los Resultados pasaron a formar parte de los indicadores de objetivos más a largo plazo mientras que otros nuevos indicadores fueron incorporados para medir las capacidades fortalecidas a nivel de resultados.

HALLAZGO 6: Se evidencia un mayor avance en los Resultados 1 y 3 mientras que se constata un atraso de unos dos años a causa de la pandemia principalmente en los Resultados 2 y 4. No obstante, a pesar que existen numerosos factores externos e internos limitantes, los resultados se prevén alcanzables en la medida que se apruebe una extensión del plazo de cierre del proyecto pues se requiere avanzar en las capacidades de los beneficiarios, actores y gobiernos locales; en acciones afirmativas de género; en una mayor participación de los jóvenes; y en una mayor visualización de sus resultados.

HALLAZGO 7: Si bien se tomaron algunas medidas paliativas como la puesta de buenas prácticas para enfrentar algunas barreras y desafíos como la crisis energética, la falta de insumos agrícolas y los medicamentos se requiere de medidas de mitigación específicas para disminuir su ocurrencia.

HALLAZGO 8: Entre los resultados positivos inesperados destacan la irradiación de herramientas y metodologías junto a la preparación de equipos de otros municipios para propiciar el escalamiento de la Ley SSAN a todo el país; los escenarios de los seis municipios como avanzada para la réplica a otros municipios de las provincias; y los premios entregados a algunos productores/as en exposiciones.

**Valoración de Eficacia: Moderadamente Satisfactorio (MS) o con deficiencias moderadas.**<sup>4</sup>

**EFICIENCIA: 4. ¿Las modalidades de implementación, gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros dispuestos contribuyen al logro de los resultados y objetivos del proyecto?**

HALLAZGO 9: Aunque se realizó una asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y operativos de manera estratégica para lograr resultados de forma económica y que con la modalidad de implementación directa NIM se logró disminuir el tiempo para las adquisiciones de equipos, se verifica una demora de unos dos años producto de las restricciones de la pandemia que atrasaron la fase de diagnóstico y por limitaciones del bloqueo externo. Se constata una sub-ejecución del presupuesto de alrededor de un 53% por lo que se estaría necesitando una extensión del plazo de cierre del proyecto de, al menos unos dos años, a contar desde el 2025 de manera de poder terminar de entregar el equipamiento pendiente y poder medir los resultados previstos.

HALLAZGO 10: El Proyecto cuenta con un SyE y con indicadores desagregados por género y edad para su gestión eficaz y eficiente. Sin embargo, dado que se hizo una actualización en las metas intermedias y finales antes de la revisión de medio término; se incluyeron nuevos indicadores; y otros que se reportaban a nivel de Resultados pasaron a formar parte de los Objetivos General y Específico ello dificulta la trazabilidad de los mismos para ver los logros alcanzados hasta el momento y a futuro; y, además, en los informes anuales se requiere incorporar un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.

**Valoración de Eficiencia: Satisfactorio o con deficiencias menores.**<sup>5</sup>

**SOSTENIBILIDAD: 5. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha que se mantengan en el futuro? ¿Existen riesgos que afectan los posibles logros del proyecto?**

---

<sup>4</sup> Escala de Valoración de Eficacia: Altamente satisfactoria (AS): No tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas).

<sup>5</sup> Escala de valoración de Eficiencia: Altamente Satisfactoria (AS): No tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (MI): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas).

HALLAZGO 11: En términos de sostenibilidad institucional no presenta riesgos dado que existe el marco regulatorio de la Ley SSAN; se constata un alto grado de apropiación por parte de las instituciones de todos los niveles y beneficiarios/as lo que puede asegurar la sostenibilidad de capacidades y la replicación a otros territorios; y una buena complementariedad de acciones y financiamiento de parte de los actores locales.

HALLAZGO 12: En cuanto a los aspectos económicos, un desafío lo constituye el hecho que los territorios lleguen a producir alimentos con mayor valor nutricional para la sostenibilidad alimentaria y al final del proyecto que los productores/as puedan alcanzar cierta liquidez de modo que sean capaces de importar por su cuenta equipos, insumos y repuestos asegurando así la sostenibilidad tecnológica en el futuro.

HALLAZGO 13: En lo que atañe a la sostenibilidad ambiental, se destaca el cuidado por el medio ambiente desde un inicio se tuvieron en cuenta el factor de resiliencia y adaptación al cambio climático.

**Valoración de sostenibilidad: Probable (P): Riesgos insignificantes.**<sup>6</sup>

**APRENDIZAJE Y EXPERIENCIA: 6. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la creación de capacidades en los diferentes actores y cómo se constata en la implementación de las estrategias municipales?**

HALLAZGO 14: El proyecto se basó en el aprendizaje y lecciones aprendidas de proyectos anteriores impulsando una metodología participativa e inclusiva, incluyendo un fuerte componente de capacitaciones y extensionismo para posibilitar su réplica y escalamiento a todo el país, así como una preocupación constante por brindar una mayor participación de las mujeres y los jóvenes.

**DERECHOS HUMANOS: 7. ¿En qué medida se han promovido los derechos humanos (hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables)?**

HALLAZGO 15: Los derechos humanos fueron promovidos desde el diseño al considerar las necesidades nutricionales de cada grupo poblacional; procurar alcanzar el autoabastecimiento local de una alimentación sostenible, resiliente, de calidad y con equidad; y el apoyo y donaciones a grupos vulnerables.

**IGUALDAD DE GÉNERO: 8. ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género durante el diseño e implementación del proyecto? ¿El proyecto ha realizado alguna contribución a la equidad de género?**

HALLAZGO 16: Si bien el proyecto no posee una Estrategia de Género propia ni estableció un porcentaje mínimo de participación procuró incluir desde el diseño la perspectiva de género; está implementando medidas afirmativas de género para contribuir al empoderamiento de las mujeres; y se han definido acciones/indicadores para que los proyectos locales incluyan las dimensiones de género incorporadas.

**CONCLUSIONES:**

En Pertinencia, el proyecto es altamente pertinente y está muy bien alineado a las estrategias y políticas de desarrollo nacionales, provinciales y locales del Gobierno de Cuba; al Programa y el Marco del PNUD; al Acuerdo de la Unión Europea; a los ODS de la Agenda 2030; y a las necesidades de los beneficiarios/as. Se destaca por tener un carácter participativo e inclusivo para la elaboración de los diagnósticos nutricionales, con metodologías y herramientas que han sido adoptados a nivel nacional en el marco de la implementación de la Ley SSAN y su contribución al proceso de descentralización de competencias al nivel local. Sin embargo, el proyecto pretende alcanzar algunos resultados e impacto que exceden el plazo de cinco años.

En cuanto a Coherencia, las acciones del proyecto aportan valor a otras intervenciones o políticas que desarrollan los proyectos POSAS y CONSAS del Programa SAS-Cuba y ha sido un gran impulsor de la Ley SSAN para la irradiación de las metodologías y herramientas sobre diagnóstico nutricional; ha contribuido al encadenamiento productivo para cerrar ciclos en los territorios; y en disminuir las importaciones de alimentos.

En Eficacia, el principal logro es su enfoque innovador sobre el tema nutricional; el trabajo multisectorial; una mirada integral para cerrar ciclos productivos en los mismos territorios; el escalamiento de metodologías y herramientas para

---

<sup>6</sup> Escala de valoración de sostenibilidad: Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Moderadamente probable (MP): riesgos moderados; Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos; e Improbable (I): riesgos graves.

el diagnóstico nutricional a todo el país; el fuerte componente dedicado a la formación de capacidades; y la humanización del trabajo.

En términos cuantitativos se constata un mejor alcance en los indicadores de los Objetivos General y Específico, debido al ajuste de metas realizado y la incorporación de nuevos indicadores que fueron incorporados para medir las capacidades fortalecidas a nivel de resultados. Se constata un mayor avance en los Resultados 1 y 3 mientras que se constata un retraso en los Resultados 2 y 4. Se evidencia un atraso de unos dos años para el cumplimiento de los logros previstos y una falta de certeza en el cumplimiento sobre la medición de las capacidades de los actores y gobiernos locales si no hay una extensión del plazo de cierre del proyecto.

Aunque se tomaron algunas medidas paliativas como la puesta en prácticas de buenas prácticas para enfrentar algunas barreras y desafíos como la crisis energética, la falta de insumos agrícolas y medicamentos los esfuerzos resultan insuficientes pues podrían impedir el progreso y el logro de los resultados en etapa restante del proyecto.

Se podría trabajar más para fortalecer las iniciativas relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, lograr una mayor participación de los jóvenes; una mayor visibilidad hacia la audiencia general; y procurar una mayor sistematización de conocimientos. Con todo, a pesar de todas las limitaciones que enfrenta desde el contexto externo y el reordenamiento interno, los resultados y objetivos se prevén alcanzables en la medida que se apruebe una extensión del plazo de cierre del proyecto.

En Eficiencia, aunque se realizó una asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y operativos de manera estratégica para lograr resultados de forma económica se constata una sub-ejecución del presupuesto por lo que se estaría necesitando una extensión del plazo de cierre del proyecto de, al menos unos dos años, a contar desde el 2025. Aparte del reajuste de partidas y de los aportes de gobiernos y empresas locales se podrían aprovechar mayores sinergias con programas y proyectos de FAO, FIDA, UE.

El Proyecto cuenta con un SyE y con indicadores desagregados por género y edad para su gestión eficaz y eficiente. Sin embargo, en los informes anuales se requiere incorporar un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.

En Sostenibilidad, el proyecto no presenta riesgos institucionales y de gobernanza pues existe el marco regulatorio de la Ley SSAN y hay un alto grado de apropiación por parte de las instituciones, beneficiarios/ias lo que puede asegurar la sostenibilidad de capacidades y la replicación a otros territorios; y una buena complementariedad de acciones y financiamiento de parte de los actores locales. No obstante, ante el fenómeno creciente de migración del campo a la ciudad sería necesario tomar algunas medidas preventivas al capacitar a los equipos técnicos locales de modo de evitar que se pudiera dar un vacío de conocimiento por el recambio inesperado de personal.

En cuanto a los aspectos económicos, se percibe un desafío que consiste en que los productores puedan llegar a alcanzar cierta liquidez al final del proyecto que les permita importar por su cuenta equipos e insumos para poder asegurar la sostenibilidad tecnológica en el futuro.

En lo que atañe a la sostenibilidad ambiental, se destaca el cuidado por el medio ambiente y de adaptación al cambio climático desde un inicio. Sin embargo, se requiere seguir propiciando la propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; difusión de buenas prácticas para el control de enfermedades del ganado menor y protocolos para enfrentar cortes inesperados por la crisis de la matriz energética.

El proyecto se basó en el aprendizaje y lecciones aprendidas de proyectos anteriores impulsando una metodología participativa e inclusiva, incluyendo un fuerte componente de capacitaciones y extensionismo para posibilitar su réplica y escalamiento a todo el país, así como una preocupación constante por procurar una mayor participación de las mujeres y los jóvenes.

En derechos humanos fueron promovidos desde el diseño al considerar las necesidades nutricionales de cada grupo poblacional al tratar de alcanzar el autoabastecimiento local para una alimentación sostenible, resiliente, de calidad y con equidad.

Por último, en lo relativo a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres si bien el proyecto no posee una Estrategia de Género propia ni estableció un porcentaje mínimo de participación, se procuró incluir desde el diseño

la perspectiva de género; implementar medidas afirmativas para contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; y se han definido acciones/indicadores para que los proyectos locales incluyan las dimensiones de género incorporadas. Se podría avanzar mucho más en cuanto a las necesidades de compartir la carga de las tareas hogareñas, el abordaje de las masculinidades, más posibilidades para trabajar la tierra, el acceso a recursos, las posibilidades de créditos, el tratamiento de la violencia intrafamiliar, etc.

## **RECOMENDACIONES:**

**En Eficacia:** 1) Avanzar en el Resultado 2 asegurando la entrega y el montaje de equipos; medir las capacidades para monitorear el autoabastecimiento alimentario; en el Resultado 3 fortalecer las capacidades para agregar valor a sus productos de manera de poder realizar ventas en el mercado del turismo y/o exterior; en el Resultado 4 fortalecer las capacidades para el monitoreo de la calidad y la inocuidad; instalación de energías renovables; y áreas con riego eficiente; 2) Determinar el tipo de estudios a realizar para el final del proyecto poder medir el impacto de la transformación productiva y la comercialización de alimentos sanos e inocuos sobre los cambios de hábitos en la población; 3) Realizar las campañas divulgativas para el cambio de hábitos alimenticios; dar visibilidad integral como Programa SAS-Cuba a través de TV, radios locales, prensa y redes sociales; poner logo de la UE en los informes; y brindar una mejor comunicación con el donante.

**En Eficiencia:** 4) Solicitar una extensión de, al menos, dos (2) años a contar desde 2025 reasignando partidas del presupuesto para la gestión operativa; 5) Procurar mayores sinergias con programas y proyectos desarrollados por FAO como el Proyecto SIPAM; el FIDA, Fondos y Programas de la UE (DeSIRA y EUROCLIMA); 6) En los informes anuales se requiere incorporar un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.; 7) SyE: Procurar tener actualizados todos los insumos necesarios antes de comenzar una revisión.

**En Sostenibilidad:** 8) Desarrollar una estrategia de salida pensada en escenarios de corto, mediano y largo plazo visualizando fondos para poder asegurar la sostenibilidad tecnológica futura por medio de la autonomía económica de los productores/as para que puedan llegar a tener liquidez y comprar los insumos que requieren; así como impulsar el desarrollo de incubadoras para MIPYMES agrícolas; 9) Para la venta de productos con valor agregado al turismo avanzar en instalaciones y permisos de sanidad; el etiquetado incluyendo un estado nutricional genérico; la elaboración de la marca de productores/as del Proyecto para poder medir el nivel de satisfacción de consumidores; 10) Seguir propiciando el intercambio y propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; aplicar medidas preventivas para evitar vacíos de conocimientos en los equipos técnicos locales frente al fenómeno de la migración capacitando a dos personas a la vez sobre un mismo tema por cada equipo técnico local; difundir buenas prácticas para el control de enfermedades de ganado menor; y aconsejar la elaboración de planes de mitigación para cortes inesperados de energía eléctrica en el centro de sacrificio de Yaguajay; 11). Continuar sistematizando las lecciones aprendidas: material digital e impreso para asegurar su apropiación y réplica en otros territorios.

**En Género:** 12) Sensibilizar sobre la responsabilidad hogareña compartida; crear mayor conciencia en el abordaje de las masculinidades; propiciar mayor preferencia para que las mujeres tengan más posibilidades de trabajar la tierra, el acceso a recursos y créditos para una mayor autonomía económica; y realizar eventos para la prevención de la violencia intrafamiliar.

## INTRODUCCIÓN:

El presente Informe Final tiene por objeto presentar los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas de la "Evaluación Intermedia del Proyecto "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana -ALASS-". El mismo está conformado por las siguientes secciones: una sección de antecedentes del proyecto y el contexto de la intervención; objetivo, propósito, usuarios y alcance de la evaluación; el enfoque y la metodología de la revisión; los criterios, matriz y preguntas de evaluación; los hallazgos de la revisión después de la recopilación de datos en terreno; las conclusiones; las recomendaciones, las lecciones aprendidas; y al final una sección con los anexos.

## **DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN:**

### **A. Antecedentes y contexto:**

El proyecto "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana" (ALASS) se está implementando en Cuba desde 2019 hasta el 2025 por el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es cofinanciado por la Unión Europea (UE).

Durante el año 2018, el MINAG y la UE trabajaron de conjunto para formular el Programa País "Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible en Cuba" (SAS-Cuba), conformado por tres componentes:

1. Apoyo a la capacidad de gestión para los procesos de toma de decisión y la formulación de políticas.
2. Desarrollo de sistemas sostenibles y resilientes, asegurando el suministro de alimentos locales, sanos, inocuos y diversificados en municipios seleccionados.
3. Mejora de la articulación de los actores en municipios seleccionados en un Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento (SIGC), sobre la base de la producción sostenible y resiliente de alimentos.

El proyecto ALASS se refiere a la implementación del componente 2 del programa SAS - CUBA, para lo cual se desarrolla una estrategia de intervención según el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Sostenibles, Resilientes y con Equidad (SASRE) y cuenta con un eje rector que es la nutrición y con varias dimensiones que contribuyen al desarrollo del Programa de Autoabastecimiento Alimentario Municipal (1PAM).<sup>7</sup>

El Proyecto se desarrolla en complementariedad con inversiones y apoyo de las entidades locales y del Estado, así como, la construcción de sinergias y relaciones entre actores e instituciones participantes como con los otros componentes del Programa de Seguridad Alimentaria Sostenible (SAS-Cuba)<sup>8</sup> y otros proyectos apoyados por PNUD, la UE y el propio MINAG a nivel nacional y local.<sup>9</sup>

El objetivo general de ALASS es aplicar enfoques innovadores, ambientales y resilientes al clima para incrementar la producción de alimentos. Se espera que el mismo logre contribuir a desarrollar sistemas agroalimentarios sostenibles, resilientes y con equidad para asegurar el suministro de alimentos locales inocuos, sanos y diversificados como parte del autoabastecimiento alimentario de los seis municipios seleccionados: Santa Clara, Remedios, Placetas, Sancti Spíritus, Yaguajay y Taguasco.

El proyecto beneficia con mayor disponibilidad de alimentos a 88.917 personas residentes en 15 Consejos Populares de los seis municipios. Para ello se fortalecen las capacidades de las cooperativas: Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA); entidades estatales clave dedicadas a la producción agropecuaria; pequeñas industrias locales procesadoras de

---

<sup>7</sup> Programa de Autoabastecimiento Municipal, que apoya la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, aprobada en el 2022.

<sup>8</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- implementa el componente 1 y 3 del SAS-Cuba.

<sup>9</sup> Términos de referencia de Evaluación de Medio Término, PNUD, 2023.

alimentos; entidades encargadas del almacenamiento, distribución y comercialización, gobiernos locales; delegaciones del MINAG; instituciones del Ministerio de Salud Pública (MINSAP); entre otros.<sup>10</sup>

El proyecto comprende tres etapas: Inserción, Implementación y Cierre. En su ejecución está organizado en tres fases, que coexisten temporalmente:

La Etapa de Inserción establece los puntos de partida compartidos entre todos los actores involucrados en la acción para construir el Marco Orientador del Programa y el proceso de mejora y la aplicación de la metodología para la confección de los Programas de Autoabastecimiento Municipal (<sup>1</sup>PAM) en cada municipio.

La Etapa de Implementación se desarrolla en tres fases:

- La Fase 1: centra sus acciones en el Resultado 1 con la formación de capacidades a nivel local para enriquecer y actualizar la metodología para elaborar el <sup>1</sup>PAM, incorporando las dimensiones del enfoque Sistemas Agroalimentarios Sostenibles, Resilientes y con Equidad (SASRE) y la definición de las cadenas productivas locales que serán fortalecidas, identificándose cuellos de botellas de estas y desafíos para su sostenibilidad.
- La Fase 2 comprende los resultados 2, 3 y 4 del proyecto, referida a la implementación de las intervenciones para mejorar las cadenas seleccionadas del <sup>1</sup>PAM que incrementen sus producciones de forma sostenible, resiliente, con equidad y mejorar los procesos de gestión de la calidad.
- La Fase 3 implica la medición y monitoreo de los impactos logrados.

Por último, la Etapa de Cierre, consiste en el análisis de los impactos, la realización de una auditoría y la evaluación final externa.<sup>11</sup>

El presupuesto asignado al Proyecto es de un presupuesto de 13,433,000 de euros (13,300,000 euros de UE y 133,000 euros de PNUD).<sup>12</sup>

#### Socios del Proyecto:

- Agencia Implementadora: PNUD.
- Implementador nacional: MINAG.
- Socios estratégicos: Actores de diferentes ministerios (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio del Turismo (MINTUR); y Gobiernos Locales, Provinciales y Nacional.<sup>13</sup>
- Socios colaboradores: Instituciones científicas<sup>14</sup>; Organizaciones No Gubernamentales<sup>15</sup>, así como el sector empresarial.<sup>16</sup>
- Beneficiarios directos inmediatos del proyecto: personas residentes en 15 Consejos Populares de seis municipios en dos provincias del país (Villa Clara: Santa Clara, Placetas y Remedios, Sancti Spíritus: Yaguajay, Taguasco y Sancti Spíritus).

---

<sup>10</sup> II Informe Intermedio -enero - agosto de 2021, Proyecto ALASS, 2021.

<sup>11</sup> TdR's op. citado.

<sup>12</sup> Extraído del III Informe Intermedio 1ro de septiembre 2021 – 30 de noviembre 2022 que reporta un presupuesto de 13,433,000 de euros (13,3 millones de la UE y 133,000 de PNUD), Proyecto ALASS, 2022.

<sup>13</sup> Se realizan sinergias y complementariedad con FAO y otras organizaciones internacionales.

<sup>14</sup> Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT), Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología del MINSAP (INHEM), Instituto de Investigaciones para la Industria Alimentaria (IIIA), Instituto de Investigaciones en Viandas Tropicales (INIVIT), Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales de Agricultura Tropical (INIFAT), Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola (IAgric), Centro de Investigación para el Mejoramiento Animal de la Ganadería Tropical (CIMAGT), Instituto de Investigaciones de Suelos (IS), Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP), Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA) y docentes (Universidad Agraria de la Habana (UNAH), Centro de Estudios Demográficos – Universidad de La Habana (CEDEM-UH), Cátedra de la mujer-Universidad de La Habana.

<sup>15</sup> Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Culinaria de la República de Cuba (ACCRC), Federación de Mujeres Cubanas (FMC), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA).

<sup>16</sup> Empresa Agroindustrial Ceballos, Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN), Grupo Empresarial Agrícola (GAG).

- Beneficiarios indirectos: Población residente de los municipios beneficiarios (589,877).<sup>17</sup>

A continuación, se presenta mapa del área de implementación del proyecto:



## B. Objetivo, propósito y alcance de la evaluación

El **Objetivo General**: El objetivo general de la Evaluación Intermedia es “Identificar y evaluar, desde una visión externa, los logros alcanzados por el proyecto ALASS, en coherencia con sus objetivos y resultados previstos y reportados, así como los principales desafíos para su implementación”.

La evaluación valora el avance a los resultados de su implementación ya sean directos e indirectos, intencionados o no, procura determinar la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos finales sobre la base del diseño actual, la estructura de recursos humanos, la estrategia implementada, etc. y brinda, además, recomendaciones útiles e identifica lecciones aprendidas.

El **Propósito** de Evaluación: La evaluación intermedia fue diseñada con dos propósitos: permitir al MINAG y al PNUD capturar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas para mejorar la segunda etapa del proyecto e identificar estrategias que contribuyen al logro del principal objetivo del proyecto.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el MINAG, la UE, y el PNUD para mejorar también futuros proyectos.

**Alcance temporal de la evaluación:** septiembre 2019 – noviembre 2023.<sup>18</sup>

**Alcance territorial de la evaluación:** Consejos populares de seis Municipios de Santa Clara, Remedios, Placetás, (Provincia de Villa Clara) y Sancti Spíritus, Yaguajay y Taguasco (Provincia de Sancti Spíritus)

## C. Enfoque y metodología de la evaluación

**Enfoque:** El enfoque utilizado está basado en la Teoría del Cambio centrándose en la revisión de actividades y productos para determinar el cumplimiento de los resultados y objetivos superiores teniendo en cuenta la influencia de los factores externos que pueden haber tenido un efecto en el logro de dichos resultados.

El equipo evaluador procuró establecer si un cambio observado puede atribuirse total o parcialmente al Proyecto y determinar en qué medida el Proyecto ha contribuido a ese cambio y de qué manera está contribuyendo a los objetivos superiores.

Según los TdR’s, las evaluadoras debían elaborar un esquema lógico de Teoría de Cambio para poder visualizar

<sup>17</sup> Documento del Proyecto -PRODOC-. Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana (ALASS), PNUD-MINAG. 2019.

<sup>18</sup> TdR’s, Op. Citado. Si bien el alcance de la revisión de medio término era hasta junio se incluyeron acciones realizadas y logros alcanzadas hasta noviembre de 2023 momento en que se realizó la misión en terreno para la recolección de información basada en la opinión de los actores clave y beneficiarios.

mejor los flujos de las intervenciones y los resultados y cambios esperados.<sup>19</sup>

El proyecto contribuye a objetivos superiores a nivel de país, al marco de cooperación de la Unión Europea con Cuba y de las Naciones Unidas con Cuba, y específicamente al Plan Estratégico de PNUD y a su Programa País en Cuba. Estos objetivos son:

- **Eje estratégico del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030:** Transformación productiva e inserción internacional.
- **Sector del MIP EU-Cuba para el período 2014-2021:** Agricultura sostenible y seguridad alimentaria. El objetivo específico de este sector es continuar incrementando la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible en Cuba, mediante cadenas de valor más eficientes.
- **Efecto del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible -MANUD- / Documento del Programa para Cuba -CPD- del PNUD: United Nations Development Assistance Framework (UNDAF):** La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad y una adecuada calidad higiénico-sanitaria, con enfoque intergeneracional y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones.
- **Producto del Plan Estratégico del PNUD:** 2.1.1 Objetivos de baja emisión y resiliencia al clima son abordados en los planes y políticas de desarrollo nacional, subnacional y sectorial para promover la diversificación económica y el crecimiento verde.

A continuación, se detallan los objetivos y resultados esperados del proyecto, así como los supuestos del mismo:

- **Objetivo General:** Implementar enfoques innovadores, ambientales y resilientes al clima para incrementar la producción de alimentos.
- **Objetivo específico:** Desarrollar sistemas sostenibles, resilientes, asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados.
- Los **Resultados** esperados son:
  - Resultado 1: Diagnosticadas las problemáticas, potencialidades y necesidades para la producción sostenible, resiliente y con equidad para responder a la demanda local con alimentos sanos e inocuos.
  - Resultado 2: Fortalecido e implementado el Programa de Autoabastecimiento Municipal (<sup>1</sup>PAM) sobre la base de una producción de alimentos sostenible, diversificada, resiliente y con equidad.
  - Resultado 3: Incrementada la presencia de productos alimenticios locales diversificados para aprovechar las oportunidades de los mercados turísticos.
  - Resultado 4: Fortalecida la integración y efectividad de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en todos los eslabones de la cadena productiva.

#### **Riesgos y supuestos:**

- La sustitución de importaciones sigue siendo una política prioritaria para el gobierno cubano.
- La seguridad alimentaria continúa siendo una prioridad en el modelo de desarrollo de Cuba.
- El autoabastecimiento alimentario municipal se mantiene como programa priorizado.
- Los gobiernos locales mantienen interés y responsabilidad en lograr el autoabastecimiento alimentario.
- Los actores económicos del territorio tienen interés en contribuir al autoabastecimiento de alimentos a nivel territorial.
- La población de estos territorios quiere consumir alimentos producidos localmente y más diversificados.

---

<sup>19</sup> TdR's de la Evaluación, op. citado.

- Se mantiene el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación (PDCA).<sup>20</sup> con la UE durante el periodo de implementación previsto.<sup>21</sup>

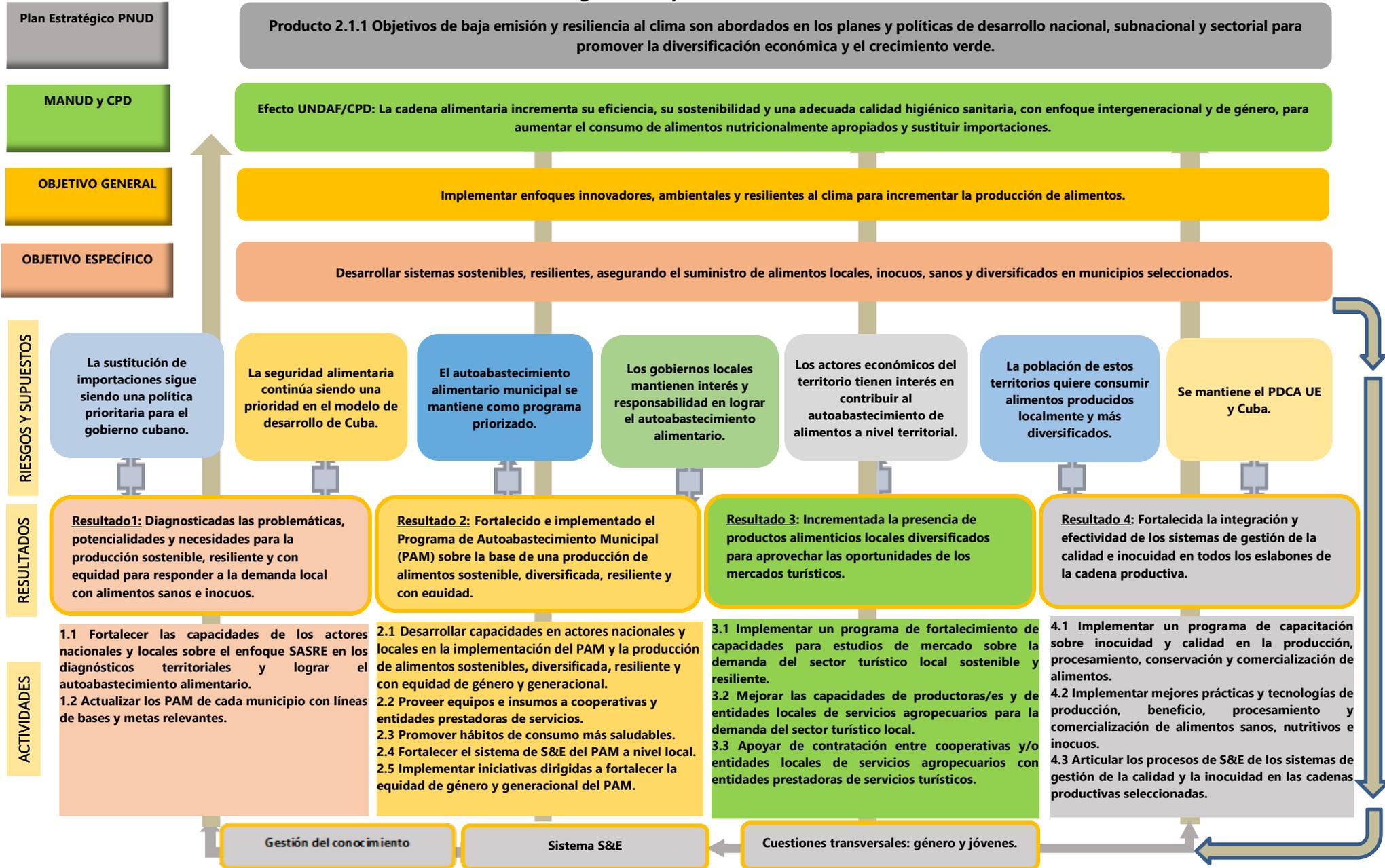
En las líneas que siguen, se presenta un esquema de la Teoría de Cambio del Proyecto, el cual ha sido validado por el equipo evaluador durante el proceso de recolección de información.

---

<sup>20</sup> Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación (PDCA por sus siglas en inglés Political Dialogue and Cooperation Agreement) entre la Unión Europea y Cuba se aplica provisionalmente desde el 1 de noviembre de 2017.

<sup>21</sup> Documento del Proyecto -PRODOC-. Op. citado.

**Figura 1: Esquema de Teoría de cambio**



Fuente: Equipo de Evaluación.

**Metodología:** La metodología de evaluación se basó en el Plan de Evaluación del PNUD (2020-2024)<sup>22</sup>, el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025<sup>23</sup> y la Política de Evaluación del PNUD<sup>24</sup>, la Guía de Evaluación de Proyecto/Programa de la Unión Europea<sup>25</sup> en la siguiente dirección; y se llevó a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento Directrices Éticas para evaluaciones del UNEG.<sup>26</sup>

Se protegió el anonimato y la confidencialidad de los informantes y se respetó el derecho de las personas de no participar según el Código de conducta de Evaluadores en el Sistema de Naciones Unidas.

El proceso de evaluación comprendió tres fases:

- Revisión Inicial: etapa de revisión documental, reuniones informativas con responsables de la revisión y planeación de la evaluación.
- Entrevistas individuales o grupales con actores clave; grupos focales con beneficiarios/as directos e indirectos; y visitas a fincas, puntos de venta y empresas de procesamiento y distribución de alimentos.
- Análisis de la información recabada, triangulación y elaboración del Informe Borrador y el Informe Final.

Para determinar el cumplimiento de los resultados y tratar de indagar en qué medida el proyecto ha contribuido al logro de los resultados de mayor nivel se utilizaron los siguientes instrumentos para la recopilación de datos:

#### **Fuentes secundarias:**

##### Revisión de documentos:

- Documentos del proyecto: Documento del Proyecto -PRODOC-; planes de trabajo anuales y actividades; actas de reuniones; informes de seguimiento técnico o financiero; informe ROM; productos de conocimiento.
- Acuerdo de contribución; políticas, planes y estrategias de gobierno, PNUD y UE.
- Diagnósticos territoriales, proyección estratégica, caracterización de cadenas agroalimentarias, intervenciones locales, etc.
- Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación.
- Publicaciones realizadas por el Proyecto: material de sensibilización y capacitación, folletos, videos.
- Listados de asistencia a actividades relevantes como talleres y/o capacitaciones.
- Páginas web: MINAG y PNUD.
- Material de sensibilización/capacitación; folletos, videos y redes sociales; y cualquier otra documentación que los evaluadores consideren útil.

**Fuentes Primarias:** para la recolección de información se emplearon los siguientes instrumentos:

- Entrevistas presenciales individuales y grupales actores clave como: equipos de coordinación; contrapartes nacionales; donante; instituciones beneficiarias; socios estratégicas; autoridades nacionales, provinciales y municipales; grupos empresariales; beneficiarios/ias; así como coordinadores del proyecto "Fortalecimiento de políticas para la seguridad alimentaria en Cuba" -POSAS- y del Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento para la seguridad alimentaria sostenible en Cuba -CONSAS". Se procuró la paridad de mujeres/hombres y también la participación de los jóvenes.<sup>27</sup>
- Focus group con autoridades de gobiernos locales; delegaciones del MINAG; socios estratégicos; sector de investigación: centros; institutos; universidades; beneficiarios; y unidades empresariales básicas.
- Visita en terreno: visita a beneficiarios/ias de fincas demostrativas; entidades estatales de producción agropecuaria; pequeñas industrias procesadoras de alimentos; entidades encargadas del almacenamiento, distribución y comercialización; proveedores de servicios e insumos; consumidores/as en puntos de ventas.

---

<sup>22</sup> <https://erc.undp.org/evaluation/plans/download/1530>

<sup>23</sup> <https://strategicplan.undp.org/es/>

<sup>24</sup> <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/index.shtml>

<sup>25</sup> [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/monitoring-and-evaluation/evaluation-framework\\_es](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/monitoring-and-evaluation/evaluation-framework_es)

<sup>26</sup> Ethical Guidelines for Evaluation, UNEG, 2013. <http://www.uneval.org/document/detail/1484>

<sup>27</sup> TdR's, op. Citado. del

La misión de campo se realizó en un máximo de 10 días corridos: 5 días para entrevistas en la Habana sumados a una estadía de 5 días en las provincias para efectuar las visitas a cuatro municipios. (Anexo 4: Listado de entrevistados, grupos focales y visitas en terreno) Agenda en Terreno).

#### **D. Análisis de datos:**

Se utilizaron métodos mixtos y la triangulación de la información para la verificación de las conclusiones:

- Método de análisis cuantitativo: recolección y revisión de datos desagregados por edad y sexo.
- Método de análisis cualitativo: la realización de entrevistas, focus group y visitas en terreno.

Se empleó una metodología colaborativa y participativa teniendo siempre presente el enfoque de género y derechos humanos tanto durante el proceso de recolección de información como para el análisis de los datos.

En el proceso de recolección de datos se procuró incluir la participación de las mujeres, así como jóvenes y sectores de poblaciones vulnerables.

Se dispuso que, al menos, **un 40%** de los participantes seleccionados para entrevistas y grupos focales sean mujeres. Asimismo, se revisó: folletería, videos, material de difusión, asistencia a actividades relevantes como talleres y/o capacitaciones para verificar su participación efectiva de la mujer, el balance adecuado de presencia femenina en fotos y videos, la ausencia de mensajes con estereotipos, el lenguaje usado, etc.

**Muestra de actores:** la muestra de entrevistados utilizada no es estadísticamente representativa, pero es una muestra intencional que abarca a actores nacionales y locales clave para la implementación del proyecto y a 64 productores beneficiarios directos en las localidades visitadas. En **total** fueron entrevistados **175 personas (88 mujeres/ 87 hombres = 50%/50%)**. **De ellos,**

- Muestra de actores clave: los actores clave fueron seleccionados teniendo en cuenta a aquellos actores más directamente involucrados con la implementación del proyecto tratando de incluir a representantes de: instituciones de gobierno a nivel nacional; socios ejecutores y estratégicos; agentes de PNUD, UE, FAO; institutos, centros de investigación y universidades; grupos empresariales y asociaciones. (Ver Anexo 4: Listado de entrevistados, grupos focales y visitas en terreno)
- Muestra para visitas y grupos focales: la selección realizada abarca una representación de las acciones del proyecto en 4 municipios, para conocer, intercambiar e identificar avances y desafíos en las intervenciones de ALASS en 6 líneas principales de actuación:
  - a) Apoyo a la gestión de los SAL con liderazgo del gobierno local, con énfasis en la formación de capacidades para diagnosticar y proyectar estratégicamente la producción de alimentos sensible a la nutrición con vistas al autoabastecimiento municipal (3 grupos focales con autoridades de gobiernos municipales, diversidad de sectores y beneficiarios/as en Placetas, Remedios y Sancti Spiritus)
  - b) Descentralización de la cadena de ganado menor (visita a 5 fincas/entidades/puntos de venta con roles en la genética, producción de alimento animal, crianza y manejo, sacrificio y comercialización de carne a la población en los municipios Placetas, Sancti Spiritus y Yaguajay, intercambio con productores, comercializadores/as y consumidores/as)
  - c) Fortalecimiento de capacidades productivas que garantizan la articulación local para el cierre de ciclo de cadena dentro de un mismo territorio (visita a 4 fincas/puntos de venta de las cadenas de valor de frutales y hortalizas del municipio Remedios, intercambio con productores, comercializadores/as y consumidores/as)
  - d) Creación de capacidades para la agregación de valor en producciones para la venta al turismo (visita a una finca de ganado menor que produce queso de cabra en Remedios)
  - e) Promoción de equidad de género y empoderamiento de mujeres y jóvenes (visita a una acción afirmativa de género en el municipio Remedios y a una acción afirmativa con jóvenes en Placetas)
  - f) Contribución a la implementación de la Ley SSAN a nivel territorial (1 grupo focal con autoridades de gobierno provincial, diversidad de sectores y beneficiarios/as de la provincia Sancti Spiritus).

(Ver Anexo 4: Listado de entrevistados, grupos focales y visitas en terreno).

### **Limitaciones y riesgos de la metodología y herramientas:**

Después de la revisión documental y la fase en terreno se han podido determinar las siguientes limitaciones para la revisión:

- ✓ Una limitación a destacar fue la falta de algunos indicadores para el logro de metas intermedias en la Matriz de Marco Lógico que figuraba en los TdR's y el ajuste de metas realizado poco tiempo antes de la revisión intermedia, así como el acceso de la versión actualizada de dicha matriz durante la fase de recolección de información en terreno.

Para poder efectuar una correcta valoración de los resultados logrados a medio término y la trazabilidad del desempeño sobre algunos indicadores incluidos recientemente, durante la misión las evaluadoras solicitaron al equipo del proyecto conocer sobre % de logros de cada producto hasta la fecha de revisión de manera de poder contrastar los avances reportados con la percepción que tienen los actores clave y beneficiarios durante la ronda de entrevistas.<sup>28</sup>

- ✓ El hecho de no haber contado con un esquema o modelo lógico de la Teoría de Cambio, sin duda alguna, incidió en la confusa determinación de indicadores que se venían reportando en los informes intermedios para el avance de los resultados y objetivos superiores los cuales debieron ser modificados por recomendaciones del Informe ROM.

De manera que, algunos indicadores previamente establecidos para medir los resultados y en el Objetivo Específico pasaron al nivel superior para poder dar seguimiento del cumplimiento del Objetivo General se agregaron otros en el Resultado 2 para medir las capacidades fortalecidas a nivel de los Resultados.

Por ello resultó que, al momento de reportar el % de logro a nivel Objetivo General y Objetivo Específico éstos hoy presentan un mayor logro que algunos Resultados lo que resulta un tanto contradictorio pues ellos conforman metas de más largo plazo mientras que en el Resultado 2 y Resultado 4 en la actualidad presentan como tareas pendientes la medición de capacidades fortalecidas pese a constituir metas más a corto plazo.

De allí, las diferencias entre los hallazgos sobre el avance principalmente de los Objetivo General y específico reportado en el Informe Preparatorio realizado sobre la revisión documental en donde se constataba muy poco avance sobre ellos y lo que se reporta en este informe.

De forma que, la modificación sobre los indicadores de medición según lo requerido por cada nivel repercutió no sólo en un cambio de enfoque de lo que se venía reportando sino que, además, en un % alto, inusual y contradictorio en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos observados ya que al ser estos objetivos de más largo plazo aparecen hoy como mejores encaminados que los de más corto plazo cuando en realidad sucede que el avance de los resultados permite ir asegurando las metas a largo plazo.

- ✓ A los efectos de aclarar el tipo de muestra utilizada para la selección de actores a entrevistar se puede decir que, dada la gran cantidad de actores que han participado no fue posible abarcar la totalidad de ellos y por ello se hizo una muestra representativa con actores clave y beneficiarios/as directos e indirectos tratando de considerar a aquellos más involucrados en la implementación del proyecto.

### **E. Criterios y preguntas de la evaluación**

Los criterios considerados para la evaluación son: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad, Aprendizaje y Experiencias y cuestiones transversales como los Derechos Humanos y Género.

---

<sup>28</sup> Pese a que el alcance temporal de la revisión de medio término es hasta junio de 2023 se decidió incluir acciones más recientes desarrolladas hasta el momento de la recolección de información proveniente de la percepción de los actores claves y beneficiarios ya que es muy difícil precisar un corte tajante en el tiempo al momento de relevar la opinión en los grupos focales.

**Matriz de evaluación:** para desarrollar la revisión se usó la Matriz de Evaluación propuesta por el PNUD. (Anexo 6 Matriz de Evaluación)

Las preguntas generales fueron extraídas de los TdR las cuales fueron complementadas con nuevas preguntas y sub-preguntas a los efectos de obtener información más precisa sobre los resultados del proyecto.

Dado que las entrevistas fueron semiestructuradas ello permitió a las evaluadoras agregar o quitar preguntas específicas para cada entrevistado de acuerdo a su rol y participación en el proyecto. Asimismo, poner énfasis en los temas específicos de importancia que iban surgiendo durante el transcurso de las mismas entrevistas. (Ver en Anexo 1 Preguntas a actores clave, Anexo 2 Preguntas a otras instituciones participantes/beneficiarias del proyecto y Anexo 3 Pautas para grupos focales).

En la siguiente sección se presentan los hallazgos de la revisión con las respuestas a las preguntas y sub-preguntas consideradas para cada criterio.

## HALLAZGOS:

En esta sección se detallan los hallazgos de la revisión de medio término teniendo en cuenta las preguntas y sub-preguntas de la Matriz de Evaluación en la cual se consideraron los siguientes criterios: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad, Aprendizaje y Experiencias, Derechos Humanos y Género:

**PERTINENCIA: 1. ¿El proyecto es pertinente con las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del Programa del País, el Plan Estratégico del PNUD, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, las prioridades del marco de cooperación de la UE con Cuba, el MIP 2014-2021 y las necesidades de los beneficiarios/ias?**

**HALLAZGO 1:** El proyecto ALASS es altamente pertinente y está bien alineado a las estrategias y políticas de desarrollo nacionales, provinciales y locales del Gobierno de Cuba; con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Cuba y el Documento de Programa de Cooperación del PNUD; al Acuerdo de la Unión Europea, específicamente el sector de agricultura sostenible y seguridad alimentaria; a los ODS de la Agenda 2030; y a las necesidades de los beneficiarios/as.

**HALLAZGO 2:** El proyecto destaca por tener un carácter participativo e inclusivo desde el inicio; por el aporte de su metodología para realizar los diagnósticos municipales en el marco de la implementación de la Ley SSAN en todo el país y su contribución al proceso de descentralización de competencias al nivel local para el desarrollo de sistemas sostenibles, resilientes asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados; la caracterización de cadenas productivas; y la elaboración de estrategias municipales. No obstante, el diseño del proyecto resulta un tanto ambicioso dado que pretende lograr un cambio en los hábitos nutricionales de la población, junto a otras premisas como la mejora y conservación del suelo, el uso del riego eficiente y el uso de tecnologías de energía renovable todo en un plazo de cinco años.

**Valoración de pertinencia: Pertinente (P):** *El proyecto es altamente pertinente y está muy bien alineado a las prioridades del país, al Programa y el Marco del PNUD; al Acuerdo de la Unión Europea; a los ODS de la Agenda 2030 y a las necesidades de los beneficiarios/ias; por el aporte de su metodología para realizar los diagnósticos municipales en el marco de la implementación de la Ley SSAN en el país y su contribución al proceso de descentralización de competencias al nivel local para el autoabastecimiento local de alimentos sanos e inocuos. Sin embargo, el proyecto pretende alcanzar algunos resultados e impacto que exceden el plazo de cinco años.*<sup>29</sup>

1.1. *¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD, los ODS, las prioridades del marco de cooperación de la UE con Cuba, el MIP 2014-2021 y necesidades de beneficiarios/ias?*

El proyecto "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana" (ALASS), se encuentra muy bien alineado a las estrategias y políticas de desarrollo nacionales, provinciales y locales del Gobierno de Cuba<sup>30</sup>; la Constitución de la República de Cuba<sup>31</sup>; con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido; y la

<sup>29</sup> Escala de valoración para pertinencia: Pertinente (P) y No pertinente (NP).

<sup>30</sup> Que busca la descentralización de la producción agropecuaria para garantizar la seguridad y sostenibilidad alimentaria a nivel local.

<sup>31</sup> Constitución de la República de Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019.

Revolución para el período 2021-2026<sup>32</sup> para procurar la sustitución de importaciones de alimentos por medio del autoabastecimiento local.

El proyecto está en línea con el Programa de Cooperación 2020-2024 del PNUD, responde a prioridades estratégicas del desarrollo en Cuba en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030<sup>33</sup> y está alineado al Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas en Cuba, al Área Estratégica de Desarrollo Sostenible de PNUD y en el tema del Empoderamiento e Igualdad de género.

ALASS responde a prioridades del acuerdo firmado entre el gobierno de Cuba y la Unión Europea<sup>34</sup>. Se enmarca en el sector de agricultura sostenible y seguridad alimentaria. Dentro de este sector, contribuye de manera directa al resultado 2: aumentar la disponibilidad, la calidad y la seguridad de los alimentos, a través de una mayor eficiencia, financiamiento e implementación de cadenas de valor en producciones seleccionadas a nivel descentralizado, con enfoque en el desarrollo local y en estándares nutricionales, de seguridad, ambientales y de calidad. También tiene incidencia en el resultado 1: mejorar la transferencia de conocimientos que conduzcan a una mayor productividad agrícola y, al mismo tiempo, promuevan la sostenibilidad ambiental mediante el acceso a la investigación, la innovación y las tecnologías y apoyen la formulación de políticas públicas.

Respecto a los ODS de la Agenda 2030<sup>35</sup>; en lo fundamental contribuye con el Objetivo 2 (Hambre Cero) y el Objetivo 5 (Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres).

En lo referido a las necesidades de los beneficiarios/ias fueron recogidas en los diagnósticos, en las estrategias diseñadas y en el plan de intervenciones para cerrar las brechas de las cadenas de valor de los seis municipios donde se implementa el proyecto.

### *1.2. ¿La teoría del cambio presentada fue una visión pertinente y adecuada en la que fundamentar el proyecto?*

El proyecto no poseía un esquema de Teoría de Cambio como tal puesto que en el PRODOC sólo se identificaron las causas estructurales<sup>36</sup>, subyacentes<sup>37</sup> e inmediatas<sup>38</sup>.

Por tal razón, el equipo evaluador tuvo que elaborar el esquema de Teoría de Cambio donde se identificaron todas las acciones seguidas y a seguir por el proyecto para alcanzar los resultados previstos. En este esquema se tuvo en cuenta una secuencia lógica, de los siguientes aspectos: actividades, resultados, riesgos y supuestos, objetivo específico, y objetivo general.<sup>39</sup>

### *1.3. ¿Se eligió un método de ejecución apropiado para el contexto de desarrollo en cuestión?*

---

<sup>32</sup> En lo referente a la producción de alimentos, reforzamiento de las cooperativas y productores estatales, creación de nuevas formas descentralización de las actividades productivas y mejoramiento del modelo de gestión del sector agropecuario mediante el enfoque de cadenas de valor.

<sup>33</sup> Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. PENDES 2030, Ministerio de Economía y Planificación, 2019.

<sup>34</sup> "Apoyo estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible en Cuba" (Componente 2). Sus acciones pretenden: Incrementar la producción local (soluciones agroecológicas), Uso eficiente del agua, Uso del FRE e Inclusión de Mujeres y jóvenes.

<sup>35</sup> ODS 2 (Hambre cero), ODS 3 (Salud y Bienestar) ODS 5 (Equidad de género) ODS 6 (Agua potable y saneamiento), ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 7(Empleo digno y crecimiento económico), ODS 8 (Empleo digno y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables), y ODS 13 (Acción por el clima).

<sup>36</sup> Causas relacionadas con insuficiencias de: financiamiento, aplicación de prácticas agrícolas, gestión centralizada, dinámica poblacional, patrones culturales machistas y alimentación hipoenergética.

<sup>37</sup> Insuficiente acceso a tecnologías, Incremento de los niveles de degradación, ausencia de políticas que favorezcan la articulación de los procesos de encadenamientos productivos, problemas de envejecimiento de la fuerza laboral, división sexual del trabajo e insuficiente oferta de consumo de alimentos.

<sup>38</sup> Obsolescencia tecnológica, insuficiencia tecnológica para añadir valor agregado, insuficiente aplicación de BPA, insuficiente desarrollo de cadenas de valor, carencia de incentivos para jóvenes, baja presencia de la mujer en las actividades productivas e insuficientes producciones locales para atender los problemas nutricionales

<sup>39</sup> Por lo general, lo que hacen los evaluadores durante el proceso de revisión de medio término es validar dicho esquema.

Se valora como adecuado el método de ejecución seleccionado por los dos organismos implementadores MINAG y PNUD, fundamentado que el mismo permite socializar entre todos los actores y potenciar sus capacidades para el logro de un desarrollo sostenible de la sociedad cubana.

La Modalidad de Implementación Nacional (NIM) acordada con el gobierno de Cuba por parte del PNUD, le confiere al MINAG independencia en su gestión de adquisición de equipos e insumos y utilización del capital humano que dispone, a la vez, que se logra, una mayor complementariedad entre los dos organismos implementadores del proyecto para acompañar y agilizar el proceso de adquisiciones.<sup>40</sup>

Para producir alimentos de calidad, MINAG, MINSAP, MINAL han establecido alianzas para aprovechar capacidades técnicas, infraestructuras y formación profesional en la obtención de los resultados esperados. Este estilo de trabajo ha contribuido al fortalecimiento de las relaciones para cerrar ciclos productivos en los territorios y constituye una experiencia de gran valor integrador para solución de los cuellos de botellas de las cadenas.

El proyecto se centra en el fortalecimiento de las capacidades municipales para proyectar estratégicamente e implementar el Programa de Autoabastecimiento Alimentario Municipal (<sup>1</sup>PAM). Tiene un enfoque de implementación basado en el logro de Sistemas Alimentarios Sostenibles, Resilientes y con Equidad (SASRE).

ALASS cuenta, con un eje rector de la nutrición, el cual, tiene varias dimensiones para tratar la seguridad alimentaria, estos son: desarrollo de cadenas de valor; manejo de recursos naturales (suelo, agua, biodiversidad, energía); adaptación y resiliencia al cambio climático; eficiencia y sostenibilidad energética; gestión y control de la calidad y la inocuidad; disminución de pérdidas y aprovechamiento de desechos (principios de la economía circular) y la equidad e inclusión social (género y generacional).

ALASS tiene como resultado la confección de una nueva metodología para realizar los diagnósticos nutricionales de las cadenas de valor, aplicada en los seis municipios seleccionados (Santa Clara, Placetas y Remedios en la provincia de Villa Clara y Sancti Spíritus, Yaguajay y Taguasco en la provincia de Sancti Spíritus). Esta metodología tiene como objetivo conocer los requerimientos de nutrientes que demandan la población en general, con énfasis, en los niños, embarazadas y adultos mayores, los cuales constituyen los grupos vulnerables.

El eje nutricional se incorpora por vez primera a la metodología de diagnósticos de cadenas de valor lo cual constituye una novedad por la información que aporta, el beneficio que ofrece para la población (beneficiarios/as) y porque sus conocimientos fundamentales contribuyen al cambio de mentalidad de decisores y gestores.

Se fundamenta en la determinación de indicadores nutricionales para producir alimentos de calidad que proporcionen los contenidos de vitaminas y minerales requeridos por la población y no solamente teniendo en cuenta el concepto de distribución por cantidad. (30 lb de hortalizas y 5 lb. de proteínas)

Si bien los diagnósticos nutricionales, caracterización de cadenas y diseño de intervenciones son de calidad y han sido adoptados a nivel nacional<sup>41</sup> el alcance de este enfoque constituye un riesgo en la obtención de los resultados previstos y la evaluación de los impactos esperados. De ahí que se considere que su diseño es un tanto ambicioso debido a que pretende lograr al autoabastecimiento local y un cambio de hábitos nutricional en la población junto a otras dimensiones que involucra en su implementación en lo relativo a mejora y conservación del suelo, el uso del riego eficiente y el uso de tecnologías de energía renovable en un tiempo de ejecución de cinco años

#### *1.4. ¿Se tuvieron en cuenta en el diseño las lecciones aprendidas en otros proyectos?*

---

<sup>40</sup> Documento del Proyecto -PRODOC-. Op. citado.

<sup>41</sup> Informe ROM, Unión Europea, 27 de febrero de 2023.

El proyecto se ha basado en las lecciones aprendidas de proyectos anteriores tales como el PALMA; BASAL y AGROCADENAS rescatando el aprendizaje y las experiencias de cada uno de ellos para poder identificar las cadenas de valores y elaborar las estrategias de los seis municipios.

### *1.5. ¿Adoptó el proyecto enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género?*

Si bien el proyecto no cuenta con una estrategia de género posee un plan de acción a favor de la igualdad de género y generacional para las entidades estatales y cooperativas. De igual forma, se trabaja con mujeres de la tercera edad, con el objetivo de lograr una alianza intergeneracional (madre-hija-abuela) que contribuya a desarrollar y profundizar la consolidación de la cultura agrícola.

Desde sus inicios, el proyecto ha procurado contribuir al Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres<sup>42</sup> y la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura<sup>43</sup> y ha realizado medidas afirmativas de género, en especial, dirigidas al empoderamiento de las mujeres y el impulso de cambios de gestión a favor de la igualdad de género.

### *1.6. Durante el diseño y la implementación del proyecto, ¿se toman en consideración las perspectivas de hombres y mujeres que podrían influir en los efectos y de quienes podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados? ¿Los criterios de selección de los beneficiarios/ias adoptados resultaron ser los más adecuados?*

Desde el diseño de carácter participativo e inclusivo se tomaron en consideración las perspectivas de hombres y mujeres y de quienes podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados. El proyecto pretende desarrollar sistemas sostenibles y resilientes para asegurar el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en los territorios seleccionados según las necesidades de la población de los territorios.

El diseño del proyecto tuvo que ser modificado en lo referente a la unidad territorial de municipios a Consejos Populares (unidad básica administrativa local) para lograr la mejora de las intervenciones y la medición de los impactos provenientes de los resultados alcanzados. Este cambio se valora como positivo para el perfeccionamiento del desempeño de las cadenas.

### *1.7. ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?*

El proyecto desde el diseño siempre ha procurado la participación de las mujeres tanto en las capacitaciones y talleres, en diferentes instancias de validación, así como su empoderamiento al tratar de diluir estereotipos sociales brindando la posibilidad de empleos realizando trabajos considerados eminentemente masculinos.

Asimismo, el proyecto ha priorizado a quienes están en condiciones de más necesidades socioeconómicas, madres solas, jóvenes desvinculadas del estudio y empleo.

---

<sup>42</sup> Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres, Gaceta Oficial No. 14 Extraordinaria del 8 de marzo de 2021. Decreto Presidencial 198/2021 (GOC-2021-215-EX14).

<sup>43</sup> Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura (EG-SA):

<https://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/PNUD/igualdad/y/empoderamiento/mujeres.PDF>, MINAG. 2015.

1.8. *¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?*

ALASS tuvo que adaptarse a algunos cambios jurídicos y políticos provenientes del Ordenamiento Monetario realizado por el Gobierno en el 2020 y a la aprobación e implementación de la Ley SSAN.

Entre los cambios a los cuales el proyecto ha tenido que adaptarse figuran:

- Aislamiento de la población durante dos años (2020-2021) debido a la Pandemia por la COVID – 19: esta situación impuso condiciones de trabajo a distancia para la realización de los diagnósticos y diseño de las estrategias de los seis municipios seleccionados. El levantamiento de la información y la confección de los documentos se realizaron a través de la Tecnología de la Informática y las Comunicaciones (TIC).
- Incremento de los precios internacionales producto de la pandemia que provocaron procesos inflacionarios y, por consiguiente, un desbalance económico a nivel mundial entre la oferta y la demanda. Debido a esta compleja situación, la importación de equipos e insumos para apoyar las intervenciones locales ha requerido de esfuerzos y ajustes presupuestarios por el encarecimiento de las ofertas, unido al déficit de oferentes con posibilidades y disponibilidad para negociar con Cuba.
- En noviembre de 2020, el país inicia la implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario que trajo consigo un aumento de la inflación en los mercados minoristas<sup>44</sup>, limitaciones de ofertas debido al incremento de precios de los insumos, flexibilización de los mecanismos de comercialización en la agricultura y reestructuración y redimensionamiento del sector empresarial estatal, entre otras cosas<sup>45</sup>.

**COHERENCIA: 2. *¿El proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas desarrolladas en el país en el sector agroalimentario?***

**HALLAZGO 3: Las acciones del proyecto aportan valor a otras intervenciones o políticas que desarrollan los proyectos POSAS y CONSAS pertenecientes a los componentes 1 y 3 que implementa FAO en el Programa SAS-Cuba; ha sido un gran impulsor de la Ley SSAN para la irradiación de las metodologías y herramientas para el diagnóstico nutricional; ha contribuido al encadenamiento productivo para cerrar ciclos en los territorios; en disminuir las importaciones de alimentos; en apoyar la descentralización de las funciones estatales y el fortalecimiento del papel de los gobiernos municipales; con las acciones afirmativas e iniciativas siguiendo la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura; y en el trabajo complementario con otras acciones e intervenciones en los territorios y el país.**

***Valoración de la coherencia: Satisfactoria (S): El Proyecto es coherente por su enfoque de producir alimentos nutritivos, sanos e ino cuos a través de la formulación de cadenas de valor facilitando la colaboración con los otros dos proyectos del Programa SAS-Cuba con acciones y políticas que favorecen la sostenibilidad agroalimentaria; ha sido un gran impulsor de la Ley SSAN para la irradiación de las metodologías y herramientas para el diagnóstico nutricional y el cierre de producción local.***<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Ordenamiento monetario. Transformaciones económicas y sociales en Cuba, Nivia Sánchez Rojas y Andrés Borges Sánchez, Desarrollo Sustentable, negocios, emprendimientos, <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/23-septiembre-2021/ordenamiento-monetario>

<sup>45</sup> Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2021.

<sup>46</sup> Escala de valoración de coherencia: Altamente satisfactoria (AS): No hubo deficiencias en la coherencia; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en la coherencia; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas.

## 2.1. ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto?

El Proyecto es coherente por su enfoque de producir alimentos a través de la formulación de cadenas de valor, aspecto de importancia para el país que busca disminuir la dependencia de sus importaciones por medio de la descentralización de la producción agrícola, el desarrollo local, el autoabastecimiento y la sostenibilidad de los sistemas productivos para proporcionar a la población una alimentación más sana y de elevado valor nutricional. El proyecto ALASS, tanto en su enfoque como en la lógica de implementación, tuvo en cuenta buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos implementados por el PNUD con MINAG y CITMA y cofinanciamiento de la Unión Europea y COSUDE:

- Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local (AGROCADENAS): Constituyó el antecedente para la adopción de la perspectiva sistémica e intersectorial y de sistemas de trabajo horizontales entre los diversos actores vinculados a la producción de alimentos, así como para los procesos de diagnóstico participativo, caracterización de cadenas y planificación estratégica realizados por ALASS.
- Proyecto Bases Ambientales para la Sostenibilidad Alimentaria Local (BASAL): Las medidas de adaptación al cambio climático, apoyadas por la ciencia y la investigación, constituyeron referencia para promover prácticas agropecuarias sostenibles desde el proyecto ALASS.

Entre otras intervenciones que apoyan los resultados del proyecto figuran:

- Proyecto Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT): para favorecer la gobernabilidad descentralizada de los municipios cubanos. Durante el 2023, los proyectos PADIT y el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD han lanzado convocatorias para apoyar emprendimientos locales que tributen a la Seguridad Alimentaria y en las cuales varios de los actores beneficiarios de ALASS han enviado sus propuestas.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Local (CEDEL) y el Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA): Instituciones que fortalecen capacidades en los gobiernos locales para gestionar el desarrollo municipal, a través del acompañamiento para generar políticas locales y prácticas descentralizadas que favorezcan las estrategias de desarrollo municipal.
- ALASS se ha incorporado al trabajo que desarrollará el proyecto Marco Integrado de Financiamiento para Cuba (CIFFRA) para contribuir y fortalecer las capacidades de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) locales y participen en las cadenas alimentarias locales de los seis municipios beneficiarios del proyecto y capacitar al personal de cooperativas en gestión empresarial con la asistencia técnica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Establecimiento de relaciones de trabajo con el proyecto Sistema de Información, Gestión e Innovación para el Seguimiento y Evaluación de la Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba (SIGISAN) en la definición de indicadores para medir la seguridad alimentaria, basado en los requerimientos nutricionales de la población a nivel municipal.
- Alianza con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF para realizar un estudio piloto en Yaguajay sobre educación nutricional y oferta local de alimentos.

Entre las políticas que apoyan las acciones de ALASS está la contribución de los gobiernos provinciales y municipales que ha sido decisiva para la implementación y articulación entre los actores del proyecto por su apoyo con especialistas y decisores en la confección de los diagnósticos y las proyecciones estratégicas de las cadenas. También desde el punto de vista financiero los gobiernos participan en la construcción y reparación de obras de infraestructura, el acercamiento de servicios básicos, etc. Además, acompañan y capacitan a los actores en los procesos de créditos bancarios, seguros, comunicaciones, transportación, entre otros.

## 2.2. ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?

La implementación del proyecto en las localidades de intervención está en correspondencia con las regulaciones establecidas a nivel nacional, provincial y local por la Ley de Protección al Medio Ambiente, la Tarea Vida: Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, el desarrollo energético integral y sostenible, la mejora de la calidad e inocuidad de los productos frescos y transformados, la disminución de las pérdidas y aprovechamiento de los desechos bajo el criterio innovador de Economía Circular y la integración de mujeres y jóvenes al desarrollo sostenible de la producción de alimentos, la capacitación y el crecimiento social.

Los aportes metodológicos realizados por ALASS a la implementación de la Ley SSAN son de incalculable valor, dado que fortalece la responsabilidad y la autoridad de los gobiernos locales y, les confiere a los Sistemas Alimentarios Locales (SAL) un protagonismo relevante para lograr el desarrollo territorial a partir de la participación de toda la población en la producción de alimentos sostenibles de mayor calidad e inocuidad.

También se evidencian, los aportes del proyecto en el fortalecimiento de la producción local de alimentos, la protección de los recursos naturales y la utilización de las energías renovables. De igual forma, contribuye a la descentralización de la producción, con mayor autonomía de los gobiernos locales, el fortalecimiento de los sectores cooperativo y empresarial, la participación de la ciencia, la innovación tecnológica y la comercialización de alimentos.

Asimismo, el proyecto trabaja en el desarrollo de políticas, acciones de capacitación e implementación de las intervenciones productivas de forma integral y cooperada con dos proyectos: Fortalecimiento de políticas para la seguridad alimentaria sostenible en Cuba (POSAS) y Fortalecimiento del sistema integrado de gestión del conocimiento para la seguridad alimentaria sostenible en Cuba (CONSAS), implementados por FAO, Componente 1 y 3 del Programa SAS-Cuba y este estilo de trabajo permite complementar valores añadidos de cada Agencia de Cooperación, PNUD y FAO.

Además, ha contribuido, a la organización de los resultados, la complementariedad y la unión de esfuerzos para compartir los efectos de los tres proyectos que conforman el Programa SAS-CUBA. Para ello se han conformado grupos temáticos de: Igualdad de Género; Nutrición; apoyo a la implementación de la Ley SSAN; capacitaciones técnicas para los actores de las cadenas; y apoyo en la comercialización de los productos.

Un ejemplo de esta triangulación entre los tres proyectos, se observa en la conformación del grupo temático de Género en el que ALASS apoya el autoabastecimiento alimentario municipal con la participación de iniciativas y proyectos diseñados por las mujeres que les permita y facilite empoderarse de su rol protagónico en el trabajo que realizan en las cadenas agroalimentarias.

Aunque es coherente con las políticas desde el MINAG e impulsor de la Ley SSAN<sup>47</sup> que define todo lo referido a la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional la mesa temática con el gobierno aún no se ha podido lograr. La ausencia de una mesa sectorial de donantes liderada por el Gobierno Cubano no favorece la coordinación de complementariedades y sinergias con otras intervenciones que pueden coincidir con la temática abordada y en el sector, a fin de lograr una mayor articulación de las acciones que se implementan.

ALASS ha encontrado un efectivo espacio para articular las acciones de PNUD, UNICEF, PMA, ONUDI, UNESCO, FIDA y CEPAL en el Grupo Interagencial de Seguridad Alimentaria (GISA) que reúne a todas las agencias del SNU para coordinar y complementar sus acciones sobre este tema y que es dirigido por FAO. En este grupo:

---

<sup>47</sup> Ley SSAN Ilustrada, Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional en Cuba, 148/2022 (GOC-2022-754-077),

- se han compilado metodologías para apoyar el desarrollo de los sistemas alimentarios locales, una de ellas fue la metodología de diagnóstico de los sistemas alimentarios locales con enfoque nutricional para el autoabastecimiento alimentario municipal diseñada y aplicada por ALASS;
- se analizan las oportunidades de complementariedad entre diversas iniciativas, acordándose de manera conjunta entre PNUD y UNICEF realizar en el marco del proyecto ALASS el estudio de conocimiento, actitudes y prácticas alimentarias en el municipio Yaguajay, a manera de piloto para identificar líneas de mensajes que formarán parte de una campaña de educación alimentaria y nutricional;
- se ofrecen aprendizajes para la formulación de nuevos proyectos y la mejora de los que se encuentran en ejecución, se favorece la focalización territorial y temática; participando ALASS con su experiencia en talleres organizados por PMA en temas como cadenas de valor y alimentación escolar;
- se conforma un apoyo articulado del SNU a la implementación de la Ley SSAN, en el que ALASS ha contribuido con la formación de capacidades en todo el país y los seis municipios de intervención del proyecto constituyen piloto para la territorialización de la Ley; y se realiza un análisis integrado de los resultados que se van logrando y los desafíos en esta temática.

A su vez, los representantes del SNU de cada una de las agencias que conforman el GISA son miembros de la Comisión Nacional Asesora para la implementación de la Ley, En algunos de estos encuentros y en los del Equipo Técnico Asesor también ha participado la Oficial de Proyectos de PNUD para el proyecto ALASS.

### *2.3. ¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?*

No se evidencian superposiciones entre los distintos componentes del Programa SAS-CUBA pues se trabaja de manera coordinada con los otros proyectos de FAO para evitar duplicidades de esfuerzos.

Si bien el equipo nacional del proyecto se ha capacitado en talleres realizados por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para compartir experiencias y aprendizajes en temas de alimentación escolar este tipo de intercambio se podría ampliar para consolidar los saberes relacionados con las brechas identificadas por los diagnósticos de las cadenas y los hábitos alimentarios de la población.<sup>48</sup> Ello podría contribuir a profundizar en la colaboración, el establecimiento de saberes para desarrollar y enriquecer los resultados que se propone ALASS en elevar el nivel educacional de las familias y la población sobre la importancia de consumir alimentos más nutritivos.

Entre las posibles alianzas con organizaciones internacionales para cerrar brechas identificada también podría mencionarse a la FAO<sup>49</sup>, además del trabajo con POSAS y CONSAS, que desarrolla otros programas en Latinoamérica impulsando, por ejemplo, a las huertas escolares, la guarda de semillas y razas resilientes al cambio climático; el empoderamiento de mujeres rurales; el autoabastecimiento local; la transferencia de conocimientos intergeneracional; el turismo de bajo impacto para impulsar los ingresos de emprendimientos locales, etc.

Por otra parte, se podrían realizar acciones complementarias con el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)<sup>50</sup> quien apoya a pequeños productores rurales en distintas regiones del país, la adaptación al cambio climático, el empoderamiento de la mujer rural, la participación de los jóvenes del sector rural, etc.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> III Informe Intermedio, op, citado

<sup>49</sup> <https://www.fao.org/giahs/es/>

<sup>50</sup> <https://www.ifad.org/es/web/operations/w/pais/cuba>

<sup>51</sup> Este tema será retomado en la sección de eficiencias al hablar de posibles sinergias.

**EFICACIA: 3. ¿Qué resultados esperados e inesperados ha logrado el proyecto hasta el momento y cómo éstos contribuyen al logro de sus objetivos superiores?**

**HALLAZGO 4:** Entre los logros cualitativos más relevantes destaca su enfoque innovador sobre el tema nutricional; el trabajo multisectorial; la mirada integral para cerrar ciclos productivos en los mismos territorios; el empleo de metodologías y herramientas para un diagnóstico a la medida de cada territorio y población beneficiaria; un escalamiento a nivel nacional; un fuerte componente dedicado a la formación de capacidades; y la humanización del trabajo.

**HALLAZGO 5:** En términos cuantitativos se constata un mejor alcance en los indicadores de los Objetivos General y Específico, producto del ajuste de metas realizado y que algunos indicadores que estaban considerados en los Resultados pasaron a formar parte de los indicadores de objetivos a más largo plazo mientras que otros nuevos indicadores fueron incorporados para medir las capacidades fortalecidas a nivel resultados.

**HALLAZGO 6:** Se evidencia un mayor avance en los Resultados 1 y 3 mientras que se constata un atraso de unos dos años a causa de la pandemia principalmente en los Resultados 2 y 4. No obstante, a pesar que existen numerosos factores externos e internos limitantes, los resultados se prevén alcanzables en la medida que se apruebe una extensión del plazo de cierre del proyecto pues se requiere avanzar en las capacidades de los beneficiarios, actores y gobiernos locales; en las acciones afirmativas de género; en una mayor participación de los jóvenes; y en una mayor visualización de sus resultados.

**HALLAZGO 7:** Si bien se tomaron algunas medidas paliativas como buenas prácticas para enfrentar algunas barreras y desafíos como la crisis energética y la falta de insumos agrícolas y medicamentos se requiere contar con algunas medidas de mitigación específicas para reducir las posibilidades de su ocurrencia.

**HALLAZGO 8:** Entre los resultados positivos inesperados destacan la irradiación de herramientas y metodologías junto a la preparación de equipos de otros municipios para propiciar el escalamiento de la Ley SSAN a todo el país; los escenarios de los seis municipios como avanzada para la réplica a los municipios de otras provincias; y los premios entregados a algunos productores/as en exposiciones.

**Valoración de Eficacia: Moderadamente Satisfactorio (MS) o con deficiencias moderadas: el Proyecto destaca por su enfoque innovador sobre el tema nutricional; el trabajo multisectorial; la mirada integral sobre los ciclos productivos; el empleo de metodologías y herramientas de diagnóstico participativo e inclusivo para un escalamiento a nivel nacional con un fuerte componente dedicado a la formación de capacidades. Sin embargo, dado el contexto externo e interno y aún con el reajuste de metas realizado se evidencia un atraso de unos dos años para el cumplimiento de los logros previstos y sin una extensión del plazo del mismo se percibe una falta de certeza en el cumplimiento sobre la medición de las capacidades de los actores y gobiernos locales sobre sus capacidades en monitorear el autoabastecimiento alimentario; asegurar un volumen de producciones locales de alimentos con valor agregado para el sector del turismo; así como para mejorar la gestión de la calidad e inocuidad a nivel local.**<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Escala de Valoración de Eficacia: Altamente satisfactoria (AS): No tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas).

3.1. *¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los productos/efectos esperados? ¿Cuál ha sido la contribución del PNUD al cambio observado?*

En primer lugar, se procede a detallar de manera cuantitativa **el nivel de logros de los Resultados: Total Promedio 75%**.

**Resultado 1:** Diagnosticadas las problemáticas, potencialidades y necesidades para el desarrollo sostenible, resiliente y con equidad de los Sistemas Alimentarios Locales para responder a la demanda local con alimentos sanos e inoos. **(Promedio: 112% de cumplimiento)**

- 1) En este resultado destaca particularmente el número de personas capacitadas para diagnosticar situación y potencialidades para el autoabastecimiento sostenible: 137/100 personas (46% mujeres de los municipios beneficiarios y el escalamiento a otras 800 personas de todo el país (40% mujeres). **(137%)**
- 2) Los 6 diagnósticos y 6 proyecciones estratégicas (1 por cada municipio beneficiario) más las 18 caracterizaciones de cadenas (3 por municipio de acuerdo a su prioridad territorial). Además, se ha producido un escalamiento a otros 10 municipios que ya han realizado sus respectivos diagnósticos. **(100%)**
- 3) Los gobiernos locales actualizan las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) con una nueva proyección para el desarrollo del SAL. **(100%)**

**Resultado 2:** Fortalecidas capacidades de los actores locales para la autosuficiencia alimentaria municipal sobre la base de del desarrollo de Sistemas Alimentarios Locales sostenibles, resilientes y con equidad. **(Promedio: 52%)**

- 1) 104/80 iniciativas / emprendimientos locales que se implementan para fortalecer el aporte nutricional y el funcionamiento de los SAL han recibido el apoyo planificado. **(60%)**
- 2) 93/90 cooperativas, estatales y privadas fortalecen sus capacidades para contribuir de forma sostenible, resiliente y con equidad al autoabastecimiento. **(60%)**
- 3) 789/1400 personas fortalecen sus capacidades para contribuir al autoabastecimiento municipal mujeres y 5% jóvenes) (15% mujeres y 3% jóvenes). **(56%)**
- 4) En lo que respecta a las 3 campañas divulgativas y/o de prácticas culinarias desarrolladas para promover una alimentación sana basada en producciones locales se trabajó en sinergia con UNICEF y con el apoyo del INHEM para el estudio piloto realizado en Yaguajay con el fin de determinar mensajes y grupos meta de las campañas. Ya se cuenta con el diseño de las 3 campañas, que se iniciarán en el 2024. **(40%)**
- 5) En cuanto al número de 20 actores locales que fortalecen sus capacidades para monitorear el autoabastecimiento alimentario las acciones se prevén para el 2024. **(0%)**
- 6) Sobre los 6 gobiernos locales que fortalecen el sistema de monitoreo para el autoabastecimiento alimentario también se dispuso para el 2024. **(0%)**
- 7) 63/40 de actores locales que fortalecen sus capacidades para formular iniciativas con medidas afirmativas a favor del empoderamiento de las mujeres y jóvenes de las cuales un 58% sobre el 50% previsto son mujeres. **(157%)**
- 8) De 6 iniciativas afirmativas para favorecer el empoderamiento de mujeres y jóvenes en los Sistemas Alimentarios Locales se tiene 6 con un 20% de avance en su implementación: cinco acciones afirmativas de género (3 de crianza de ovino-caprino y conejo; 2 de producción de hortalizas y una iniciativa de jóvenes del Proyecto Autopista en Placetas. **(40%)**

**Resultado 3:** Incrementada la presencia de productos alimenticios locales para aprovechar las oportunidades de los mercados turísticos. **(Promedio: 91%)**

- 1) Sobre las 30 personas (20% mujeres y 10% Jóvenes que fortalecen sus capacidades para conocer demandas de los mercados turísticos: sensibilizadas 80 personas de las cuales un 41% son mujeres y

- un 8 % jóvenes) sensibilizados y 20 personas (30% mujeres) fortalecieron sus capacidades para propuestas de negocios para productos destinados al sector turístico. **(133%)**
- 2) En cuanto a las entidades locales (cooperativas, privadas y estatales) que fortalecen sus capacidades tecnológicas para ofertar alimentos con valor agregado para al mercado turístico 5 de ellas han recibido el 50% del apoyo previsto en la formulación de los emprendimientos y se trabajan en la adquisición de los recursos requeridos. **(40%)**
  - 3) 19/10 nuevos contratos establecidos proveedores locales de alimentos fortalecidos y entidades turísticas del territorio: si bien el apoyo está en proceso ya se registran acuerdos con el MINTUR para ofertar productos de las cooperativas beneficiarias del proyecto. **(190%)**
  - 4) Sobre el Volumen de producciones locales de alimentos con valor agregado que se incrementan para satisfacer la demanda de los mercados turísticos en las zonas de intervención no se registran resultados sobre el 50% previsto. **(0%)**

**Resultado 4:** Fortalecida la integración y efectividad de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en todos los eslabones de la cadena productiva. **(Promedio: 45%)**

- 1) 52/50 gestores locales para la calidad e inocuidad de los alimentos han sido capacitados para fomentar sistemas de gestión de la inocuidad y la calidad de los alimentos (33 % mujeres y 27 % jóvenes) **(104%)**
- 2) En lo relativo al número de entidades cooperativas y estatales que desarrollan pilotajes demostrativos para la mejora en prácticas y tecnologías para producir, procesar y comercializar productos de mayor calidad e inocuidad ya se han identificado 18 entidades en las que se iniciará un proceso de mejora con el apoyo de los gestores formados. (10 escenarios de la cadena de ganado menor y 8 de la cadena de hortalizas) y sigue pendiente por definir escenarios de frutales y viandas. **(30%)**
- 3) Sobre el número de gobiernos locales con capacidades fortalecidas para liderar la gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos producidos y comercializados en el territorio no se han registrado acciones. **(0%)**

**Objetivo General:** Implementar enfoques innovadores, ambientales y resilientes al clima para incrementar la producción de alimentos. **(Promedio 78%)**

- 1) 6/6 municipios incorporan el enfoque de sistemas alimentarios sensibles a nutrición en la gestión de los SAL y por la implementación de la Ley SSAN se ha realizado un escalamiento en otros 10 municipios de Villa Clara y Sancti Spíritus. **(100%)**
- 2) 690/500 ha. de intervención en la que se aplican medidas para la mejora y conservación de los suelos. **(122%)**
- 3) 0/50 ha. prevista cuenta con riego eficiente, aunque ya se elaboraron todas las tareas técnicas de los sistemas de riego que se van a importar para poder cumplir con esta meta. **(40%)**
- 4) 12/45 Potencia disponible con tecnologías basadas en FRE instaladas en los sitios de intervención (kw): se han instalado 57 molinos a viento y 17 bombas fotovoltaicas, pero está pendiente la entrega a los beneficiarios 13 molinos a viento, 77 bombas fotovoltaicas para riego y 16 cercas eléctricas. **(27%)**
- 5) 109/100 mujeres y 24/25 jóvenes han recibido apoyo en capacitaciones, insumos, servicios mejorados, etc. **(100%)**

**Objetivo Específico:** Desarrollar sistemas alimentarios sostenibles, resilientes, asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados. **(Promedio: 71%)**

- 1) 6/6 municipios que fortalecen sus capacidades para gestionar e implementar el autoabastecimiento alimentario municipal de forma sostenible. **(100%)**
- 2) Con respecto a la media del per/cápita mensual disponible de alimentos relacionados con cadenas alimentarias locales con aportes nutricionales relevantes en consejos populares (CP) beneficiados: no se estableció meta intermedia. **(0%** pues al cierre del proyecto se tiene contemplado alcanzar al cierre del proyecto en carne ganado menor: 1- 1.3 kg; Hortalizas: 4-7 lb; Frutas: 3-5 lb; y Viandas: 3 lb)<sup>53</sup>
- 3) Sobre las 2 cadenas por municipio que han recibido entre 30-50% del apoyo planificado se están realizando acciones de ese fortalecimiento. **(60%)**
- 4) En cuanto a los volúmenes de las producciones locales con valor nutricional que se fortalecen en los consejos populares beneficiados: se verifica un alcance en toneladas de: carne de ganado menor un 86 %; Hortalizas: 66%; Frutas: 78%; y Viandas: 66%. **(74%)**
- 5) 25.361/50.000 personas que cuentan con una mayor disponibilidad de alimentos. **(50%)**

Entre los mayores logros sobre los resultados sobresalen la cantidad de personas capacitadas para realizar un diagnóstico sostenible; el número de actores fortalecidos en empoderamiento; los actores que fortalecen sus capacidades para conocer demandas de los mercados turísticos; los pre-acuerdos con el MINTUR; la cantidad de actores gestores locales capacitados en calidad e inocuidad de alimentos; la diversificación de la producción, las donaciones a escuelas, hospitales, hogares y grupos vulnerables; y las 104 iniciativas locales que se están implementando para fortalecer el aporte nutricional y el funcionamiento de los SAL.

Entre los indicadores del Objetivo General es necesario destacar las 690/500 ha. en las que se aplican medidas para la mejora y conservación de los suelos.

En general, como se puede apreciar se verifica un mejor alcance en los indicadores de los Objetivos General y Específico y un menor avance en los Resultados 2 y 4. Ello se debe a que parte de los avances que se venían reportando en los Informes Intermedios sobre los indicadores de resultados ahora se considera en el nivel superior de los objetivos de manera de poder medir capacidades entre los resultado, según las recomendaciones del Informe ROM y el ajuste de metas realizado previa a la revisión intermedia.<sup>54</sup>

Algunos indicadores que estaban considerados para el Objetivo Específico y Resultado 2 pasaron a formar parte de los indicadores del Objetivos General mientras que en el Resultado 2 fueron incorporados nuevos indicadores.

Con lo cual, resulta un tanto inusual y hasta contradictorio para una revisión intermedia que los indicadores de objetivos más a largo plazo presenten un mayor avance que los resultados a corto plazo.

Por otro lado, la incorporación reciente de nuevos indicadores para algunos resultados ha redundado en un cambio de enfoque en términos de medición y avances reportados y ello se ha traducido en la necesidad de disponer de mayor tiempo para poder reportar los avances de dichos indicadores además del atraso en la entrega de equipos.

En cuanto a la contribución del PNUD al cambio observado se valora positivamente por los actores clave, socios y beneficiarios/as ya sea en materia de asesorías técnica, administrativa y operativa. Se destaca su agilidad en los procesos administrativos y logísticos, así como su capacidad de adaptabilidad a las restricciones del contexto.

### *3.2. ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, del Plan Estratégico del PNUD, los ODS y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?*

<sup>53</sup> Este indicador no fue considerado para el promedio general del Objetivo pues figura como meta final.

<sup>54</sup> Tabla actualizada de Indicadores cuyos datos fueron proporcionados por el equipo del proyecto al final de la fase de recolección en terreno.

La contribución del Proyecto al Producto del Plan Estratégico del PNUD: 2.1.1 “Objetivos de baja emisión y resiliencia al clima son abordados en los planes y políticas de desarrollo nacional, subnacional y sectorial para promover la diversificación económica y el crecimiento verde” ha sido considerar desde su diseño e implementación el tema medioambiental y la adaptabilidad al cambio climático de manera transversal con acciones sobre mejora y conservación de los suelos, riego eficiente, energía renovable y la mejora genética en semillas y razas resilientes.

En cuanto al Efecto del MANUD / Documento del Programa para Cuba -CPD- del PNUD para “La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeneracional y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones” ha contribuido con la adopción de un enfoque nutricional a la medida para la población local; el desarrollo de cadenas agroalimentarias según las capacidades territoriales; la sostenibilidad ambiental; la calidad e inocuidad alimentaria; el empoderamiento de género; y la participación de los jóvenes.

En lo relativo a los ODS ha contribuido al ODS 2 (hambre cero), ODS 5 (igualdad de género y empoderamiento de las mujeres), ODS 6 (agua limpia y saneamiento), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (producción y consumo responsable) y ODS 13 (acción por el clima).

En lo referente a las prioridades de desarrollo nacional, regional y local destaca su papel como impulsor para el escalamiento de la Ley SSAN aportando las herramientas y metodologías aplicadas en las áreas de intervención de ALASS; la preparación de los equipos de otros municipios del país; y en propiciar a los escenarios demostrativos como escenarios de avanzada para replicación en otros municipios y la visita de otros proyectos.

Además, las acciones del proyecto se implementan promoviendo el fortalecimiento de los gobiernos locales lo cual va de la mano con el proceso descentralizador de servicios impulsados desde el nivel central.

### *3.3. ¿En qué medida se logran los productos del proyecto, tomando en consideración a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables?*

El diagnóstico fue realizado de manera participativa e inclusiva considerando las necesidades de los territorios y la población prestando especial atención sobre los grupos vulnerables: con enfermedades crónicas, adulto/a mayor, embarazadas y los niños/as).

Existen 104 iniciativas locales que han recibido entre el 30 y el 50% del apoyo planificado que se están implementando para fortalecer el aporte nutricional y el funcionamiento de los SAL.

### *3.4. ¿Qué factores contribuyen o perjudican el logro de los productos o efectos previstos en el proyecto?*

Entre los factores que contribuyeron al logro de los productos o efectos previstos hay que señalar el impulso a raíz de la Ley SSAN para lograr la soberanía alimentaria local que está en consonancia con los objetivos del proyecto y refuerza la acción desplegada por el proyecto no sólo en los territorios sino a nivel nacional.

Además, el proceso de descentralización de los servicios favorece la incorporación de nuevos actores en el rol económico como las MIPYMES y los cuentapropistas para la gestión de los insumos a nivel local.

Asimismo, destacan numerosos factores externos que han afectado de manera desfavorable sobre el desempeño del proyecto se pueden mencionar los siguientes: la agudización del bloqueo internacional; la Guerra de Rusia-Ucrania; la situación internacional; el limitado número de proveedores externos; y el incremento de precios internacionales en los alimentos y fletes.

Mientras que entre los factores internos negativos resaltan las restricciones por el encierro de la pandemia del COVID 19; el Ordenamiento Monetario Nacional; el proceso de descentralización de los servicios; la falta de divisas; el índice elevado de inflación; la crisis energética (combustibles y energía eléctrica) y los procesos de adquisiciones.

### *3.5. ¿Fue adecuada y eficaz la modalidad de gestión del proyecto?*

La modalidad de gestión del proyecto es adecuada y eficaz ya que se ha incluido a un número de instituciones socias participantes y colaboradores estratégicos desde el nivel nacional, provincial y local para trabajar la soberanía agroalimentaria con una mirada multisectorial e integral tratando de cerrar ciclos productivos en los mismos territorios de intervención.

### *3.6. ¿Se ha logrado algún resultado inesperado al margen de los efectos previstos?*

Entre los resultados inesperados más importantes se puede señalar que al poco tiempo de comenzar la implementación de ALASS se procedió a la irradiación de herramientas y metodologías junto a la preparación de quipos de otros municipios para propiciar el escalamiento de la Ley SSAN a todo el país.

Los seis municipios de la intervención sirvieron de avanzada para la réplica a otros municipios de las provincias seleccionadas y del resto del país, así como sus áreas de intervención demostrativos constituyen escenarios ejemplares visitados por otros municipios.

Asimismo, los premios entregados a algunos productores/as en exposiciones de reproductores ovino y caprino; la participación destacada en la Feria de Turismo por parte de una productora de quesos de cabra con valor agregado; y las donaciones semanales realizadas por algunos beneficiarios a familias vulnerables.

A pesar que el cambio de mentalidad en los productores es un tema de largo plazo en parte se ha verificado dicho cambio por el sólo hecho de saber que van a recibir recursos.

Los planes de siembra de productores no beneficiarios del proyecto comenzaron a ajustarse según el abastecimiento local

### *3.7. ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?*

En cuanto a la identificación de factores que contribuyeron a la eficacia o ineficacia se podrían mencionar la agudización del bloqueo internacional; la Guerra de Rusia-Ucrania; la situación internacional; el limitado número de proveedores externos; el incremento de precios internacionales de los equipos, insumos y fletes; las restricciones por el encierro de la pandemia; el Ordenamiento Monetario Nacional; el proceso de descentralización de los servicios; la falta de divisas; el índice elevado de inflación; y la crisis energética.

Todos los cuales se han traducido en un atraso en los procesos de diagnóstico e implementación y en un incremento en el valor de compra de los equipos a nivel internacional y de los fletes.

Y con ello, a cuatro años de implementación del proyecto se evidencia cierta incertidumbre sobre la posibilidad de medir resultados finales previstos sin realizar un nuevo ajuste de metas.

Por último, el cambio de mentalidad de los productores para que sean capaces de poder importar los insumos por su cuenta es un factor que llevará algún tiempo más allá del ciclo del proyecto puesto que se requiere tener conocimientos sobre las vías posibles y también de contar con sus propios recursos para poder hacerlo.

*3.8. ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?*

Entre los logros cualitativos más relevantes destaca el enfoque SASRE verdaderamente innovador sobre el tema nutricional basado en las necesidades de cada grupo poblacional y la superación del afán de brindar una canasta general de 30 lb de hortalizas y 5 lb. de proteínas a todos por igual. Y a partir de allí, la identificación de las cadenas de valor nutricional para cada territorio y según el potencial para su producción para poder elaborar y validar las estrategias municipales.

Por otra parte, la mirada integral sobre el sistema agroalimentario, es decir, no verlo como algo facultativo sólo del MINAG, sino que también es competencia de otros actores como el MINSAP, MINAL, MINCIN, Centros de Investigación, Institutos, Universidades, la Oficina Nacional de Normalización, MINTUR, etc., actores que tienen que ver en un punto de la cadena de valor que va desde la producción, el procesamiento, la distribución y la comercialización.

Dicho trabajo multisectorial, al inicio representó un verdadero desafío principalmente con algunos actores como el MINSAP y la Oficina Nacional de Normalización para poder alinear el trabajo y los indicadores de diferentes instituciones y autoridades a nivel nacional, provincial y municipal.

Y a través del proceso descentralizador impulsado por el gobierno la pretensión de cerrar ciclos en los mismos territorios de los Consejos Populares y municipios beneficiarios y la consiguiente irradiación del modelo de diagnóstico a otros municipios de las provincias y del país.

En este sentido el proyecto ALASS resultó ser un gran impulsor para abrir el camino con el fin de alcanzar una soberanía alimentaria, resiliente, equitativa, inocua y de calidad propiciando como escenarios a los 6 municipios de intervención que se encontraban más adelantados para implementar la Ley SSAN en los 168 municipios del país.

La utilización de metodologías y herramientas sobre un diagnóstico a la medida de cada territorio y población beneficiaria son posibles de ser aplicados a nivel nacional.

Un fuerte componente dedicado a la formación de capacidades de los equipos nacionales y locales y de los mismos productores a través de las capacitaciones, talleres, intercambio de experiencias, etc. para lograr una mejor apropiación a nivel territorial.

La humanización del trabajo toda vez que se entregaron equipos agrícolas que ayudan a reducir la jornada de trabajo de los productores invertida en trabajar la tierra.

*3.9. ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?*

En la actualidad, se puede constatar en el Resultado 2 un 0% de logro referido al indicador "actores y gobiernos locales fortalecidos en sus capacidades para monitorear el autoabastecimiento alimentario" mientras que en el Resultado 4 presenta un 0% en el indicador "los gobiernos locales fortalecidos para liderar la gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos".

Solamente el II Informe Intermedio señala que entre los riesgos más significativos para el proyecto se encuentran que no se mantenga la articulación intersectorial para aplicar en el enfoque SASRE; que los gobiernos locales no participen de forma activa; y el retraso en la implementación por las complejidades del proceso de importación de bienes. Para mitigar dichos riesgos menciona que ALASS apoyó acciones virtuales de intercambio intersectorial a nivel local y nacional; involucró a los gobiernos locales en la validación de los diagnósticos, las líneas estratégicas, las caracterizaciones de las cadenas y las propuestas de intervención territorial; y en lo relativo al proceso de adquisiciones se hizo un seguimiento conjunto con la importadora Cítricos Caribe y se amplió la cartera de proveedores.

*3.10. ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces al momento de lograr los objetivos del proyecto?*

Se constató un ajuste de metas a mediano plazo y finales para poder alcanzar los resultados previstos, aunque no se tiene certeza de poder lograrlos en su totalidad por el retraso en la implementación y los incrementos en los valores de los equipos a importar y fletes.

El proyecto contempla entre sus objetivos el logro del autoabastecimiento local de la mano de un enfoque transversal de medio ambiente procurando junto a la mejora y conservación del suelo, el riego eficiente y el uso de tecnologías de energía renovable cuando estos tres factores quizás hubiera sido necesario considerarlos como otro proyecto aparte para poder incidir de mejor manera sobre ellos.

*3.11. ¿Los objetivos y productos del proyecto están claros y son prácticos y viables dentro de su ámbito? ¿Tienen claramente en cuenta a las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables?*

Los Objetivos y productos del proyecto están claros, son prácticos y viables de realizar.

Sin embargo, hasta hace sólo algunos meses no disponían de valores de línea base, metas intermedias y finales para muchos de los indicadores lo cual dificulta el seguimiento por resultados. Por tal motivo, el Informe ROM recomendó establecer indicadores y metas para poder reportar avances de resultados y no solamente sobre actividades.

A partir de allí, se aprovechó para hacer el reajuste de metas y también se efectuó un traspaso de indicadores del nivel de resultados a los objetivos para poder medir mejor al final las capacidades fortalecidas. Este marco lógico ajustado se aprobó en mayo de 2023.

Todo ello, dificulta la trazabilidad de los indicadores razón por la cual las evaluadoras solicitaron al equipo del proyecto una tabla actualizada de indicadores y metas ya que lo que se venía reportando en los Informes Intermedios ya no corresponde totalmente con el total de los indicadores que se reportarán a futuro.

Con el ajuste realizado las metas a mitad de período y al final del proyecto se visualizan como alcanzables. Sin embargo, faltaría tiempo para poder medir todos los resultados previstos con lo cual si no se aprueba una extensión del proyecto se tendrá que proceder a una nueva adecuación de metas e indicadores y se podría llegar a medir muy poco.

*3.12. ¿Cuál ha sido la participación de las diversas partes interesadas en la ejecución del proyecto?*

Tanto el diseño como la implementación han sido participativos incluyendo a diversas entidades de gobierno a nivel nacional y territorial; institutos, universidades y centros de investigación; asociaciones del sector productivo, cooperativas y grupos empresariales.

Los actores clave y socios estratégicos participaron tanto en la fase de diseño y forman parte de sus órganos de gestión y de gobernanza para asegurar la alineación con las necesidades y prioridades tanto nacionales como de los propios beneficiarios.

A nivel nacional existe la Oficina Nacional de Coordinación del Proyecto en el IIFT y cada territorio cuenta con una Oficina de Proyecto a nivel provincial y municipal.

La Coordinación del Proyecto, en general, ha sido bien valorada tanto por los actores clave a nivel nacional, provincial y local como por los beneficiarios/ias. Es posible ver un gran afianzamiento entre la Coordinación y los equipos de

trabajo provinciales y municipales con los cuales se ha estado trabajando en proyectos anteriores como PALMA y AGROCADENAS.

*3.13. ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye esta participación de hombres, mujeres y grupos vulnerables al logro de sus objetivos?*

Los procesos han sido participativos e inclusivos desde la fase de diagnósticos territoriales, la identificación de cadenas alimentarias y la elaboración de las estrategias municipales con la respectiva validación para cada una de ellas considerando siempre las necesidades locales de hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables.

*3.14. ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos (hombres, mujeres y grupos vulnerables) y a los cambios en las prioridades de los socios?*

Se constata un gran grado de adaptabilidad a las necesidades de los hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables y a los cambios en las prioridades de los socios toda vez que la acción del proyecto contribuyó a suplir las necesidades de autoabastecimiento local en la época de la pandemia y también fue un gran impulsor para la Ley SSAN a todo el territorio nacional.

De otra parte, ha sabido adaptarse al contexto de pandemia para asegurar la producción de los territorios y el abastecimiento a hospitales y centros de aislamiento.

También contempla la necesidad de apoyar el empoderamiento de las mujeres y el incentivo a la participación de los jóvenes en el ámbito rural puesto que el sector agrícola hoy enfrenta un proceso de migración hacia las ciudades y el exterior.

*3.15. ¿Los logros obtenidos están dando lugar a resultados en materia de igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos?*

Si bien el proyecto no incluyó una estrategia de género desde el diseño basada en un diagnóstico previo durante la implementación procuró implementar iniciativas demostrativas para fortalecer el empoderamiento de las mujeres y el traspaso de conocimientos intergeneracional.

Durante la fase de visita a terreno se verificaron evidencias de cierta debilidad en Iniciativa de Mujeres de Remate de Ariosa y con los Jóvenes del Proyecto Autopista de Placetas pues aún no han recibido algunos equipos e insumos y por la falta de energía eléctrica.

Además, se han realizado acciones que incluyen sensibilización, capacitaciones, identificación de desigualdades de género en las cadenas productivas, promoción de prácticas favorecer la participación y el empoderamiento económico de las mujeres, la participación de jóvenes del sector agrícola, así como la realización de los derechos humanos.

*3.16. ¿Cuál ha sido la contribución de la cooperación triangular, la cooperación Sur-Sur y la gestión del conocimiento a los resultados logrados?*

En el ámbito de la Cooperación Sur-Sur es posible verificar el intercambio de conocimientos entre productores/as de España y otros países de la región como Chile, Guatemala, Brasil, República Dominicana, El Salvador, Panamá, Colombia, Costa Rica y México.<sup>55</sup>

Aunque existe el Programa ADELANTE 2 de la UE cuyo objetivo es contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe a través de intervenciones que respondan a las tendencias más modernas de la Cooperación Triangular no se evidencia líneas de cooperación con otros proyectos de la región.

A pesar de que el proyecto ha desarrollado muchas capacitaciones, talleres, seminarios y se han elaborado algunos manuales prácticos y folletos en términos de sistematización del conocimiento falta bastante trabajo por hacer en lo que respecta a la impresión de manuales para compartir información con beneficiarios que quieran replicar las prácticas en otros territorios.

### *3.17. ¿Se introdujeron cambios en el proyecto? ¿Qué resultados se obtuvieron con ellos?*

Se evidencian cambios realizados desde el nivel de Consejos Populares en vez de los municipios por considerarse unidades básicas de administración más accesibles para la medición de la transformación productiva.

En 2020, la UE acordó incrementar el monto de la prefinanciación de la intervención para poder priorizar la Fase 2 al tiempo que reasignó presupuesto para la compra de insumos agrícolas para el cultivo de hortalizas y ganado menor con el fin de impulsar la producción de alimentos dada la crisis derivada de la emergencia por la pandemia.

Por otro lado, ya se mencionó que hubo un reajuste de indicadores y metas.

### *3.18. ¿Existen barreras o desafíos podrían impedir el progreso y el logro de los resultados en lo que resta de implementación del proyecto? ¿Existen medidas de mitigación para enfrentar los riesgos?*

Entre las barreras y desafíos, a partir de las dificultades económicas del contexto nacional, que podrían impedir el progreso y el logro de los resultados en la segunda fase del proyecto podrían enunciarse: la crisis energética (combustibles y energía eléctrica), la falta de insumos agrícolas y medicamentos.

El tema del combustible no fue considerado como un riesgo a pesar de la coyuntura de carencia en octubre del 2019 y se incluyó recién en el III Informe Intermedio. En caso de faltante extremo, debido a la situación de crisis energética nacional con restricciones en la disponibilidad a nivel de país y en la asignación a los territorios, los equipos adquiridos para los productores/as podrían funcionar de manera limitada, ya sea por la escasez de combustible o por las interrupciones del servicio eléctrico.<sup>56</sup>

El tema de la carencia de plaguicidas y bioproductos para el control de algunas plagas es un tema preocupante pues los biopesticidas utilizados en algunos casos son incapaces de controlar grandes extensiones de producción de manera rápida para no perder las cosechas.

Debido a la falta de acceso de vacunas contra la fiebre hemorrágica de los conejos, hoy fuera de control, sólo se han tomado medidas de evitar el trasiego y cuarentena para los animales infectados. Esta situación retrasa el alcance del volumen de producción previsto por las limitaciones para adquirir pie de cría fuera de cada territorio, lo que obliga a que los propios productores tengan que generar la masa animal que necesitan.

---

<sup>55</sup> De un total de 81 personas un 48% mujeres y 5 jóvenes.

<sup>56</sup> III Informe Intermedio, op. citado, página 7. En caso extremo, los equipos podrían llegar a funcionar de manera limitada y justamente es el rubro compra de equipos el más alto en el presupuesto. De allí la necesidad de anticipar riesgos.

En lo que respecta a la falta de medicamentos para desparasitar el ganado ovino y caprino, como se recomienda en las normas del manejo de estas especies animales, se han implementado algunas buenas prácticas como la de encerrar al rebaño y dejarlo salir a pastar después de las 11 horas para evitar el contagio de parásitos y el rocío de la mañana. Esto incide en los niveles de peso y talla adecuados para el sacrificio.

*3.19. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y una audiencia general?*

Si bien hay una Estrategia comunicacional para los tres proyectos del Programa SAS-Cuba que se apoya en el Manual de Identidad Visual y tiene grupo meta y mensajes apropiados para los diferentes públicos su carácter es limitado, en especial, para la audiencia general.

En este sentido, aparte del logo y slogan, se desarrollaron un par de manuales, folletos, banners y objetos promocionales de limitado alcance pues los mismos se distribuyen para los equipos locales y beneficiarios/ias.

Con el donante (UE) se mantiene una comunicación frecuente, a través de correo electrónico y de manera presencial en los espacios de socialización (talleres, reuniones) y de toma de decisiones establecidos por el proyecto (Comité de Gestión y Junta Directiva), donde se ofrece información sobre el avance y acciones relevantes a desarrollar por ALASS y/o en sinergia con POSAS y CONSAS. El donante ha sido invitado a participar en actividades y visitas a terreno para constatar los logros alcanzados. Si bien los materiales digitales e impresos elaborados por el proyecto, así como los recursos adquiridos cuentan con el logo de la UE y de las partes implementadoras, según la opinión del donante se podría mejorar más la comunicación durante la segunda etapa de la implementación a través de reuniones y/o reportes sobre hitos de avances más importantes del proyecto, dando una mayor visibilidad de su participación en el proceso de entrega de todos estos equipos usando el logo de la UE de igual tamaño que las agencias implementadoras y citando en todos los productos a la fuente de financiamiento. (Ver Recomendación A.1.3.)

En la comunicación entre las partes internas se utilizan medios como: encuentros; talleres; seminarios; notas de seguimiento de impacto; boletines; informes; Whatsapp; correos; y mensajes de textos.

Entre los socios y las partes interesadas: campañas educativas y planes de sensibilización para la audiencia; radio; televisión, prensa y espacios de preferencia en las provincias y los municipios seleccionados.

En el ámbito comunitario destacan: mensajes de asambleas de asociados/as de las cooperativas; activistas de organizaciones de bases en cooperativas; redes de trabajo de organizaciones nacionales de los municipios o provincias: PADIT, red de educadores/as populares, articulación juvenil, etc.; organizaciones de Base de la UPEC, la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), Centros Universitarios Municipales (CUM); Medios locales (radio, TV, prensa impresa); portales de la ciudadanía de los gobiernos municipales y provinciales; ferias; talleres; y carteles.<sup>57</sup>

Además, se evidencia la presencia del proyecto en el sitio web del PNUD y muy poco en página del MINAG, algunas notas de prensa, TV y radio local, aunque muy poco uso y alcance en las redes sociales para atraer el interés de los más jóvenes tales como: Facebook, LinkedIn, X (ex Twitter), Tik Tok, etc.

**EFICIENCIA: 4. *¿Las modalidades de implementación, gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros dispuestos contribuyen al logro de los resultados y objetivos del proyecto?***

---

<sup>57</sup> Informes Intermedios e Informe ROM, op. citados.

**HALLAZGO 9:** Aunque se realizó una asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y operativos de manera estratégica; se efectuaron reajustes de partidas en el presupuesto para lograr una mayor eficacia y eficiencia; se contó con aportes de gobiernos y empresas estatales locales para lograr resultados de forma económica y que con la modalidad de implementación bajo modalidad directa NIM se logró disminuir el tiempo para las adquisiciones de equipos, se verifica una demora de unos dos años producto de las restricciones de la pandemia que atrasaron la fase de diagnóstico y por limitaciones del bloqueo externo. Se constata una sub-ejecución del presupuesto de alrededor de un 53% por lo que se estaría necesitando una extensión del plazo de cierre del proyecto de, al menos unos dos años, a contar desde el 2025 de manera de poder terminar de entregar el equipamiento pendiente y medir los resultados previstos.<sup>58</sup>

**HALLAZGO 10:** El Proyecto cuenta con un SyE y con indicadores desagregados por género y edad para su gestión eficaz y eficiente. Sin embargo, dado que se hizo una actualización en las metas intermedias y finales antes de la revisión de medio término; se incluyeron nuevos indicadores; y otros que se reportaban a nivel de Resultados pasaron a formar parte de los Objetivos General y Específico ello dificulta la trazabilidad de los mismos para ver los logros alcanzados hasta el momento y a futuro; y, además, en los informes anuales se requiere incorporar un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.

***Valoración de Eficiencia: Satisfactorio o con deficiencias menores: el proyecta presenta un atraso y sub-ejecución del presupuesto por lo que se requiere de una necesidad de extensión, al menos, de dos años más después de 2025 para poder medir los resultados previstos y porque hay un grueso de compras de equipos importante pendiente de entrega a los beneficiarios.***<sup>59</sup>

#### 4.1. ¿Qué grado de eficiencia muestra la estructura definida para la gestión del proyecto?

El presupuesto total es de Euros 13.433.000.-<sup>60</sup> (13.300,000 aportados por la UE y 133.000.- por el PNUD).

El presupuesto en sí se percibe equilibrado ya que el mayor % está destinado para la compra de suministros con respecto a lo destinado para capacitación, asistencia técnica, estudios y gastos operativos.

Del análisis por rubros sobre Informe de Ejecución Financiera actualizado a noviembre de 2023 se visualiza que el mayor volumen del presupuesto corresponde al gasto para la compra de equipos para los beneficiarios directos (**que representa un 74% del presupuesto total**); le sigue la gestión del proyecto (**más del 10% del presupuesto total**); los costos administrativos (**6,4% del presupuesto total**); con un alto componente en capacitaciones más consultorías y viajes (**6% del presupuesto total**); la gestión del programa (**2%**); y por último visibilidad del proyecto. (**0,7%**).

---

<sup>58</sup> Mientras se estaba terminando de redactar este Informe Final se supo por el equipo del Proyecto que la solicitud de extensión por dos años más ya fue aceptada para el Programa SAS-Cuba. Una vez aprobada dicha extensión, ALASS iniciará el trámite para extender hasta el 2027 el contrato firmado entre PNUD y la UE.

<sup>59</sup> Escala de valoración de eficiencia: Altamente Satisfactoria (AS): No tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (MI): Tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): Tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; y Altamente Insatisfactoria (AI): Tuvo deficiencias severas).

<sup>60</sup> Valor extraído del Informe de Ejecución Financiera provisto en noviembre de 2023.

**Figura 2 : Rubros del Presupuesto**



Fuente: Equipo de Evaluación.

Al comparar el Gasto Total realizado Euros 6.323.980.- que corresponden a Euros 5.719.772.- de ejecución real y a Euros 604.208.- comprometidos destaca que el mayor % de gasto realizado se da en la categoría de capacitación con un 78%. (Euros 638.929.- / Euros 823.806.-); le sigue visibilidad con un 59% (Euros 59.035.-/ Euros100.000.-); gastos operacionales del proyecto con un 49% (Euros 665.923.-/Euros 1.362.948.-); costes administrativos con un 47% (Euros 405.706.-/Euros 870.094.-); equipamientos a beneficiarios con un 45% (Euros 4.482.529.-/Euros 10.006.152.-); y gastos operacionales del programa con un 26% (Euros 71.858.-/ Euros 270.000.-

Con lo cual, a fines de noviembre de 2023, se evidencia un atraso importante en las adquisiciones de los equipos e insumos para los beneficiarios.

**Figura 3 : Total del Gasto Ejecutado**



Fuente: Equipo de Evaluación.

#### 4.2. *¿Cuán bien se administra el financiamiento aprobado para la ejecución del proyecto?*

En lo relativo a la administración del presupuesto se percibe una gestión eficiente y transparente por medio de licitaciones para compras y contratos de consultorías.

Además, se valora la rapidez y flexibilidad de PNUD para adaptarse a las condiciones cambiantes del contexto.

En 2020 se acordó con la UE adelantar Euros 2.276.015.- de la pre-financiación para adelantar la Fase 2 en respuesta a la emergencia sanitaria por la pandemia y se reasignó presupuesto a la adquisición de insumos agrícolas para el cultivo de hortalizas y la cría de ganado con el fin de suministrar alimentos a hospitales y centros de aislamiento.

#### 4.3. *¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades y abordar las cuestiones de género?*

Se asignaron recursos a las iniciativas pilotos especiales con el fin de contribuir a potenciar el empoderamiento de las mujeres: 5 iniciativas donde ellas son protagonistas y sus resultados impactan la autonomía de mujeres rurales y en condiciones de mayor vulnerabilidad (3 de crianza de ovino-caprino y conejo y 2 de producción de hortalizas); más una iniciativa de jóvenes del Proyecto Autopista en Placetas. Para ello, hasta el momento de la evaluación se ha destinado un monto total de US\$ 87,351.-

También se ha tenido en cuenta la necesidad de asegurar la disponibilidad y acceso de la producción; un acercamiento a través de puntos de ventas para sitios más alejados; y las donaciones a hospitales, hogares de ancianos y escuelas.

#### 4.4. *¿En qué medida se utilizan de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?*

Se realizó una asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y operativos de manera estratégica para lograr resultados de forma económica aprovechando las sinergias con POSAS y CONSAS para el desarrollo de talleres y capacitaciones, así como para la entrega de equipos de la comercialización de productos en diferentes puntos de ventas.

Existe una relación de complementariedad entre la ONP que cuenta con el grupo de adquisiciones y el equipo técnico del proyecto dirige y ejecuta las tareas técnicas mientras que PNUD que realiza la gestión de pago y aporta las metodologías de trabajo.

#### 4.5. *¿Cuál es la contribución de la modalidad de gestión al logro de los productos del proyecto?*

En cuanto a la contribución no se puede dejar de mencionar el gran esfuerzo realizado por los gobiernos provinciales y municipales para apoyar las acciones de ALASS en los territorios para el mejoramiento de viales, construcciones de naves, el acercamiento de servicios básicos, los gastos de proyectos técnicos para los sistemas de riego; así como el acceso de créditos accesibles para los productores/as.

Por citar algunos aportes locales, es posible mencionar que el aporte del gobierno de Placetas se estima en unos \$ 2.000.000.- para que los productos de ALASS lleguen a un hogar de adultos mayores, cinco círculos infantiles, un hogar materno y a sesenta y cuatro escuelas.

En el caso de Remedios el municipio destinó un aporte del 1% del gasto del gobierno para realizar las evaluaciones de los sistemas de riego a los productores. (costo aproximado: 4 has. entre \$ 30.000.- y \$ 40.000.-) En tanto que desde el punto de venta La Veguita se hacen donaciones de huevo, carbón, yuca, etc. a 56 familias vulnerables.

Por su parte, Sancti Spiritus aportó unos \$ 13.000.000 en infraestructura de los cuatro Consejos Populares de ALASS para el rescate de viales, pozos de agua y mantenimiento de represas.

Por parte de las empresas agrícolas también destacan las inversiones realizadas en infraestructura y viviendas para sus trabajadores.

#### *4.6. ¿Los sistemas de seguimiento proporcionan un flujo de datos, desglosados por sexo, que permite conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?*

En octubre de 2022, por consideraciones emitidas por el monitoreo ROM realizado en octubre del 2022, se propuso la modificación de algunos indicadores para una mayor coherencia entre niveles de resultados e indicadores y el completamiento de las líneas de base y metas para ser presentado a la UE en enero de 2023.

Por ese motivo, se hizo una actualización en las metas intermedias y finales antes de la revisión de medio término, se incluyeron nuevos indicadores y otros que se reportaban a nivel de Resultados pasaron a formar parte de los Objetivos General y Específico todo lo cual dificulta la trazabilidad de los mismos para ver los logros alcanzados hasta el momento.

La Evaluación de Medio Término, según el PRODOC, estaba fijada para el tercer año de implementación por lo que presenta atraso de más de un año debido a las demoras en la fase de diagnóstico por causa del encierro por la pandemia del COVID 19 y también por cierto rezago en la fase de implementación.

#### *4.7. ¿En qué medida promovió el PNUD la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano durante la obtención de los logros del proyecto?*

El PNUD cuenta con una Oficial de Género para impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la participación de jóvenes y acompañar a las instituciones nacionales en la atención al enfoque de derechos humanos, con énfasis en impulsar la equidad para no dejar atrás a personas y grupos en condiciones de mayor vulnerabilidad.

Se impulsó, una alianza con la dirección del proyecto la designación de 8 puntos focales de género: 6 a nivel municipal y 2 provinciales. También se han apoyado, en coordinación con el Punto Focal de Género Nacional con que cuenta ALASS, acciones formativas y de planificación estratégica en género para un mayor protagonismo de estos puntos focales en el alcance de los resultados del proyecto.

Si bien es mayor el número de productores hombres en las iniciativas del sector agrícola por medio de acciones de concientización, acompañamiento técnico, consenso sobre principios de la planificación y gestión de las iniciativas locales se propició la participación de las mujeres y jóvenes: en la producción de hortalizas de Sancti Spiritus; en la producción de cabras de Yaguajay; en el organopónico de Santa Clara; en ovinos y caprinos de Remate de Ariosa; y en la cría de conejos de Taguasco.

#### *4.8. ¿Han afectado las prácticas, las políticas, los procesos y las capacidades de toma de decisiones del PNUD al logro de los efectos del proyecto?*

El PNUD resultó bien valorado en lo relativo a la calidad de asesorías técnica, administrativa y operativa.

Aparece como una organización expedita para la solución de problemas, la gestión de recursos y la organización de la logística.

4.9. *¿Colaboró el PNUD con los diferentes beneficiarios (hombres y mujeres), los asociados en la ejecución, otros organismos de las Naciones Unidas y las contrapartes nacionales y se coordinó con estos para lograr resultados en lo que al proyecto se refiere?*

Para el abordaje de los resultados 1 y 2 el proyecto ha mantenido un fuerte trabajo en sinergia con los proyectos POSAS y CONSAS que forman parte del Programa SAS Cuba, Destacan como resultados relevantes de este trabajo conjunto el diagnóstico de la situación de los SAL en los 6 municipios, la formación de capacidades en los gobiernos locales para desarrollar los SAL, las capacitaciones técnicas a productores/productoras y la formación de capacidades locales para abordar la temática de género.

También en relación con el resultado 1 se ha trabajado con otras iniciativas como la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) con el objetivo de fomentar el desarrollo de los SAL como parte de las estrategias de desarrollo local. Igualmente, para abordar la temática de calidad en el Resultado 4 se ha establecido alianza con la Oficina Nacional de Normalización (ONN), con quienes se ha realizado la formación de los gestores de calidad.

En el trabajo referido a la implementación de las iniciativas locales (resultado 2) se han realizado acciones conjuntas con el Proyecto "Autoabastecimiento alimentario y desarrollo de iniciativas económicas sostenibles -HAB.AMA" y el proyecto AGROFRUTALES, los gobiernos locales y las universidades. Este trabajo se ha enfocado en compartir buenas prácticas y tecnologías.

Para el tema de las campañas de educación nutricional (contenidas en el Resultado 3) se ha colaborado con UNICEF y el INHEM en el diagnóstico realizado y en el diseño de la campaña comunicacional.

En 2022 representantes del equipo nacional de ALASS participaron en talleres realizados por el PMA donde se compartieron experiencias y aprendizajes sobre el trabajo que hace el Proyecto "Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria para la seguridad alimentaria -PROACT" en temas de alimentación escolar, aunque se podría avanzar más mucho más sobre acciones de divulgación, comunicación y educación.

Se podría aprovechar una mayor sinergia con programas e iniciativas implementados por FAO en Latinoamérica como con el Proyecto "Sistemas de Ingeniosos del Patrimonio Agrícola Mundial" (SIPAM) que se están desarrollando en Chile, Ecuador, Brasil, México y Perú y sobre el cual Cuba está postulando para ingresar con el fin de preservar el sistema de fincas y huertas estratificadas.

Asimismo, se podría hacer sinergias con el FIDA que tiene varios proyectos de desarrollo en el país para apoyar el desarrollo rural para sustituir importaciones, contribuir a la seguridad alimentaria, el uso de entomófagos y entomopatógenos, conservación del agua y del suelo, adaptabilidad al cambio climático, género, etc.<sup>61</sup>

También con programas de la UE como la iniciativa "Development of Smart Innovation through Research in Agriculture -DeSIRA" para la transformación de los sistemas agroalimentarios que tiene como objetivo apoyar el desarrollo de la innovación inteligente a través de la investigación en la agricultura para mejorar sus impactos en África. En Latinoamérica la UE financia la "Iniciativa Global Gateway para la transición verde y justa -EUROCLIMA" con el fin de acompañar a los países en el fortalecimiento de su gobernanza climática y el diseño, actualización e implementación de políticas climáticas que les permitan tener una legislación y planes o las "Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional - NDC" adaptadas a sus realidades y acceso a la financiación.

---

<sup>61</sup> PRODECOR; PRODEGAN y PRODECAFE.

#### 4.10. ¿Cómo se comporta la ejecución del presupuesto aprobado?

Se verifica un atraso de unos dos años producto de restricciones de la pandemia que atrasaron la fase de diagnóstico y por demoras en los procesos de adquisiciones.

A noviembre de 2023, del total del presupuesto Euros 13.433.000.- los Gastos Totales ascienden a Euros 6.323.980.- (47%). Es decir, se verifica un **53% de sub-ejecución** del presupuesto.

Se han realizado ajustes de partidas para poder comprar los equipos dado el incremento de precios y fletes a causa del bloque externo y por consideraciones tecnológicas para una mejor eficiencia de los recursos.

#### 4.11. ¿Los recursos materiales adquiridos son necesarios para implementar el proyecto, en qué estado se encuentran y dónde se conservan los mismos?

Luego del proceso de caracterización de las cadenas que más contribuyen al cierre de las brechas nutricionales en los territorios, se determinaron los principales cuellos de botella sobre los cuales trabajaría el proyecto ALASS. A nivel local, con el liderazgo de los gobiernos municipales y la participación de los actores locales, se identificó un conjunto de intervenciones en cada municipio con vistas a incrementar las producciones de alimentos diversificados y con calidad. Los recursos materiales previstos por el proyecto responden a las necesidades específicas de cada una de las entidades seleccionadas según su rol en la cadena, que abarca la genética, multiplicación/propagación, producción, acopio-beneficio, procesamiento y comercialización, conformándose un total de 32 módulos de adquisiciones, mayormente de equipamiento, implementos e insumos agrícolas. Estos recursos permiten incrementar las capacidades productivas, con la renovación de tecnologías obsoletas o defectuosas y la introducción de otras nuevas, que en algunos casos permiten el empleo de fuentes renovables de energía (ej. molinos a viento, paneles fotovoltaicos) y/o la optimización de los recursos naturales (ej. sistemas de riego eficiente).

Con esas adquisiciones se han entregado equipos y repuestos agrícolas a un total de 59 cooperativas y 24 Unidad Empresarial Básica (UEB), con beneficios para 169 productores (18 mujeres).

En noviembre 2023, faltaba un grueso de adquisiciones para entregar e instalar en el 2024, entre los que se encuentran los sistemas de riego, paneles fotovoltaicos, alambre, naves, etc.

De la cantidad de Euros 10.006.152.- previstos para la compra en equipamiento y suministros para los beneficiarios directos el total de gasto ejecutado desde septiembre 2019 hasta noviembre 2023 fue de Euros 4.482.529.- (Euros 4.357.291.- para equipos, herramientas e insumos y Euros 125.238.- corresponde a mobiliario). **(45%)**.

Sin embargo, durante la redacción de este Informe Final el equipo del proyecto aportó nuevos datos en los cuales puede observarse que hay aproximadamente USD 11,006,767 para la compra de equipos e insumos para los beneficiarios. Se han cerrado contratos por un valor de USD 7,15 millones y quedan pendientes de contratar un valor de USD 3,85 millones. Los ítems identificados que están en proceso de contratación suman un estimado de USD 3,77 millones, por lo que hasta el momento se considera que con los recursos disponibles se puede adquirir todo lo solicitado y quedaría un resto de USD 108,000 para cubrir la existencia de algún déficit.

La mayoría de las compras de ALASS fueron realizadas bajo modalidad de implementación directa NIM y por la importadora Cítricos Caribe Modalidad de apoyo a la Implementación Nacional cuyo equipo trabaja muy de cerca con el PNUD y el MINAG para realizar el seguimiento del proceso de adquisiciones mientras que los gobiernos locales contratan lo necesario a nivel local. Se actualiza semanalmente la información sobre el estado de los recursos solicitados y mensualmente realiza un intercambio con la importadora Cítricos Caribe para identificar posibles retrasos.

Una vez recibidos los recursos en el país, su almacenamiento y distribución hasta los beneficiarios se realiza a través del sistema establecido por el Ministerio de la Agricultura.

No obstante, el procedimiento de adquisiciones es un tema muy complejo y que puede tomar casi dos años entre el proceso de licitaciones, fabricación, distribución e instalación dada la falta de oferentes a nivel internacional y el escaso número de navieras que llegan al país.

Además, existen diferencias con la modalidad utilizada por FAO que necesita mayor tiempo para realizar las licitaciones vía la sede en Roma, aunque se aceleró bastante el último año. Ello repercute en la necesidad de acompañamiento por parte del PNUD para poder cumplir con los plazos necesarios de FAO. De lo contrario, ello podría ocasionar demoras en la entrega de equipos desde POSAS y CONSAS a los beneficiarios de ALAS y repercutir en los tiempos requeridos para la medición de resultados del Proyecto ALASS.<sup>62</sup>

#### 4.12. *¿Se proporcionaron los fondos y se han ejecutado las actividades del proyecto de manera oportuna?*

En lo que respecta al Total de Desembolsos recibidos figuran:

-	1er. Desembolso	2.276.015,00.-
-	2do. Desembolso	2.543.988,00.-
-	3er. Desembolso	<u>4.776.991,00.-</u>
		Euros 9.596.994,00.- <b>(71%)</b>

Se verifica un atraso en Resultado 2 y Resultado 4 debido a la demora en el proceso de adquisiciones y en los indicadores de seguimiento de capacidades para poder medir resultados alcanzados.

#### 4.13. *¿Garantizaron los sistemas de SyE empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?*

El Proyecto cuenta con un SyE e indicadores desagregados por género y edad para su gestión eficaz y eficiente.

Por necesidad de hacer coincidir los reportes de avance con los desembolsos efectuados por la UE los Informes Intermedios de presentan diferencias notables en la cantidad de meses reportados en cada uno de ellos: el Informe I reporta 15 meses de implementación (octubre 2019 a diciembre 2020); el Informe II abarca 8 meses (enero 2021 – agosto 2021); y el III Informe comprende 15 meses (septiembre 2021 – noviembre 2022). Sin embargo, lo más conveniente sería reportar a mediados de año para poder visualizar mejor en el momento de las cosechas el impacto de los niveles de producciones alcanzados.

Dada la falta de indicadores desde el inicio sobre línea base, metas intermedias y finales de un buen número de indicadores en los Informes de avance se reportaban más en términos del % de actividades para el logro de los productos o resultados inmediatos (previstos/alcanzados) y no sobre resultados a mediano y largo plazo.

#### 4.14. *¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cuáles fueron sus repercusiones financieras?*

Se realizó una actualización en la Matriz de Resultados a los efectos de contar con un mejor set de indicadores más adecuados al nivel de resultados.

Se evidencia una necesidad de extensión del plazo de cierre del proyecto de, al menos unos dos años, a contar desde el 2025 de manera de poder medir los resultados previstos.

---

<sup>62</sup> Los equipos de apoyo a innovaciones adquiridos por CONSAS como para la inseminación han sufrido un retraso y los biofertilizantes tienen aún que llegar.

No se verifican nuevos acuerdos para la obtención de recursos adicionales además de las contribuciones realizadas por los gobiernos provinciales y municipales por medio del Fondo de Desarrollo Regional.

En caso de ser aprobada la extensión solicitada se tendrían que realizar reasignaciones de partidas del presupuesto para asegurar la gestión operativa por dos años más.

4.15. *¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo? ¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?*

Se visibilizan algunos desafíos para la compra de equipos pendientes durante lo que resta de implementación del proyecto por el incremento de precios nacionales e internacionales, fletes, organización de talleres y eventos de intercambio.<sup>63</sup>

**SOSTENIBILIDAD: 5. *¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha que se mantengan en el futuro? ¿Existen riesgos que afectan los posibles logros del proyecto?***

**HALLAZGO 11:** En términos de sostenibilidad institucional no presenta riesgos dado que existe el marco regulatorio de la Ley SSAN; se constata un alto grado de apropiación por parte de las instituciones de todos los niveles y beneficiarios/ias lo que puede asegurar la sostenibilidad de capacidades y la replicación a otros territorios; y una buena complementariedad de acciones y financiamiento de parte de los actores locales. No obstante, ante el fenómeno creciente de migración del campo a la ciudad sería necesario tomar algunas medidas preventivas al capacitar a los equipos técnicos locales de modo de evitar que se pudiera dar un vacío de conocimiento por el recambio inesperado de personal.

**HALLAZGO 12:** En cuanto a los aspectos económicos, un desafío lo constituye el hecho que los territorios lleguen a producir alimentos con mayor valor nutricional para la sostenibilidad alimentaria y al final del proyecto que los productores/as puedan alcanzar cierta liquidez de modo que sean capaces de importar por su cuenta equipos, insumos y repuestos asegurando y con ello asegurar la sostenibilidad tecnológica en el futuro.

**HALLAZGO 13:** En lo que atañe a la sostenibilidad ambiental, se destaca el cuidado por el medio ambiente y de adaptación al cambio climático desde un inicio. Sin embargo, se requiere seguir propiciando la propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; difusión de buenas prácticas para el control de enfermedades del ganado menor y protocolos para enfrentar cortes inesperados por la crisis de la matriz energética.

**Valoración de sostenibilidad: Probable (P): Riesgos insignificantes: Es posible constatar un alto grado de apropiación por parte de las instituciones, los actores locales y los beneficiarios que le da sostenibilidad institucional. No obstante, cuanto a la sostenibilidad tecnológica se presenta el desafío de que los mismos productores/as al final del proyecto puedan llegar a alcanzar su autonomía y tener liquidez para la compra de equipos e insumos; medidas preventivas ante el fenómeno migratorio; en términos ambientales se requiere una mayor propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; la difusión de buenas prácticas para el control de enfermedades del ganado menor y protocolos para enfrentar cortes inesperados por la crisis de la matriz energética.**<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Informes Intermedios, Informe ROM, Planes Operativos y Anexos Financieros, op. citados.

<sup>64</sup> Escala de valoración de sostenibilidad: Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Moderadamente probable (MP): riesgos moderados; Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos; e Improbable (I): riesgos graves.

5.1. *¿Existe algún riesgo financiero y económico que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto que afectan a mujeres, hombres y grupos vulnerables?*

A futuro, se podrían presentar situaciones relativas a riesgos financieros derivados de la agudización del bloqueo, la compleja situación internacional, el incremento de los fletes, una marcada inflación a consecuencia del Ordenamiento Monetario todo lo cual se podría traducir en una baja en la disponibilidad de recursos por un aumento de precios de los equipos, insumos, medicamentos e insumos.

Se ha promovido la inserción de fuentes de financiamiento locales que puedan contribuir a la implementación actual y futura de las transformaciones que propone ALASS. El monto aportado por los gobiernos locales, las empresas, los bancos locales, los seguros y las propias cooperativas muestran un proceso de apropiación. Se trabaja en la complementariedad de los financiamientos requeridos para la mejora de instalaciones y vías de acceso entre otros aspectos.

Mientras que en los riesgos económicos de parte de los productores/as, según la opinión de actores clave y beneficiarios, el desafío más importante lo constituye el hecho que los territorios lleguen a producir alimentos con mayor valor nutricional para la sostenibilidad alimentaria y que los productores/as puedan llegar al final del proyecto a alcanzar cierta liquidez de modo que sean capaces de importar por su cuenta equipos, insumos y repuestos y con ello asegurar la sostenibilidad tecnológica en el futuro. No todos poseen tarjeta MLC para recibir transferencias desde el extranjero ni divisas en moneda dura y aún no hay MIPYMES agrícolas. Además, en el caso del grupo de productores/as que vayan a vender sus productos al turismo o al exterior se requiere contar con instalaciones y permisos de sanidad exigidos para asegurar la calidad inocua de los productos elaborados.

Con todo, existen numerosos mecanismos por los cuales los productores/as pueden realizar importaciones de insumos y repuestos, aunque la principal dificultad radica en el desconocimiento del proceso por parte de los productores. Entre las vías posibles de importación se pueden mencionar: importaciones desde tiendas del Grupo de Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios (GELMA) en cada provincia, agrupaciones de productores para importar por medio de una empresa estatal y por intermedio de la Empresa Importadora y Exportadora "Cítricos Caribe S.A.", trabajadores por Cuenta Propia (TCP), consignaciones, adquisiciones por contrato, entre otros.

Asimismo, de los 168 municipios del país, 122 cuentan con proyectos de colaboración que les permite disponer de recursos, aunque no todos tienen el mismo desarrollo. Los gobiernos municipales cuentan con autonomía y descentralización para ejecutar proyectos de desarrollo local que pueden adquirir financiamientos del país y desde el exterior.<sup>65</sup>

5.2. *¿En qué medida se benefician de las intervenciones del proyecto los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables a los que se dirigen dichas intervenciones a largo plazo?*

Los hombres, mujeres y grupos vulnerables se benefician con los conocimientos científico – técnicos impartidos en cursos y talleres para cerrar las brechas de las cadenas. Tienen identificadas las necesidades de instrumentos y equipos para lograr el incremento de las producciones de mejor calidad e inocuidad. Sin embargo, al cierre de este informe, aún no cuentan con la totalidad de los recursos requeridos, aunque se tiene previsto entregar todo lo previsto en equipos.

---

<sup>65</sup> Gaceta Oficial, Banco Central de Cuba, Resolución 147/2021, GOC-2021-490-O54, 2021.

5.3. *¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto? ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar a largo plazo la continuidad del proyecto?*

Al momento de la revisión de medio término el proyecto aún carece de una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar a largo plazo la continuidad del proyecto. No obstante, el PNUD suele elaborar una estrategia de salida durante el penúltimo año de implementación del proyecto.<sup>66</sup>

En su momento, la estrategia de salida debería incluir no solamente elementos logísticos y administrativos sino proyecciones a corto, mediano y largo plazo para visualizar recursos de manera de poder asegurar la sostenibilidad tecnológica de los productores/as después de la finalización del proyecto.

Si bien las cadenas de valor, las intervenciones identificadas por el proyecto, el fortalecimiento de tecnologías de cultivo y el procesamiento industrial tendría que redundar en un aumento del capital de los beneficiarios y la vez de los recursos financieros, en la práctica, la autonomía de los productores al final del proyecto aún resulta todo un desafío dada la falta de liquidez y de MIPYMES agrícolas capaces de importar los equipos e insumos necesarios.

Con el Proyecto Nuevos Actores Económicos cuyo objetivo es apoyar el sector agroalimentario desde ALASS se ha tratado de conectar a Mypymes y cooperativas de los municipios beneficiarios; se ha apoyado su participación en programas de capacitación para la formulación de negocios; se les acompañará en preparar sus ideas de emprendimiento para que puedan concursar y optar por los recursos de este proyecto.

Sin embargo, existe una modalidad de gestión estatal para que los productores y prestadores de servicios beneficiados por el proyecto, puedan mantener la sostenibilidad de los resultados alcanzados cuando el proyecto termine la cual consiste en integrarse a los Proyectos de Desarrollo Local (1%) que financian los Consejos de la Administración Municipal (CAM).<sup>67</sup>

En cuanto a los repuestos de los equipos por ahora están comprando para 5 años y con garantía de 5 a 10 años con proveedores y a través del Resultado 3 relacionado con acciones con el sector del turismo se busca lograr una vía de nuevos ingresos para la mejora de los productos y garantizar su sostenibilidad.

El proyecto Municipios Sostenibles tiene como propósito es desarrollar un modelo descentralizado que impulse la transición ecológica en cuanto a producción local de alimentos y energía en ocho municipios entre los que se incluyen a Remedios y Yaguajay como beneficiarios para aprovechar y dar continuidad a la transformación sostenible impulsado por ALASS de los sistemas alimentarios locales. La metodología SASRE sistematizada por ALASS fue expuesta en un taller formativo para los municipios beneficiarios de este nuevo proyecto y ya se ha iniciado su aplicación en estos territorios con el acompañamiento del personal local formado por ALASS.

En su momento, la estrategia de salida debería incluir no solamente elementos logísticos y administrativos sino proyecciones a corto, mediano y largo plazo para visualizar recursos de manera de poder asegurar la sostenibilidad tecnológica de los productores/as después de la finalización del proyecto.

---

<sup>66</sup> Durante la terminación del Informe Final el equipo de evaluadoras fue enterado que la solicitud de extensión del Programa SAS-Cuba fue aceptada por tanto la estrategia de salida correspondería elaborarla en 2026.

<sup>67</sup> Gaceta Oficial número 54 (GOC-2021-491-O54), Ministerio de Economía y Planificación, Resolución 29/2021. Fondos para Proyectos de Desarrollo Local (PDL): Son fondos de fomento con fuentes internas o externas como financiamiento inicial o ampliación para aquellos proyectos económicos que se destinen en beneficio local y de forma sostenible.

5.4. *¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?*

El Gobierno Cubano enfrenta un contexto internacional hostil relacionado con la agudización del bloqueo, la compleja situación internacional, la baja disponibilidad de los recursos por aumento de precios, la carencia de vacunas, medicamentos e insumos y fuertes limitaciones en la matriz energética (combustibles y energía eléctrica). No obstante, se trabaja en la búsqueda de soluciones para garantizar la seguridad alimentaria de la población.

Entre los riesgos sociales se identifica el bajo porcentaje de jóvenes, mujeres y hombres que viven y trabajan en el sector rural. Para revertir esta situación, el proyecto se enfoca en apoyar iniciativas e intervenciones que favorezcan y beneficien las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres y jóvenes rurales.

Asimismo, el fenómeno migratorio del campo a la ciudad podría provocar un vacío inesperado de conocimientos dentro de los equipos locales y productores/as capacitados.

5.5. *¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?*

Con la aprobación de la Ley SSAN implementada para lograr la producción sostenible de alimentos de mayor valor nutricional se pretende lograr la sostenibilidad de la agricultura y ALASS forma parte del Grupo Asesor Nacional de para la implementación de dicha ley.

No se evidencian riesgos institucionales derivados de cambios en marcos jurídicos y políticas ni tampoco riesgos de gobernanza ni por recambios de autoridades.

5.6. *¿En qué medida las acciones del PNUD plantearon un riesgo ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto que posiblemente perjudicó a los beneficiarios del proyecto (mujeres y hombres)? ¿Qué probabilidad hay de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea suficiente para mantener los beneficios del proyecto?*

Con respecto a la sostenibilidad medioambiental, el PNUD ha contribuido con su experticia a la identificación de los riesgos y vulnerabilidades de las cadenas y el proyecto considerando desde el diseño una preocupación por el medio ambiente y adaptabilidad frente al cambio climático. El proyecto, dentro de las dimensiones, trata sobre la necesidad de mejora y conservación del suelo, el riego eficiente, el uso de energía renovables, la reducción de pérdidas y desperdicios, la economía circular, etc.

A continuación, se relacionan algunas acciones realizadas por el proyecto para atenuar los impactos del Cambio Climático:

- En cadenas de ganado menor: la construcción de 120 naves y 420 cuartones, así como, el techado de 12,689 m<sup>2</sup> 810 ha de área cercada para pastoreo (pastos y forrajes).
- En la cadena de hortalizas: cinco áreas de cultivo semiprotegidos y tres de fincas de semillas.<sup>68</sup>

Es importante destacar la experiencia de varios productores de carne canícula para proteger a los conejos de la enfermedad hemorrágica las cuales consisten en: establecer aislamiento de la población animal, evitar el trasiego de personas ajenas a las instalaciones y crear badenes de desinfección a la entrada de las naves. Estos aprendizajes

---

<sup>68</sup> III Informe Intermedio, op, citado.

ameritan ser socializados entre los productores, aunque se cuente con una vacuna que controle la transmisión de la enfermedad.

Sin embargo, se podría seguir trabajando en una mayor propagación de semillas resilientes al cambio climático y semen de calidad para evitar la consanguinidad de los animales; en la difusión de buenas prácticas para evitar las enfermedades del ganado menor ya que la fiebre hemorrágica de los conejos es un peligro latente y al día de hoy está fuera de control; en la desparasitación a los ovinos y caprinos; así como tener protocolos ante cortes inesperados de energía eléctrica para el centro de sacrificio de ganado de Yaguajay.

Por su parte, la apropiación por las instituciones y los beneficiarios contribuye a cierta sostenibilidad futura, así como al intercambio de experiencias intergeneracional.

*5.7. ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano? ¿Hay voluntad y compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias?*

El MINAG y el PNUD como agencias implementadoras del proyecto tienen procedimientos y políticas que favorecen la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el desarrollo humano y los derechos humanos. Ambos actores trabajan de forma coordinada en la formulación de acciones encaminadas a favorecer la presencia y activa participación de las mujeres en las iniciativas e intervenciones desarrolladas por el proyecto.

Se constata una inclusión participativa en capacitaciones, talleres, eventos y condiciones de trabajo en el medio en que se desenvuelve.

Se le concede especial atención a la participación de jóvenes, personas adultas y de la tercera edad con el fin de estimular los intercambios intergeneracionales y aprovechar los espacios en los que participan los diferentes miembros de una familia e incidir en dimensiones de la igualdad de género y generacional como derecho.

Una de las dimensiones del enfoque SASRE es garantizar la transversalización de aspectos equidad e inclusión social. Respaldadas en el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres <sup>2</sup>PAM)<sup>69</sup>, específicamente, en el sector agropecuario mediante la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura (EG-SA).<sup>70</sup>

En la actualidad, la metodología está generalizada en los 168 municipios del país en el marco de la implementación de la Ley SSAN.

*5.8. ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos a largo plazo del proyecto?*

La participación de hombres, mujeres y grupos vulnerables se desenvuelve en un ambiente de respeto y camaradería, sin conflictos antagónicos que demeriten el papel de cada grupo en el cumplimiento de las tareas convocadas por el proyecto. Se verifica un gran afianzamiento entre los coordinadores y los equipos técnicos de trabajo tanto a nivel nacional como local.

---

<sup>69</sup> Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres, Gaceta Oficial No. 14 Extraordinaria del 8 de marzo de 2021. Decreto Presidencial 198/2021 (GOC-2021-215-EX14).

<sup>70</sup> Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, op. citado.

5.9. *¿Documenta el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las remite a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?*

El proyecto cuenta con seis publicaciones que recogen los aprendizajes y aspectos técnicos importantes para el desarrollo de las cadenas de valor diseñadas, un par de manuales y folletos, aunque se requiere una mayor sistematización del conocimiento y difusión de resultados ante la audiencia general.

5.10. *¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto?*

El proyecto ha trabajado en la creación y fortalecimiento de capacidades intelectuales y productivas.

Desde el punto de vista del conocimiento, ha trabajado en la sensibilización de decisores y actores nacionales y locales sobre el enfoque de sistemas alimentarios sostenibles, resilientes y con equidad, y en la formación en procesos de diagnóstico de las capacidades productivas sensibles a la nutrición, la proyección estratégica del autoabastecimiento alimentario y el enfoque de cadenas de valor. ALASS ha acompañado a los gobiernos de los 6 municipios de intervención y las acciones de capacitación en los restantes municipios del país para la implementación de la Ley SSAN. También ha propiciado la formación (en sinergia con CONSAS) y el intercambio de experiencias entre productores/as sobre temas técnicos y buenas prácticas para la producción de ganado menor, frutales, hortalizas y viandas.

Con relación a las capacidades productivas, las necesidades de recursos para alcanzar los resultados previstos por el proyecto se encuentran identificadas y con la correspondiente descripción de las características técnicas, atendiendo a su función específica. Una parte de esos recursos (entre el 30% y el 50% del apoyo planificado) están en uso por los beneficiarios, pero al momento de la evaluación la mayoría se encuentra en el proceso de adquisiciones (ya sea en licitación, contratación, recepción y/o distribución). El atraso verificado se debe a los efectos de dos años de la Covid-19 que impuso a nivel mundial demoras y restricciones para todos los procedimientos. En la actualidad, se enfrentan a condiciones desfavorables de incrementos de precios y fletes, por consiguiente, los valores de los productos y servicios son más altos que los estimados cuando se diseñó el proyecto. Ante esta situación, se tuvo que actualizar el plan de adquisiciones y se realizó una redistribución del monto por componente del presupuesto. Este análisis se realizó tomando en cuenta los indicadores y metas planificados por el proyecto, de modo que con los ajustes realizados en estos momentos no se prevé una incidencia negativa en los resultados.

El desafío más importante es lograr que al final del proyecto los productores/as puedan llegar a alcanzar cierta liquidez para poder importar por su cuenta equipos, insumos y repuestos.

**APRENDIZAJE Y EXPERIENCIA: 6. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la creación de capacidades en los diferentes actores y cómo se constata en la implementación de las estrategias municipales?**

**HALLAZGO 14: El proyecto se basó en el aprendizaje y lecciones aprendidas de proyectos anteriores impulsando una metodología participativa e inclusiva, incluyendo un fuerte componente de capacitaciones y extensionismo para posibilitar su réplica y escalamiento a todo el país, así como una preocupación constante por brindar una mayor participación de las mujeres y los jóvenes. No obstante, se requiere de una mayor acción en cuanto a la sistematización del conocimiento y la realización de las campañas divulgativas para llegar a todo el público en general.**

### *6.1. ¿Qué se ha aprendido durante el desempeño de las actividades del proyecto?*

El proyecto se preocupó de sensibilizar a las autoridades e instituciones a nivel nacional, provincial y local tratando de incluir siempre la participación de las mujeres y jóvenes.

Con el fin de aplicar la Ley SSAN en todos los territorios el equipo técnico de ALASS fueron tomados como los referentes para capacitar a los equipos de todos los municipios y los productores/as como ejemplo a ser seguidos por el resto del país.

Los equipos locales trabajan de manera alineada y complementaria con los lineamientos de las prioridades de seguridad alimentaria ya que se realizaron talleres y capacitaciones para que dichos equipos fueran capaces de realizar los diagnósticos locales sobre necesidades nutricionales de cada territorio y grupos vulnerables de la población; identificar y priorizar las cadenas de valor; y realizar el monitoreo del autoabastecimiento local. Se han capacitado 137 personas (46% mujeres) de los municipios beneficiarios y con el escalamiento otras 800 personas de todo el país (40% mujeres).

Asimismo, presenta un sólido componente sobre la realización de encuentros, capacitaciones, seminarios, visitas en escenarios demostrativos y actividades de intercambio entre los beneficiarios de los distintos municipios, regiones y con productores de otros países. Al comienzo, a causa de la emergencia sanitaria muchas de las actividades debieron ser apoyadas en forma remota. 789 personas (15% mujeres y 3% jóvenes) han fortalecido sus capacidades para contribuir al autoabastecimiento.

Algunos beneficiarios/ias participaron y participan en ferias de productos y exposiciones a nivel local, nacional e internacional donde pueden vender sus productos e intercambiar conocimientos con otros productores.

### *6.2. Entre las posibles estrategias alternativas para alcanzar los objetivos, ¿la elegida continúa siendo la más apropiada?*

La apuesta al extensionismo por parte de los beneficiarios/ias y de la apropiación de las autoridades nacionales y equipos locales constituye una estrategia apropiada para posibilitar la irradiación de herramientas, metodologías y buenas prácticas hacia el resto de los municipios de las dos provincias y al resto del país.

Además, la apropiación constituye un elemento importante para la sostenibilidad futura.

Aunque resulta necesario señalar que en un comienzo se aspiraba a la autosuficiencia de los municipios seleccionados y después de los Consejos Populares intervenidos. Con excepción de algunos puntos de ventas que lograron cerrar ciclos en territorios aislados, aún no se puede verificar la autosuficiencia de los Consejos Populares en las cuatro cadenas priorizadas: ganado menor, hortalizas, frutales y viandas.

### *6.3. ¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?*

El proyecto se basó en el aprendizaje y lecciones aprendidas de proyectos anteriores y aplicó un modelo de diagnóstico participativo e inclusivo.

De la etapa del diagnóstico se aprendió que al ser participativo llevó más tiempo del que se había previsto a lo que se sumó la demora por las restricciones impuestas por la pandemia.

En la etapa de planificación, se vio la conveniencia de cambiar los municipios seleccionados por los Consejos Populares para cerrar los ciclos de producción local lo cual resultó una medida favorable ya que éstos representan la unidad básica administrativa a nivel territorial que conocen más de cerca las necesidades de su población y el potencial de sus territorios para satisfacer la demanda de productos alimenticios.

Durante la implementación, los cursos son diseñados según las necesidades de los participantes y sus contenidos se van readecuando en todo momento pues con ello se logra una mejor llegada y apropiación de parte de los participantes

En las capacitaciones los temas son abordados de manera pertinente desde lo teórico y práctico entregando siempre el acceso al material de forma digital a los beneficiarios/ias y sólo en algunas ocasiones de manera impresa.

En términos de gestión del conocimiento, faltaría efectuar una mayor sistematización del conocimiento, así como la realización de campañas divulgativas para cambiar los hábitos nutricionales de la población y promover un mayor conocimiento del proyecto, esencialmente hacia la audiencia general.

#### *6.4. ¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?*

A pesar de las serias limitaciones derivadas del contexto externo adverso, se mejoró el sistema de seguimiento de los procesos de compras de los equipos tratando de que los mismos sean distribuidos directamente llegando a la provincia respectiva para optimizar el tiempo con lo cual han logrado reducir un poco las demoras incurridas al inicio.

#### *6.5. ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas en el marco de él?*

Se evidencian signos de apropiación ya sea por parte de las autoridades en todos los niveles y los beneficiarios/ias lo que, sin dudas, puede facilitar la réplica de las lecciones aprendidas y el escalamiento a todo el país.

#### *6.6. ¿Qué se ha aprendido por los actores involucrados desde el punto de vista técnico? ¿Cómo valoran ese aprendizaje?*

La metodología de diagnóstico nutricional, herramientas y preparación de los equipos técnicos locales fue replicada en los 168 municipios del país.

Las visitas a los escenarios demostrativos permiten ver al avance de los beneficiarios del proyecto con respecto a los otros municipios y también para facilitar el seguimiento de los municipios pilotos de la Ley SSAN.

El aprendizaje recibido a través de las capacitaciones, en general, fue bien valorado por todos.

#### *6.7. ¿Se ha producido transferencia de conocimientos? ¿Se aplica?*

Los conocimientos recibidos sobre la introducción de innovaciones productivas son aplicados tanto por los equipos técnicos de los diferentes niveles y por los beneficiarios.

Se trata de fomentar el interés y la participación de los jóvenes para favorecer el intercambio intergeneracional y con ello frenar la migración de los actores locales hacia la ciudad y el exterior.

#### *6.8. ¿El proyecto ha conducido a cambios de prácticas de gestión o desde el punto de vista técnico en los actores involucrados o el contexto institucional nacional y/o local?*

Se evidencian cambios sobre los conocimientos, actitudes y prácticas principalmente en todo lo referente al conocimiento sobre los requerimientos nutricionales, el empoderamiento de las mujeres y en acciones de adaptabilidad al cambio climático.

Aún no es posible dimensionar el impacto previsto pues para ello hay que esperar la compra y montaje de equipos que estarán llegando en el 2024 y capacitaciones en calidad e inocuidad para realizar una medición de resultados.

Debido a las demoras en la fase de diagnóstico durante la visita en terreno se puede constatar un mayor avance en términos de producción en los municipios de la provincia de Villa Clara mientras que en Sancti Spiritus se avanzó más en términos de procesamiento y comercialización.

El cambio de mentalidad desde ser meros receptores de recursos a gestionarlos de manera particular va a tomar mayor tiempo debido al desconocimiento de posibles vías de importación y a la falta de liquidez actual que enfrentan los beneficiarios de las fincas y las cooperativas.

## **CUESTIONES TRANSVERSALES:**

**HALLAZGOS 15: Los derechos humanos fueron promovidos desde el diseño al considerar las necesidades nutricionales de cada grupo poblacional al tratar de alcanzar el autoabastecimiento local para una alimentación sostenible, resiliente, de calidad y con equidad; el apoyo a grupos vulnerables; donaciones a hospitales, instituciones y familias vulnerables.**

**DERECHOS HUMANOS: 7. *¿En qué medida se han promovido los derechos humanos (hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables)?***

En todo momento fueron considerados los derechos de las mujeres, jóvenes y grupos vulnerables (embarazadas, niños/as, adultos mayores, enfermos/as crónicos, etc.).

Se entregó apoyo a grupos vulnerables como embarazadas, niños/as, adultos mayores y enfermos durante la pandemia y se realizan donaciones a hospitales, instituciones y familias vulnerables.

Al final del proyecto se espera alcanzar a 100.000 beneficiarios/ias en consejos populares seleccionados con una mayor disponibilidad de alimentos sanos e inocuos.

En lo que respecta a la participación de los/las jóvenes es muy incipiente por lo que es necesario trabajar más para despertar un mayor interés de parte de ellos ya sea mediante la disponibilidad de tierras de cultivos, la instalación de servicios básicos, el acceso a créditos, la posibilidad de realizar o continuar estudios agrícolas, el involucramiento en cursos de marketing y diseño de marcas.

**IGUALDAD DE GÉNERO: 8. *¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género durante el diseño e implementación del proyecto? ¿El proyecto ha realizado alguna contribución a la equidad de género?***

**HALLAZGO 16: Si bien el proyecto no posee una Estrategia de Género propia ni estableció un porcentaje mínimo de participación<sup>71</sup> procuró incluir desde el diseño la perspectiva de género; está implementando medidas afirmativas de género para contribuir al empoderamiento de las mujeres; y se han definido acciones/indicadores para que los proyectos locales incluyan las dimensiones de género incorporadas. No obstante, se podría avanzar mucho más en cuanto a las necesidades de compartir la carga de las tareas hogareñas, el abordaje de las masculinidades, más posibilidades para trabajar la tierra, el acceso a recursos, las posibilidades de créditos, el tratamiento de la violencia intrafamiliar, etc.**

---

<sup>71</sup> En 2021 el Programa SAS-Cuba organizó el taller "Intercambio y construcción participativa para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres". Esta acción se realizó de manera conjunta por los proyectos POSAS, ALASS y CONSAS del programa SAS Cuba. (40 personas (65% mujeres y 5% jóvenes).

*8.1. ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?*

Aunque el proyecto no tiene una Estrategia de Género propia ni un mínimo de participación de las mujeres desde el diseño procuró incluir la perspectiva de género ya sea en las capacitaciones, instancias de decisión y validación, así como en la elección de beneficiarias de fincas.

El objetivo fundamental del marco de intervención elaborado para la transversalización de género se centra en el fortalecimiento de la gestión e implementación del autoabastecimiento alimentario municipal con prácticas a favor de la igualdad de género que promuevan la participación y empoderamiento de las mujeres en las cadenas agroalimentarias seleccionadas.

El proyecto ha seguido la Estrategia de género del Sistema de la Agricultura; se ha trabajado también en seguimiento a la implementación del Programa Nacional para el Adelanto de la Mujer; se trata el tema de género en los grupos temáticos del Programa SAS-Cuba; hay desagregación de datos; y existe un financiamiento específico para género.

Se creó un grupo de género con puntos focales en cada municipio. Estos puntos focales pertenecen a entidades existentes a nivel territorial que trabajan el abordaje de esta temática, entre ellas la Universidad de Villa Clara, la Universidad de Sancti Spíritus, el Centro de Gestión del Desarrollo Local y las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura, que son las responsables de la implementación de la Estrategia de Género en este sector. Las actividades del plan de acción de género del proyecto cuentan con un presupuesto específico para su implementación.

Asimismo, sesenta y tres personas formadas para elaborar propuestas afirmativas de género (58% mujeres) y se aprobó la implementación de cinco intervenciones afirmativas de género, con beneficios directos para 40 mujeres: Mujeres cuniculoras en la comunidad La Yamagua, CPA Jesús Menéndez; Municipio Taguasco; Crianza de cabras: tierra, tiempo, energía y entusiasmo, UBPC Caguanes; Municipio Yaguajay; Mujeres productoras de ganado menor (ovino-caprino), CCS Mariano Pérez; Municipio Remedios; De la Huerta a la Mesa, CCS Celia Sánchez. (Municipio Sancti Spíritus); y Mujeres productoras de hortalizas al servicio de la comunidad, UEB Hortícola. (Municipio Santa Clara).

Pese a que se evidencia un esfuerzo para incluir indicadores transversales en la implementación por medio de la inclusión de iniciativas afirmativas específicas de género, impulsar roles no tradicionales en la cría de ganado menor y tratar de visibilizar el rol de las mujeres se podría avanzar algo más en el abordaje de las causas estructurales de la desigualdad en el área específica de intervención con acciones más específicas para el empoderamiento de las mujeres.

*8.2. ¿El indicador de género de este proyecto es representativo de la realidad?*

Al promediar los porcentajes de participación de las mujeres en las actividades realizadas por el proyecto, aunque presentan variabilidad, en promedio, se puede ver que está cercano al 40% mínimo establecido por la mayoría de los proyectos, lo cual es un logro importante a destacar considerando que el sector agrícola es percibido como un sector muy masculinizado,

*8.3. ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en los temas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Surgieron efectos no deseados para las mujeres, los hombres, los jóvenes y los grupos vulnerables?*

En cuanto a los cambios positivos sobre igualdad de género se podrían mencionar la atención a la equidad entre mujeres y hombres en la creación de empleos, desempeño en puestos directivos, la autonomía de ingresos, el fortalecimiento de la autoestima y una mejor calidad de vida.

Existen alianzas con universidades para el tratamiento del tema de género en cátedras, tesis de maestría y aperturas de carreras en el sector agrícola.

Si bien se ha brindado posibilidades de capacitación y logrado una mayor visibilización de algunas mujeres en el campo, aún se requiere avanzar mucho más en la corresponsabilidad de tareas hogareñas, el abordaje de masculinidades, más posibilidades para trabajar la tierra, el acceso a recursos, las posibilidades de créditos, el tratamiento de la violencia intrafamiliar, etc.

Entre los efectos no deseados sobre las mujeres se podrían mencionar, por ejemplo, lo generado en la iniciativa de Remate de Ariosa. Si bien a las mujeres se les ha apoyado para la generación de ingresos propios y su desempeño en el rol de género productivo, tienen que dedicar, además, de las tareas del hogar que por factores socioculturales aún se realizan sin una decisiva participación de los hombres de la familia, un tiempo constante al cuidado de ovejas y caprinos para que no se los roben o ataquen los perros jíbaros y mantener e incrementar su rebaño ya que aún carecen de alambre para realizar el acuartonamiento del ganado.

En el caso de los jóvenes del Proyecto Autopista a pesar de su interés en los cultivos la falta de servicios básicos como la luz influye en el estado de ánimo de los beneficiarios y podría determinar la decisión de experimentar sentimientos de abandonar en busca de mayor comodidad en la ciudad.<sup>72</sup>

En resumen, a pesar de las limitantes del contexto externo e interno que ha enfrentado el proyecto el mismo resulta altamente pertinente y sus acciones son coherentes con otras iniciativas y aunque presenta atrasos y reajustes de metas se prevé alcanzables tanto a nivel de Resultados y Objetivos por medio de una solicitud de extensión de dos años más a contar desde 2025 con el fin de poder medir el impacto previsto de las acciones de transformación productiva, procesamiento y comercialización de alimentos sanos y de calidad.

Asimismo, se requiere visualizar una estrategia para asegurar la sostenibilidad tecnológica por medio de la autonomía de los productores/as para que en el futuro ellos mismo puedan comprar por su cuenta los equipos e insumos necesarios; así como seguir trabajando en sistematización del conocimiento y campañas de divulgación; y fortalecer sus acciones para las iniciativas de género y los jóvenes.



Fotos: Equipo del Proyecto durante la visita en terreno.

En la siguiente sección, se presenta en forma breve las conclusiones sobre los hallazgos de la revisión.

<sup>72</sup> Informes Intermedios, Informe ROM y Tabla actualizada de indicadores, op. citados.

## CONCLUSIONES:

En las líneas que siguen se detallan las conclusiones de la revisión sobre los hallazgos verificados en cada criterio:

En lo relativo a Pertinencia, el proyecto es altamente pertinente y está muy bien alineado a las estrategias y políticas de desarrollo nacionales, provinciales y locales del Gobierno de Cuba; al Programa y el Marco del PNUD; al Acuerdo de la Unión Europea; a los ODS de la Agenda 2030; y a las necesidades de los beneficiarios/as.

Se destaca por tener un carácter participativo e inclusivo para la elaboración de los diagnósticos nutricionales, la caracterización de cadenas y las estrategias municipales con metodologías y herramientas que han sido adoptados a nivel nacional en el marco de la implementación de la Ley SSAN y su contribución al proceso de descentralización de competencias de los niveles nacionales para el autoabastecimiento local de alimentos sanos e inocuos;

Sin embargo, el diseño del proyecto resulta un tanto ambicioso dado los resultados e impacto que pretende el desarrollo de sistemas sostenibles, resilientes asegurando el suministro de alimentos locales, inocuos, sanos y diversificados en municipios seleccionados más un cambio en los hábitos nutricionales de la población, junto a otras premisas como la mejora y conservación del suelo, el uso del riego eficiente y el uso de tecnologías de energía renovable en un plazo de cinco años. Quizás estos tres factores hubiera sido necesario considerarlos como otro proyecto aparte para poder incidir de mejor manera sobre ellos.

En cuanto a Coherencia, las acciones del proyecto aportan valor a otras intervenciones o políticas que desarrollan los proyectos POSAS y CONSAS del Programa SAS-Cuba y ha sido un gran impulsor de la Ley SSAN para la irradiación de las metodologías y herramientas sobre diagnóstico nutricional; ha contribuido al encadenamiento productivo para cerrar ciclos en los territorios; en disminuir las importaciones de alimentos; para apoyar la descentralización de las funciones estatales y el fortalecimiento del papel de los gobiernos municipales; y por las acciones afirmativas e iniciativas siguiendo la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura.

En Eficacia, el principal logro es su enfoque innovador sobre el tema nutricional; el trabajo multisectorial; la mirada integral para cerrar ciclos productivos en los mismos territorios; el escalamiento de metodologías y herramientas para el diagnóstico nutricional a todo el país; el fuerte componente dedicado a la formación de capacidades; y la humanización del trabajo.

En términos cuantitativos se constata un mejor alcance en los indicadores de los Objetivos General y Específico, debido al ajuste de metas realizado y la incorporación de nuevos indicadores que fueron incorporados para medir las capacidades fortalecidas a nivel de resultados. Se constata un mayor avance en los Resultados 1 y 3, mientras que se verifica un retraso en los Resultados 2 y 4 y faltaría más tiempo para poder medir el cumplimiento de los logros previstos y la medición de las capacidades.

Se evidencia un atraso de unos dos años para el cumplimiento de los logros previstos y sin una extensión del plazo una falta de certeza en el cumplimiento sobre la medición de las capacidades de los actores y gobiernos locales para monitorear el autoabastecimiento alimentario; asegurar un volumen de producciones locales de alimentos con valor agregado para el sector del turismo; así como para mejorar la gestión de la calidad e inocuidad desde los gobiernos locales.

Se requiere trabajar más para fortalecer las iniciativas relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, lograr una mayor participación de los jóvenes; una mayor visibilidad hacia la audiencia general; y procurar la sistematización de conocimientos.

Aunque se tomaron algunas medidas paliativas como la puesta de buenas prácticas para enfrentar algunas barreras y desafíos como la crisis energética, la falta de insumos agrícolas y medicamentos se requiere de algunas medidas de mitigación para evitar su ocurrencia.

Entre los resultados inesperados positivos se pueden mencionar la irradiación de herramientas y metodologías junto a la preparación de equipos de otros municipios para la implementación de la Ley SSAN en todo el país; los escenarios de avanzada de los seis municipios para la réplica a los municipios de otras provincias; los premios recibidos por algunos productores/as en ferias y exposiciones; y las donaciones semanales realizadas por algunos beneficiarios a familias vulnerables.

Con todo, a pesar de todas las limitaciones que enfrenta desde el contexto externo y el reordenamiento interno, los resultados y objetivos con la extensión del plazo final del proyecto se prevén alcanzables en la medida que se apruebe una extensión del proyecto.

En lo referente a Eficiencia, aunque se realizó una asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y operativos de manera estratégica para lograr resultados de forma económica se constata una sub-ejecución del presupuesto por lo que se estaría necesitando una extensión del plazo de cierre del proyecto de, al menos unos dos años, a contar desde el 2025 de manera de poder terminar de entregar el equipamiento pendiente y alcanzar a medir los resultados previstos.

El Proyecto cuenta con un SyE y con indicadores desagregados por género y edad para su gestión eficaz y eficiente. Se hizo una actualización en las metas intermedias y finales, se incluyeron nuevos indicadores; y otros que se reportaban a nivel de Resultados pasaron a formar parte de los Objetivos General y Específico. En los informes anuales se requiere incorporar un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.

En lo referente a Sostenibilidad, el proyecto no presenta riesgos institucionales y de gobernanza pues existe el marco regulatorio de la Ley SSAN y hay un alto grado de apropiación por parte de las instituciones, beneficiarios/ias lo que puede asegurar la sostenibilidad de capacidades y la replicación a otros territorios; y una buena complementariedad de acciones y financiamiento de parte de los actores locales. No obstante, ante el fenómeno creciente de migración del campo a la ciudad sería necesario tomar algunas medidas preventivas al capacitar a los equipos técnicos locales de modo de evitar que se pudiera dar un vacío de conocimiento por el recambio inesperado de personal.

En cuanto a los aspectos económicos, un desafío lo constituye el hecho que los territorios lleguen a producir alimentos con mayor valor nutricional para la sostenibilidad alimentaria y que los productores/as al final del proyecto puedan llegar a alcanzar cierta liquidez de modo que sean capaces de importar por su cuenta equipos, insumos y repuestos y con ello asegurar la sostenibilidad tecnológica en el futuro.

En lo que atañe a la sostenibilidad ambiental, se destaca el cuidado por el medio ambiente y de adaptación al cambio climático desde un inicio. Sin embargo, se requiere seguir propiciando la propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; difusión de buenas prácticas para el control de enfermedades del ganado menor y protocolos para enfrentar cortes inesperados por la crisis de la matriz energética.

El proyecto se basó en el aprendizaje y lecciones aprendidas de proyectos anteriores impulsando una metodología participativa e inclusiva, incluyendo un fuerte componente de capacitaciones y extensionismo para posibilitar su réplica y escalamiento a todo el país, así como una preocupación constante por brindar una mayor participación de las mujeres y los jóvenes. No obstante, se requiere de una mayor acción sobre la sistematización del conocimiento y la realización de las campañas divulgativas para abarcar al público general.

Entre los aspectos a cuestiones transversales, los derechos humanos fueron promovidos desde el diseño al considerar las necesidades nutricionales de cada grupo poblacional y al tratar de alcanzar el autoabastecimiento local para una alimentación sostenible, resiliente, de calidad y con equidad.

Por último, en lo relativo a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, si bien el proyecto no posee una Estrategia de Género propia ni estableció un porcentaje mínimo de participación se procuró incluir desde el diseño la perspectiva de género; implementar medidas afirmativas para contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; y se han definido acciones/indicadores para que los proyectos locales incluyan las dimensiones de género incorporadas. Se podría avanzar mucho más en cuanto a las necesidades de compartir la carga de las tareas hogareñas, el abordaje de las masculinidades, más posibilidades para trabajar la tierra, el acceso a recursos, las posibilidades de créditos, el tratamiento de la violencia intrafamiliar, etc.

En resumen, el proyecto es pertinente; coherente con otras iniciativas; aunque presenta un atraso en la entrega de productos y reajustes de metas se prevé alcanzables tanto a nivel de Resultados y Objetivos por medio de una solicitud de extensión de dos años más a contar desde 2025 con el fin de poder medir el impacto previsto de las acciones de transformación productiva, procesamiento y comercialización de alimentos sanos y de calidad. Se requiere visualizar una estrategia concreta con el fin de asegurar la autonomía de los productores/as a futuro; seguir trabajando en sistematización del conocimiento y las campañas de divulgación; y continuar fortaleciendo sus acciones en las iniciativas de género y los jóvenes.

En lo que sigue, se detallan una serie de Recomendaciones derivadas de los hallazgos y conclusiones de la revisión.

## RECOMENDACIONES:

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones y sub-recomendaciones para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar en adelante indicando la institución responsable a realizar seguimiento sobre ellas, así como la urgencia para ser tratada por medio de los colores de un semáforo:

**Tabla 1 Recomendaciones:** <sup>73</sup>

Recomendaciones	Lógica de la recomendación	Sub-recomendaciones	Responsable	Calendario de acciones
<b>EFICACIA</b>				
A.1. Seguimiento y medición de los logros sobre los resultados y efectos esperados.	Asegurar la entrega de los equipos para su instalación en lo que falta del ciclo del proyecto y realizar estudios de medición para ver logros e impactos alcanzados sobre los cambios de hábitos alimenticios en la población	A.1.1. Avanzar en el Resultado 2 asegurando la entrega y el montaje de equipos; medir las capacidades para monitorear el autoabastecimiento alimentario; en el Resultado 3 fortalecer las capacidades para agregar valor a sus productos; en el Resultado 4 fortalecer las capacidades para el monitoreo de la calidad y la inocuidad; instalación de energías renovables; y áreas con riego eficiente.	MINAG, PNUD, Socios, Gobiernos Locales y ONN	Durante lo que resta del proyecto.
		A.1.2. Determinar el tipo de estudios a realizar al final del proyecto para poder medir el impacto de la transformación productiva y la comercialización de alimentos sanos e inocuos sobre los cambios de hábitos de la población.	MINAG, PNUD, Socios, Gobiernos Locales y ONEI	Durante lo que resta del proyecto.
		A.1.3. Realizar las campañas divulgativas para el cambio de hábitos alimenticios; dar visibilidad integral como Programa SAS-Cuba a través de TV, radios locales, prensa, Facebook, X (ex Twitter) y redes sociales en las que interactúan los jóvenes como Tik Tok o Kwai; LinkedIn para conocer el trabajo y darse a conocer con otras organizaciones; incorporar el logo de la UE y brindar una mejor comunicación con el donante.	MINAG, PNUD, Socios, Gobiernos Locales	Durante lo que resta del proyecto.
<b>EFICIENCIA</b>				
B.1. Extensión de dos años.	Solicitud de Extensión de plazo.	B.1.1. Solicitar una extensión de, al menos, dos (2) años a contar desde 2025 reasignando partidas del presupuesto para la gestión operativa.	MINAG, PNUD, FAO y UE	Desde fines de 2023.
		B.1.2. Procurar mayores sinergias con programas y proyectos desarrollados por FAO como el Proyecto SIPAM; el FIDA, Fondos y Programas de la UE (DeSIRA y EUROCLIMA).	MINAG, PNUD, Socios, Gobiernos Locales	Durante lo que resta del proyecto.
		B.1.3. SyE: Incorporar a los informes anuales un análisis de resultados de impactos a nivel de objetivos general y objetivo específico, así como profundizar en el análisis financiero.		Durante lo que resta del proyecto.

<sup>73</sup> Para la semaforización se tuvo en cuenta la necesidad de corto plazo (rojo), Mediano plazo (amarillo) y largo plazo (verde).

Recomendaciones	Lógica de la recomendación	Sub-recomendaciones	Responsable	Calendario de acciones
		B.1.4 SyE: Procurar tener actualizados todos los insumos necesarios antes de comenzar una revisión.		Para futura revisión.

## SOSTENIBILIDAD

C1. Estrategia y recursos a largo plazo.	Necesidad de contar con una estrategia a largo plazo que pueda asegurar la sostenibilidad futura de las acciones del proyecto.	C.1.1. Desarrollar una estrategia de salida pensada en escenarios de corto, mediano y largo plazo visualizando fondos para poder asegurar la sostenibilidad tecnológica futura por medio de la autonomía económica de los productores/as para que puedan llegar a alcanzar cierta liquidez y comprar los insumos que requieren; así como impulsar el desarrollo de incubadoras para MIPYMES agrícolas.	MINAG, PNUD, Socios y Gobiernos Locales	Durante que resta del proyecto.
		C.1.2. Para la venta de productos con valor agregado al turismo avanzar en instalaciones y permisos de sanidad; el etiquetado incluyendo un estado nutricional genérico; la elaboración de la marca de productores/as del Proyecto para poder medir el nivel de satisfacción de consumidores.	MINAG, PNUD, ONN, Socios y Gobiernos Locales	Durante lo que resta del proyecto.
		C.1.2. Seguir propiciando el intercambio y propagación de semillas y razas resilientes al cambio climático; aplicar medidas preventivas para evitar vacíos de conocimientos en los equipos técnicos locales frente al fenómeno de la migración capacitando a dos personas a la vez sobre un mismo tema por cada equipo técnico local; difundir buenas prácticas para el control de enfermedades de ganado menor (cunícula, ovino y caprino); y aconsejar la elaboración de planes de mitigación para cortes inesperados de energía eléctrica en el centro de sacrificio de Yaguajay.	MINAG, PNUD, Socios y Gobiernos Locales	Durante lo que resta del proyecto.
		C.1.3. Continuar sistematizando las lecciones aprendidas: material digital e impreso para asegurar su apropiación y réplica en otros territorios.	MINAG, PNUD	Durante lo que resta del proyecto.

## GÉNERO

D.1. Mayor avance en equidad de género.	Fortalecer acciones e iniciativas de mujeres para una mayor equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.	D.1.1. Si las mujeres no tienen a quien dejar los niños/as para poder asistir a las capacitaciones procurar incluir a sus hijos/as en los gastos de viaje y alojamiento; sensibilizar sobre la responsabilidad hogareña compartida; crear mayor conciencia en el abordaje de las masculinidades; propiciar mayor preferencia para que las mujeres tengan más posibilidades para trabajar de la tierra, el acceso a recursos y créditos para una mayor autonomía económica; y realizar eventos para la prevención de la violencia intrafamiliar.	MINAG, PNUD y Gobiernos Locales	Durante lo que resta del proyecto.
---	---	---	---------------------------------	------------------------------------

Fuente: elaboración del equipo evaluador.

## LECCIONES APRENDIDAS:

Entre las lecciones aprendidas positivas a rescatar del proyecto se pueden señalar las siguientes:

- 1) Enfoque multisectorial: Implementar un proyecto que involucre diferentes actores sectoriales favorece la calidad e integralidad de los resultados para cerrar brechas relacionadas con el desconocimiento de la actividad, la escasez de infraestructuras y las regulaciones y legislaciones vigentes.
- 2) Liderazgo local empoderado: La elección de los Consejos Populares para realizar las acciones de la mejora de las cadenas y evaluación de impactos es correcta dado que logra concentrar y focalizar las labores requeridas para cerrar las brechas de las cadenas a nivel territorial.
- 3) Nuevos actores: La adopción de metodologías y diseños con otros actores como las UEB y proyectos aportan fortalezas y experiencias para la mejora del desarrollo local y la descentralización de capacidades a nivel territorial.
- 4) Implementación del Proyecto bajo el paraguas de un Programa: Constituye la primera experiencia de este tipo para el MINAG con resultados satisfactorios entre tres proyectos que procuran cerrar ciclos en los territorios.
- 5) Alineación de objetivos e indicadores entre MINAG, MINSAP, ONN y otras instituciones para ver el tema agricultura desde una perspectiva sistémica. El proyecto al promover el enfoque SASRE y presentar un eje de nutrición con seis dimensiones trabaja con varios ministerios en su coordinación e implementación para lograr resultados más integrales como es la producción de alimentos de elevado valor nutricional. Ello, si bien en un comienzo representó un desafío ahora constituye una fortaleza por su mirada holística.
- 6) Los sistemas alimentarios sostenibles mejoran la producción y disponibilidad de productos de mayor calidad y alto valor nutricional comercializados con la participación conjunta de diferentes entidades productivas de los sectores empresarial y cooperativo apoyados en su gestión por los gobiernos locales para la generación de competencias y habilidades.

Y como aspectos a tener en cuenta como posibles de mejorar figuran las siguientes:

- 1) Diseño del proyecto: El alcance del proyecto resulta un tanto ambicioso, dado el tiempo de ejecución y todas las dimensiones que involucra en su implementación. A futuro, el diseño de un proyecto debe contemplar metas realistas, alcanzables y medibles según el plazo del mismo.
- 2) Los indicadores que permiten evaluar el impacto de los resultados deben estar bien definidos desde el inicio de la implementación del proyecto para el análisis sistemático del cumplimiento de los resultados y objetivos del proyecto.
- 3) Si bien al comienzo la alineación entre PNUD y FAO significó un desafío hoy representa un aprendizaje colectivo para desarrollar programas integrales relacionados con la producción de alimentos sostenibles a nivel local. En esta complementariedad se integran las políticas, las innovaciones y la actividad productiva para un fin común que es la seguridad y sostenibilidad alimentaria de la población.
- 4) Para la compra de equipos es necesario calcular más tiempo y considerar las especificaciones técnicas exigidas para los eventos naturales extremos, así como las características geográficas del país, el clima y la topografía del terreno, tal como para la adquisición de los molinos abatibles que se puedan desmontar en época de huracanes,
- 5) Como la Unión Europea considera dos acuerdos de contribución independientes, PNUD para ALASS y FAO para POSAS y CONSAS, de un lado, se requiere reportar de manera diferenciada para informar los resultados de cada proyecto mientras que como Programa se hace ante la Junta Directiva y Comités lo cual complejiza un poco y representa un doble trabajo dado que se tienen que seguir los requisitos propios ante cada instancia. A futuro, se podría simplificar dicho procedimiento utilizando un proceso de rendición de cuentas para todas las instancias.

## ANEXOS:

### ANEXO 1: PREGUNTAS PARA ACTORES CLAVE: GOBIERNO, SOCIOS E IMPLEMENTADORES

A continuación, se detallan preguntas generales para actores clave: *representantes del PNUD, representantes de socios ejecutores e instituciones gubernamentales a nivel central, regional y local.*

Las evaluadoras podrán agregar y quitar para cada actor preguntas específicas de acuerdo a su rol y participación en el proyecto:

#### **Pertinencia:**

1. *¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD, los ODS y necesidades de beneficiarios/ias?*
2. *¿Se tuvieron en cuenta en el diseño las lecciones aprendidas en otros proyectos? ¿El método de selección de los beneficiarios/ias resultó ser el más adecuado?*
3. *¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país? ¿Hay necesidad de ajustes o cambios?*

#### **Coherencia:**

4. *¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?*

#### **Eficacia:**

5. *¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los productos/efectos esperados?*
6. *¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país y Plan Estratégico del PNUD, los ODS y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?*
7. *¿Qué factores contribuyen o perjudican el logro de los productos o efectos previstos en el proyecto?*
8. *¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros y en qué áreas registró menos logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables o limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible superarlos?*
9. *¿Se ha logrado algún resultado inesperado al margen de los efectos previstos?*
10. *¿Los objetivos y productos del proyecto están claros y son prácticos y viables?*
11. *¿Cuál ha sido la contribución de la cooperación triangular Sur-Sur y la gestión del conocimiento a los resultados logrados?*
12. *¿Se introdujeron cambios en el proyecto? ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos con ellos?*
13. *¿Existen barreras o desafíos que podrían impedir el progreso y el logro de los resultados en lo que resta de implementación del proyecto?*
14. *¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar sus resultados a sus socios y el público general? ¿Existe una estrategia de comunicación y visibilidad hacia los socios y una audiencia general?*

#### **Eficiencia:**

15. *¿En qué medida se utilizan de forma económica los recursos humanos, materiales y financieros?*
16. *¿Cuán bien se administra el financiamiento aprobado para la ejecución del proyecto?*
17. *¿Han afectado las prácticas, las políticas, los procesos y la toma de decisiones del PNUD al logro de los efectos del proyecto? ¿Colaboró el PNUD con las contrapartes nacionales, los socios del proyecto, otros organismos de las Naciones Unidas y con los beneficiarios/ias para lograr resultados en lo que al proyecto se refiere?*
18. *¿Se proporcionaron los fondos y se han ejecutado las actividades del proyecto de manera oportuna?*
19. *¿Los sistemas de seguimiento proporcionan un flujo de datos, desglosados por sexo, que permite conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?*
20. *¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cuáles fueron sus repercusiones financieras?*
21. *¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?*

**Sostenibilidad:**

22. *¿Existe algún riesgo financiero, social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto que afectan a mujeres, hombres y grupos vulnerables?*
23. *¿Existe una estrategia a largo plazo para conseguir fondos para asegurar la continuidad del proyecto?*
24. *¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?*
25. *¿En qué medida las acciones del PNUD plantearon un riesgo ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto? ¿Qué grado de apropiación hay de las partes interesadas para mantener los beneficios del proyecto?*
26. *¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados? ¿Hay voluntad y compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias?*
27. *¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto?*

**Lecciones aprendidas:**

28. *¿Se sistematizan las lecciones aprendidas de manera continuada y se las remite a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?*

**Cuestiones Transversales: Derechos Humanos e Igualdad de Género**

29. *¿En qué medida se han promovido los derechos humanos (hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables)?*
30. *¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto? ¿El proyecto ha realizado alguna contribución a la equidad de género?*
31. *¿Surgieron efectos no deseados para las mujeres, los hombres, los jóvenes y los grupos vulnerables?*

## **ANEXO 2: PREGUNTAS PARA OTRAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES/BENEFICIARIAS DEL PROYECTO**

En las líneas que siguen, se presenta una lista de preguntas para actores clave como: *delegación de la agricultura, salud e instituciones locales, institutos, empresas estatales, unidades empresariales básicas y fincas.*

### **Pertinencia:**

1. *¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD, los ODS y necesidades de beneficiarios/ias?*
2. *¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país? ¿Hay necesidad de ajustes o cambios?*

### **Coherencia:**

3. *¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?*

### **Eficacia:**

4. *¿Cómo valoran Uds. los resultados esperados del proyecto?*
5. *¿Qué factores contribuyen o perjudican el logro de los productos o efectos previstos en el proyecto?*
6. *¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros y en qué áreas registró menos logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables o limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible superarlos?*
7. *¿Se ha logrado algún resultado inesperado al margen de los efectos previstos?*
8. *¿Qué problemas ambientales han enfrentado hasta el momento? (recursos hídricos, cubierta del suelo, salinidad, control de insectos, especies exóticas, enfermedades sobre ganado menor, etc.)*
9. *¿Existen barreras o desafíos que podrían impedir el progreso y el logro de los resultados en lo que resta de implementación del proyecto?*
10. *¿Han participado de entrenamientos, talleres o capacitaciones realizadas por el proyecto? ¿En cuáles de ellas? ¿En calidad de docente o participante? ¿Cuál es la opinión que tienen sobre ellas? ¿En qué otra cosa hubiera requerido capacitar?*
11. *¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar sus resultados a sus socios y el público general? ¿Existe una estrategia de comunicación y visibilidad hacia los socios y una audiencia general?*

### **Eficiencia:**

12. *¿En qué medida se utilizan de forma económica los recursos humanos, materiales y financieros?*
13. *¿Se proporcionaron los fondos y se han ejecutado las actividades del proyecto de manera oportuna?*
14. *¿Han recibido equipos o insumos desde el proyecto? ¿En qué se usan dichos equipos y con qué resultados?*
15. *¿Los arreglos institucionales implementados han sido eficientes?*
16. *¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cuáles fueron sus repercusiones financieras?*
17. *¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?*

### **Sostenibilidad:**

18. *¿Existe algún riesgo financiero, social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto que afectan a mujeres, hombres y grupos vulnerables?*
19. *¿Existe una estrategia a largo plazo para conseguir fondos para asegurar la continuidad del proyecto?*
20. *¿En qué medida las acciones del PNUD plantearon un riesgo ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto? ¿Qué grado de apropiación hay de las partes interesadas para mantener los beneficios del proyecto?*
21. *¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados? ¿Hay voluntad y compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias?*
22. *¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto?*

**Lecciones aprendidas:**

23. *¿Se sistematizan las lecciones aprendidas de manera continuada y se las remite a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?*

**Cuestiones Transversales: Derechos Humanos e Igualdad de Género**

24. *¿En qué medida se han promovido los derechos humanos (hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables)?*

25. *¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto? ¿El proyecto ha realizado alguna contribución a la equidad de género?*

### ANEXO 3: PAUTA PARA GRUPOS FOCALES EN COOPERATIVAS

Buenos días, mi nombre es Gladis Demarchi, soy la Evaluadora internacional a cargo de la revisión intermedia del Proyecto "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana -ALASS-" que está implementado PNUD en 6 municipios de las provincias de Villa Clara y Sancti Spíritus desde 2019 hasta 2025.

Me acompaña la Sra. Mayda Betancourt, Evaluadora nacional, y estamos aquí con el objeto de conocer la opinión y percepción que tienen Uds. como beneficiarios/ias directos e indirectos del proyecto.

Este grupo de discusión de ninguna manera constituye una revisión sobre la opinión de Uds. sino más bien de los resultados logrados por el proyecto hasta este momento y si hay algo que crean que se pueda mejorar del mismo.

En primer lugar, nos gustaría conocer su opinión sobre temas más generales, tales como:

*Pregunta 1. ¿Qué nos podrían decir sobre el Proyecto ALASS? ¿Cómo lo conocieron y cómo se integraron al proyecto?*

*Pregunta 2. ¿Han recibido maquinarias e insumos agrícolas? ¿En qué les ha facilitado la disponibilidad de dichos equipos?*

*Pregunta 3. ¿Conocen algo sobre los resultados logrados por el Proyecto? ¿Cuáles han sido sus mejores resultados?*

*Pregunta 4. ¿Qué barreras o problemas han tenido desde el inicio hasta el momento? ¿Cuáles han sido los cuellos de botella o desafíos que han tenido que enfrentar? ¿Qué haría falta para que funcione mejor?*

*Pregunta 5. ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del proyecto se sigan aplicando a futuro?*

*Pregunta 6. ¿Consideran Uds. que pueda haber algún riesgo si el acompañamiento no continúa a futuro? ¿Cuáles serían esos riesgos?*

*Pregunta 7. ¿Han participado de alguna capacitación, taller o curso? ¿Fueron útiles esas actividades de capacitación? ¿Se aplican en el trabajo diario? ¿Qué tipo de capacitación hubiera hecho falta?*

*Pregunta 8. ¿Las estrategias desarrolladas por el Proyecto ALASS responden a las necesidades de los beneficiarios/ias? ¿Se atendieron las necesidades de no beneficiarios/ias?*

*Pregunta 9. ¿Se procuró desde el inicio la participación de las mujeres? ¿Participan los jóvenes? ¿Se tuvo en cuenta a las personas vulnerables?*

*Pregunta 10. ¿Han oído o visto algún material de comunicación en la prensa, TV, radio, sitio web o redes sociales?*

*Pregunta 11. ¿Han tenido la posibilidad de participar en ferias, presentaciones o eventos de intercambio de conocimientos y experiencias de manera presencial o por videoconferencias ya sea con productores/as de otras cooperativas, municipios u otros países?*

**ANEXO 4: LISTADO DE ENTREVISTADOS, GRUPOS FOCALES Y VISITAS EN TERRENO**

#	Organización	Persona de contacto	Cargo/Función	Relación con el Proyecto	Nivel
1.	PNUD	María Rosa Moreno	Oficial de Monitoreo	Agencia Implementadora	Nacional
2.		Aymara Hernández	Oficial de Transformación Prod.		
3.		Kresla Brutau	Asistente General del Programa		
4.		Jesica León	Coordinadora Programa		
5.		Ricardo Núñez	Transformación Productiva		
6.	ONP- PNUD	Maruchi Alonso	Coordinadora ALASS	Equipo Técnico Nacional	Nacional
7.		Juliette Valdés-Infante	Especialistas		
8.		Zahylis Rivero			
9.		Katuska Torres			
10.		Lídice Pérez			
11.	Unión Europea	Carolina Santrich	Especialistas	Co-Donante	Nacional
12.	MINAL	Urselia Hernández	Especialistas principales Especialistas	Entidades responsables de la implementación del proyecto	Nacional
13.	Agricultura Urbana y Sub-Urbana y familiar	Miriam Isidrón			
14.	MINSAP	Dra Blanca Terry			
15.		Denise Pérez			
16.	INGEM	Mercedes Zenet			
17.		Denise Silvera			
18.	MINAG	Yisel González	Directora	Asuntos Internacionales	Nacional
19.		Julie Murel	Directora	Cuadros	Nacional
20.		Mayra Cruz	Vice - presidenta	Grupo Asesor de La Ley SSAN	Nacional
21.		Maricela Díaz	Asesora		
22.		Alexander Vázquez	Presidente	EGAME	Nacional
23.		Niurka Muñiz	Especialista	GEGAN	Nacional
24.	FAO	Pedro Pablo del Pozo	Especialista	FAO	Nacional
25.	MINAG	Grisel Tejeda	Coordinadora Técnica	Proyecto POSAS	Nacional
26.		Marisol Morales	Especialistas		
27.		Janet Rodríguez			
28.		Damarys López			
29.		Sonia Fonseca			
30.		Yaisely Hernández			
31.		Otel Mandes			
32.		Yolanda Paredes	Especialista		
33.		Yanaisy Sáez	Coordinadora	CONSAS	Nacional
34.		Zhenia Reyes	Especialista		
35.		Raúl Picoet	Especialista	Proyecto HABAMA	
35.		Giselle Chong			
36.		Mamyeny Clegen			
37.		Carlos Lopetegui	Coordinador Técnico		
38.		Yadira Méndez	Especialista		
39.		Yenise Silvere			
40.		Armando Silvere			
41.		Aracelis Blanco			
42.		Dra. Nancy González	Directora	ONN	Nacional
43.		Tania Rodríguez	Especialista		

#	Organización	Persona de contacto	Cargo/Función	Relación con el Proyecto	Nivel
44.		Omara Bermúdez			
45.	PNUD	Inalvis Hernández	Oficial	Grupo de Género del proyecto	
46.	PNUD	Aracelis López	Especialista		
47.	FAO	Pedro del Pozo	Especialista	Agencia Implementadora proyectos: POSAS y CONSAS	Nacional

#### Listado visitas según la lógica de intervención del proyecto:

No.	Organización	Participantes	Rol en el proyecto	Nivel
Descentralización de la cadena de ganado menor (municipios Placetas, Sancti Spíritus y Yaguajay)				
1.	Finca Cacique	3	Beneficiario directo, eslabón producción	Local
2.	Finca Botón de Oro/UEB Dos Ríos (sinergia con proyecto CONSAS)	2	Beneficiario directo, eslabón multiplicación: genética y producción de alimento animal	Local
3.	Módulo Agropecuario Niña Bonita/UEB Dos Ríos	4	Beneficiario directo, eslabón producción	Local
4.	Centro de Sacrificio de Ganado/UEB Venegas	10	Beneficiario directo, eslabón transformación	Local
5.	Punto de venta Perea	Productores beneficiarios, no beneficiarios y consumidores	Beneficiario directo, eslabón comercialización	Local
Cierre de ciclo de cadenas de frutales y hortalizas (municipio Remedios)				
6.	Finca Colón /CCS José Martí	1	Beneficiario directo, eslabones propagación y producción	Local
7.	Semiprottegidos Circunvalante /UEB Granja Urbana	4	Beneficiario directo, eslabones propagación y producción	Local
8.	Organopónico Cartel Lumínico/UEB Granja Urbana	3	Beneficiario directo, eslabones propagación y producción	Local
9.	UEB Acopio Remedios	3	Beneficiario directo, eslabón de beneficio-transformación	Local
10.	Punto de venta La Veguita/ CCS Rodolfo León (en sinergia con proyecto POSAS)	Consumidores/as	Beneficiario directo, eslabón comercialización	Local
Agregación de valor con destino al turismo				
11.	Finca Las Margaritas	4	Beneficiario directo, agregación de valor para la venta al turismo	Local
Acciones afirmativas a favor del empoderamiento de mujeres y jóvenes				
12.	Iniciativa Jóvenes Productores	4	Beneficiario directo, cadenas de frutales y hortalizas, eslabón producción	Local
13.	Intercambio con mujeres productoras beneficiadas por ALASS Finca Tahón	3	Beneficiario directo	Local
Contribución de ALASS a la gestión de los sistemas alimentarios locales con enfoque nutricional (liderazgo de los gobiernos municipales e intercambio con beneficiarios directos)				

14.	Grupo Focal Placetas	25	Decisores locales (AMPP, MINAG, MINSAP, MINCIN) y 11 productores	Local
15.	Grupo Focal de Remedios	21	Decisores locales (AMPP, CAM, MINAG, MINSAP, CITMA) y 8 productores	Local
16.	Grupo Focal de Sancti Spiritus	14	Decisores locales (AMPP, CAM, MINAG, MINSAP, MINCIN) y 4 productores	Local
Contribución de ALASS a la implementación de la ley SSAN a nivel territorial				
17.	Gobierno provincial de Sancti Spiritus	21	Miembros de la Comisión Provincial para la SSAN (representantes de MINAG, MINSAP, CITMA, MFP, MEP, UTN, UNISS, ANAP)	Prov.

Listado de grupos focal Placetas:



Proyecto ALASS "Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana" /SAS-Cuba

LISTADO DE PARTICIPANTES

Actividad: Evaluación Intermedia ALASS

Lugar: Gobierno

Municipio/ Provincia: Placetas

Fecha: 8/11/2023

No.	Nombre y Apellidos	Institución/ Cargo	Correo/ tel	Menor de 35 años	Firma	Sexo
1	AIBERTO Agreid	adente cc-cc Placetas	42885228-5995000			M
2	BOSBEZ DIAZ PAZ	CCS.C. SIMÓN	-53764647			M
3	Mariela Casanova P	CCS Luis R. López	59892199			F
4	Mariela Isabel Nagari	CCS Luis R. López	59840489			F
5	Yessica Puerto Pérez	DTA VEB Insuaco	52151341			M
6	Sandra M. Vega Cabrera	CCS Domingo Espinosa	59899155	X		F
7	Abel Méndez Leiva	Productor	53199529			M
8	Jorge Martínez Fabrique	CITMA	59931325			M
9	Agustín Tapia S. Triguero	Deleg. Agr. Subdeleg.	52154468			M
10	Florencia López Guzmán	CCS Horacio Tapia	59890386			M
11	Dimitry González Colón	C.P.A. H. de Barbados	599410 111			M
12	Rafael González González	CCS Antonio González	59940286			M
13	Yunieris Rodríguez	pte Anap	59997979			M
14	Florencia López Guzmán	Deleg. Agr. Subdeleg.	6410110008			M
15	Gardiny Díaz Guillot	Productor	770529122 111			M
16	Leandrea López Pérez	CCS H. Rodríguez	59890385			M
17	Enriquez Toledo Caridad	Derivados C.A.P.	52699351			F





Listado de grupo focal Remedios:

**ALASS**

AUTOABASTECIMIENTO LOCAL  
PARA UNA ALIMENTACIÓN  
SOSTENIBLE Y SALVA

Remedios 9 de Nov del 2023.

Evento: Evaluación Intermedia de ALACC al Municipio Lugar: Remedios VE

Nro	Nombre(s) y Apellidos	Cargo	Entidad	Firma	Sexo	Menores de 35
1	Josely Bonolo Barbuzano	Presidenta	CCS José Juli	[Firma]	F	
2	Dianmary Guzmán Quiñones	Presidenta	CCS Adriano Díaz	[Firma]	F	
3	Delia Clark María Rodríguez	Jefa c/o Jefe	de M.P.	[Firma]	F	
4	Cesar Lara Toledo	Exp. Agrup	UEA Agrupación	[Firma]	M	
5	Willyw Astello Álvarez	Exp. Agrup	UEA Agrupación	[Firma]	M	
6	Patricio Concepción Venetian	Ud. Ud. Ud.	Solema	[Firma]	M	
7	Hilary Demare Méndez	Exp. CITMA	CITMA	[Firma]	F	
8	José A. Pérez Díaz	Asociado	Asociado	[Firma]	M	
9	Exp. Rodríguez Caracas	Prof. Pando	Asociación	[Firma]	F	
10	Bella & Savana Bello	Profesor	Asociación	[Firma]	F	
11	José Hilario Benavides	Productor	CCS Felipe Rodríguez	[Firma]	M	X
12	Yandiel Manso Dávila	Productor	UEB	[Firma]	M	
13	Lázaro M. González	Presidente	CCS Felipe Rodríguez	[Firma]	M	



Remedios 9 de Nov del 2023.

Evento: Exposición Intermedia de ALASS al Municipio Lugar: Remedios VC

Nro	Nombre(s) y Apellidos	Cargo	Entidad	Firma	Sexo	Menores de 35
14	Oscar González Leiva	Productor	CCS - Felipe Rodríguez	[Firma]	M	
15	Jesús del Román	Licetora	ONEP	[Firma]	F	
16	Alexy Rodríguez Alamo	Coordinador	Deleg. Agr. Remedios	[Firma]	M	
17	Yvickia García Ruiz	Vice Intendente	Gobierno Local Remedios	[Firma]	F	
<del>18</del>	<del>Anna Patricia</del>					
18	Kerchie Otero Quiñero	Dire. Program. Club	Deleg. Agr. Remedios	[Firma]	F	
19	Diego Exposito Sarmiento	Turismo Municipal	CSM Remedios	[Firma]	M	X
20	Keimig Otero Quiñero	Sub. 7.º ALASS	Deleg. Agr. Remedios	[Firma]	F	
21	Yvickia García Ruiz	Delegada Agr. Remedios	Deleg. Agr. Remedios	[Firma]	F	



Listado de grupos focal Sancti Spiritus:



PROGRAMA PAÍS MUNICIPIO SANCTI SPÍRITUS

Acción: Evaluación Intermedia

10 De Noviembre del 2023

No.	Nombre y Apellidos	Entidad	Carnet de Identidad	Firma
1	Osmany García M	Minag	75020308166	[Firma]
2	Felipe Contreras Poca	Asociación Banco	71010402542	[Firma]
3	Felicia Casamento J.	Delegación S.S	66010703331	[Firma]
4	Liliana Alvarez Ramirez	MINSAP	97062513195	[Firma]
5	Gregory Nolasco Pantoja	Unidad ALASS-UIS	58213408	[Firma]
6	Joselyne Costa Nolasco	Unidad ALASS-UIS	85050715832	[Firma]
7	Familiari Diaz Peiz	Unidad ALASS-UIS	72011324380	[Firma]
8	Alvis Gordon T.	Unidad ALASS-UIS	65101226069	[Firma]
9	Paquel Perez Garcia	UEBTA S.S	80112912941	[Firma]
10	OSWALDO C. MORA GOMEZ	CAM	64051901766	[Firma]
11	Beatriz Obregon Texada	Unidad ALASS-UIS	94122137076	[Firma]
12	Joselyn Alcantara Lamy	MINSAP- EPHEP	69042501594	[Firma]
13	Yanelka Ramo O.	EPFSS (Cord Te)	72071802110	[Firma]
14	Dulys Zambrano	Unidad ALASS-UIS	63081404305	[Firma]

Listado de grupos focal Comisión Ley SSAN:

SSAN.

Escuela Ramal del MINAG

ERMA

Sede: Sancti Spiritus Registro de matrícula ERMA-04

Registro de matrícula

Prov.                     

Nombre de la Acción: Seminario de preparación Comisión SSAN Código                     

Fecha de inicio 11-11-23 Fecha de terminación 18-11-23 Horas 4

Provincial  Municipal  OACE

No.	Nombres y apellidos	C. Identidad	Edad	Sexo	Nivel Profesional	Entidad	Cargo	Teléfono	Firma
1	Sara Alvarado León	69042501596	54	F	Superior	MINAG CDHEA	S/D Subdir. G.B.	5267788	[Firma]
2	Eduardo Canas Lobre	64225502264	58	M	Superior	MTN	Director	50903766	[Firma]
3	Iris E. Pérez O'Reilly	61057362175	62	F	Superior	CITMA	Subdir. G.B.	52117858	[Firma]
4	Noé Quesada Berges	67021405589	56		Superior	ANAP	El Buro	59990884	[Firma]
5	Oliuca Padilla Laren	77082913474	46	F	Superior	UNISS	Vicario	52098106	[Firma]
6	Gregory Valdés Pared	81101913476	42	M	Superior	UNISS	S. D. H. D. Vicario	52333108	[Firma]
7	Hamilet Fortán Pina	68042321557	55	F	Superior	Educación	Act. Educ.	52176921	[Firma]
8	José R. Pérez Páramo	94100537103	29	M	Superior	Minag	Exp. Prog. Gestión	-	[Firma]
9	Ramón Díaz Celis	68052023910	56	F	Superior	MINAG	Sup. Hortícola	50935271	[Firma]
10	Eduardo Jiménez Calzadu	63120902244	59	M	Superior	MINAG	S. D. H. D.	5217058	[Firma]
11	Nancy B. Alfonso Jaime	78093018197	44	F	Superior	DPFPSS	Subdirectora	52809414	[Firma]
12	Georly Rodríguez Parizo	82113018023	40	M	Superior	PESCASPIR	DIRECTOR Producción	5229756	[Firma]

SSAN.

No	Nombres y apellidos	C. Identidad	Edad	Sexo	Nivel Profesional	Entidad	Cargo	Telefono	Firma
13	Alexis Rodriguez Pein	70062700805	50	M	Superior	Del. Puv	ESL Canal	56895380	[Firma]
14	Luisa del Oro Duran	74170707324	49	M	Superior	Del. Puv	Ep. P.	52149516	[Firma]
15	Narciso Cuevas Valdes	780100018602	44	M	"	"	Ep. P.	52110008	[Firma]
16	Yas F. Gonzalez Jimenez	76112908150	46	F	"	ERMA	Metodologia	54083568	[Firma]
17	Rigel G. Morales Reyes	75112837445	27	M	Medico	EPIA	Especialista	57861377	[Firma]
18	Leonel Diaz Comen	68061701707	54	M	Superior	Citoma	Desarrollo	52862626	[Firma]
19	Ha del Carmen Ixrala Bahuama	70072715037	53	F	Sup	ERMA	J. Dpt	52155071	[Firma]
20	Dariusmi Gracia Gomez	84017314501	39	M	Superior	Ecny Plant	J. Dpt	58652077	[Firma]
21	Carlos C. Conzantos	6304253301	70	M	Superior	Del. Puv	J. Dpt	52098525	[Firma]
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									

Nombres y Apellidos Profesor o especialista: Pedro P. Lopez Caballo  
 Firma: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5: LISTADO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS<sup>74</sup>

- Documento del Proyecto -PRODOC-. Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana (ALASS), PNUD-MINAG, 2019.
- I Informe Intermedio -octubre 2019 – diciembre 2020-, PNUD-MINAG, 2020.
- II Informe Intermedio -enero – agosto 2021-, PNUD-MINAG, 2021.
- III Informe Intermedio -septiembre 2021 – noviembre 2022, PNUD-MINAG, 2022.
- Términos de Referencia de Evaluación de Medio Término, PNUD, 2023.
- Documento del programa para Cuba (2020-2024), Naciones Unidas, 2020.
- Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Cuba 2020-2024, Naciones Unidas, 2020.
- Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021, Naciones Unidas - PNUD, 2017.
- UNDP Strategic Plan, United Nations Development Programme 2022-2025, PNUD, 2021.
- Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. PENDES 2030, Ministerio de Economía y Planificación, 2019.
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución para el período 2021-2026. Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021.
- Directrices de Evaluación del PNUD "Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD", 2023.
- Guía de Evaluación de Proyecto/Programa de la Unión Europea en la siguiente dirección: Unión Europea, 2023.
- Result Oriented Monitoring (Informe ROM), PNUD, 2023.
- Documentos del Proyecto: Diagnósticos, Estrategias, Informes del diagnóstico PAM, Líneas Estratégicas, Matriz DAFO, caracterización de cadenas agroalimentarias seis documentos por municipios. 2019 – 2023.
- Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, Ley 148 / 2022, (GOC - 754 – 077), 2022.
- Multi-annual Indicative Programme 2021-c2021-9130-cuba, REPUBLIC OF CUBA, 2021-2027, 2021
- Nutrirnos desde lo local nutrirnos con soberanía, Brochure ALASS, Proyecto ALASS, 2021.
- Nutrirnos desde lo local nutrirnos con soberanía, Brochure SAS -CUBA, Programa SAS -CUBA, 2021.
- Diagnosticar de forma Innovadora, Aymara Hernández Morales, Kresla Brutau Proenza, Maruchi Alonso Esquivel, Juliette Valdés-Infante Herrero, Yadira Méndez Gallo, Yamilka Ramos Valdés, Blanca Graciela Terry Berro, Denise Caridad Silvera Téllez, Valentina Rodríguez Flores, Armando Rodríguez Suárez, Santa Jiménez Acosta y Liliana María Álvarez Ramírez, 2023.
- Pensar de forma Innovadora, el autoabastecimiento alimentario municipal, Programa SAS – Cuba, 2022.
- Manual Práctico para la producción protegida de hortalizas en Cuba, ISBN: 978-959 -7111-71-9, colectivo de autores de las entidades: Instituto de Investigaciones Hortícolas "Liliana Dimitrova" y Grupo Agrícola, 2023.
- Manual Práctico "Manejo integrado de plagas en raíces, rizomas y tubérculos tropicales, plátanos y bananos, Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales (INIVIT), 2020.
- Informe ROM, Unión Europea, 2022.
- Plan de Adquisiciones-ALASS, Proyecto ALASS, 2019.
- Planes Operativos Anuales, Componente 2: Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana,
- Programa SAS - CUBA, 2023. <https://cubaminrex.cu/es/node/2105>
- Anexos de Ejecución Financiera 2019-2020 y 2019-2021.
- Ethical Guidelines for Evaluation, UNEG, 2013. <http://www.uneval.org/document/detail/1484>
- Plan de Evaluación del PNUD (2020-2024) <https://erc.undp.org/evaluation/plans/download/1530>

<sup>74</sup> Documentos facilitados por el equipo del proyecto según los TdR's de la Evaluación más otros solicitados por las evaluadoras.

- Plan Estratégico del PNUD 2022-2025: <https://strategicplan.undp.org/es/>
- Política de Evaluación del PNUD: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/index.shtml>
- Guía de Evaluación de Proyecto/Programa de la Unión Europea: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/monitoring-and-evaluation/evaluation-framework\\_es](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/monitoring-and-evaluation/evaluation-framework_es)
- Constitución de la República de Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019.
- Tabla actualizada de indicadores, Equipo del Proyecto, noviembre 2023.
- Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura de Cuba. Disponible en: <https://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/PNUD/igualdad/y/empoderamiento/mujeres.PDF>, MINAG. 2015.
- Ordenamiento monetario. Transformaciones económicas y sociales en Cuba, Nivia Sánchez Rojas y Andrés Borges Sánchez, Desarrollo Sustentable, negocios, emprendimientos, <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/23-septiembre-2021/ordenamiento-monetario>
- Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2021.
- Gaceta Oficial número 54 (GOC-2021-491-O54), Ministerio de Economía y Planificación, Resolución 29/2021.
- Archivos Latinoamericanos de Nutrición, Vol. 65, suplemento 1 octubre. Maritza Landaeta-Jiménez, Nieves García Casal, Liseti Solano, José Félix Cháves, Luis Falque Madrid. Editorial María Nieves García Casal, 2021.
- Sitios web PNUD: <https://www.undp.org/es/cuba/proyectos/aclass-autoabastecimiento-local-para-una-alimentacion-sostenible-y-sana-0>
- Sitio web MINAG: <https://www.minag.gob.cu/#ministerio>
- Sitio web de FAO <https://www.fao.org>
- Sitio web de FIDA: <https://www.ifad.org/es/web/operations/w/pais/cuba>
- Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres, Gaceta Oficial No. 14 Extraordinaria de 8 de marzo de 2021. Decreto Presidencial 198/2021 (GOC-2021-215-EX14), 2021.
- Redes sociales: Facebook, X (ex Twitter), etc.

**Fotos de visita en terreno:**

[https://drive.google.com/drive/folders/1tR7iDcYwZaVDfn2FRvfbNliTJeMcYFx0?usp=drive link](https://drive.google.com/drive/folders/1tR7iDcYwZaVDfn2FRvfbNliTJeMcYFx0?usp=drive_link)

## ANEXO 6: MATRIZ EVALUACIÓN

Crterios de evaluación	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos / herramientas de recolección de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
<b>PERTINENCIA</b>	<b>1. ¿El proyecto es pertinente con las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del Programa del País, el Plan Estratégico del PNUD, los ODS de la Agenda 2030 y las necesidades de los beneficiarios/ias?</b>	1.1. ¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD, los ODS y necesidades de beneficiarios/ias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de alineación con las prioridades y planes de desarrollo nacional, regional y local y políticas del MINAG.</li> <li>- Grado de alineación con el programa del país, al Plan Estratégico del PNUD y los ODS.</li> <li>- Grado de alineamiento con necesidades de beneficiarios/ias.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		1.2. ¿La teoría del cambio presentada fue una visión pertinente y adecuada en la que fundamentar el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un Esquema de Teoría de Cambio con enfoque estratégico (SASRE).</li> <li>- Diagnósticos y estrategias por municipios con enfoque SASRE.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		1.3. ¿Se eligió un método de ejecución apropiado para el contexto de desarrollo en cuestión?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de adaptación del método de ejecución al contexto de desarrollo.</li> <li>- Número actual de instituciones o socios participantes.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		1.4. ¿Se tuvieron en cuenta en el diseño las lecciones aprendidas en otros proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas a actores clave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencias en las Estrategias de Desarrollo por municipios.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		1.5. ¿Adoptó el proyecto enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia de una estrategia e indicadores de género.</li> <li>- Nivel de datos desagregados.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		1.6. Durante el diseño y la implementación del proyecto, ¿se toman en consideración las	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de gestión y avance.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de género y diferenciación de roles entre hombres y mujeres.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		perspectivas de hombres y mujeres que podrían influir en los efectos y de quienes podrían contribuir con informaci3n u otros recursos al logro de los resultados indicados? ¿Los criterios de selecci3n de los beneficiarios/ias adoptados resultaron ser los m3s adecuados?	- Opini3n de actores clave y beneficiarios.	territorios.	- % de participaci3n de las mujeres/hombres. - M3todos de selecci3n de los beneficiarios/ias. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	
		1.7. ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de g3nero, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- % de participaci3n en talleres y modalidades de capacitaci3n de mujeres, j3venes y grupos vulnerables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		1.8. ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios pol3ticos, jur3dicos, econ3micos, institucionales, etc. del pa3s?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas a actores clave.	- Alineaci3n con los Lineamientos del 8vo. Congreso del PCC, leyes, planes estrat3gicos del gobierno y las pol3ticas del MINAG. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
<b>COHERENCIA</b>	<b>2. ¿El proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o pol3ticas desarrolladas en el pa3s en el sector agroalimentario?</b>	2.1. ¿En qu3 medida otras intervenciones o pol3ticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto?	- Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de coherencia con otras intervenciones o pol3ticas. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		2.2. ¿Hasta qu3 punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o pol3ticas?	- Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave	Entrevistas a actores clave.	- Nivel de armon3a del proyecto con otras intervenciones y pol3ticas de desarrollo nacional, regional y local. - Percepci3n de actores clave,	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		2.3. ¿Hasta qu3 punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?	- Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de superposici3n o brechas con otros actores. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
<b>EFICACIA</b>	<b>3. ¿Qu3 resultados esperados e inesperados ha logrado el</b>	3.1. ¿En qu3 medida se ha avanzado hacia el logro de los productos/efectos esperados?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Grado de logro de los productos/efectos esperados. - Nivel de contribuci3n del PNUD a los cambios observados.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
	<b>proyecto hasta el momento y c3mo 3stos contribuyen al logro de sus objetivos superiores?</b>	¿Cu3l ha sido la contribuci3n del PNUD al cambio observado?	beneficiarios.		- N3meros de asesorfas t3cnica, administrativa y operativa por parte del PNUD. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	
		3.2. ¿Cu3l fue la contribuci3n del proyecto a los efectos y los productos del programa del pa3s, del Plan Estrat3gico del PNUD, los ODS y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de contribuci3n a los efectos y los productos del programa del pa3s, del Plan Estrat3gico del PNUD, los ODS y las prioridades nacionales de desarrollo. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.3. ¿En qu3 medida se logran los productos del proyecto, tomando en consideraci3n a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- N3mero y tipo de iniciativas de acci3n con efectos beneficiosos para los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.4. ¿Qu3 factores contribuyen o perjudican el logro de los productos o efectos previstos en el proyecto?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de factores favorables y desfavorables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.5. ¿Fue adecuada y eficaz la modalidad de gesti3n del proyecto?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- N3mero de instituciones socias participantes y colaboradores estrat3gicos. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.6. ¿Se ha logrado alg3n resultado inesperado al margen de los efectos previstos?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencia de resultados inesperados. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.7. ¿Qu3 factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Identificaci3n de factores que contribuyeron a la eficacia o ineficacia. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Criterios de evaluación	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos / herramientas de recolección de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
		3.8. ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?	- Documentos estratégicos; Informes del proyecto y reportes de gestión y avance, websites, redes sociales. - Opinión de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Grado de logro de los productos/efectos esperados. - Valoración de factores favorables que contribuyeron a la eficacia. - Estrategias, iniciativas de impulso y/o mayor visibilidad. - Percepción de actores clave y beneficiarios.	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		3.9. ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?	- Documentos estratégicos; Informes del proyecto y reportes de gestión y avance. - Opinión de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Grado de logro de los productos/efectos esperados. - Valoración de factores limitantes que contribuyeron a la ineficacia. - Planes de gestión de riesgos. - Percepción de actores clave y beneficiarios.	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		3.10. ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces al momento de lograr los objetivos del proyecto?	- Documentos estratégicos; Informes del proyecto y reportes de gestión y avance. - Opinión de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencia de necesidad de ajustes o cambios. - Percepción de actores clave y beneficiarios.	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		3.11. ¿Los objetivos y productos del proyecto están claros y son prácticos y viables dentro de su ámbito? ¿Tienen claramente en cuenta a las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables?	- Documentos estratégicos; Informes del proyecto y reportes de gestión y avance. - Opinión de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Sistematización de información con metas e indicadores apropiados. - Factibilidad del plazo de cumplimiento de las metas a mitad de período y al final del proyecto. - Evidencias de necesidad de adecuación de metas e indicadores del mecanismo de seguimiento. - Nivel de desagregación de datos. - Percepción de actores clave y beneficiarios.	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		3.12. ¿Cuál ha sido la participación de las diversas partes interesadas en la ejecución del proyecto?	- Documentos estratégicos; Informes del proyecto y reportes de gestión y avance. - Opinión de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Número de instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, academia, empresas y cooperativas que han participado en la ejecución del proyecto. - Instancias de participación. - Percepción de actores clave y beneficiarios.	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		3.13. ¿Son participativos los procesos de gesti3n y ejecuci3n del proyecto y contribuye esta participaci3n de hombres, mujeres y grupos vulnerables al logro de sus objetivos?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- % de participaci3n de hombres, mujeres y grupos vulnerables. - Mecanismos de participaci3n. - Datos desagregados por g3nero y edad. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.14. ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos (hombres, mujeres y grupos vulnerables) y a los cambios en las prioridades de los socios?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de adaptaci3n a las necesidades de los grupos (hombres, mujeres y grupos vulnerables) y a los cambios en las prioridades de los socios. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.15. ¿Los logros obtenidos est3n dando lugar a resultados en materia de igualdad de g3nero, empoderamiento de las mujeres y la realizaci3n de los derechos humanos?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de empoderamiento de g3nero, j3venes y realizaci3n de derechos humanos. - Datos desagregados por g3nero y edad. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.16. ¿Cu3l ha sido la contribuci3n de la cooperaci3n triangular, la cooperaci3n Sur-Sur y la gesti3n del conocimiento a los resultados logrados?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de contribuci3n de la cooperaci3n Sur- Sur sobre los resultados logrados. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.17. ¿Se introdujeron cambios en el proyecto? ¿Qu3 resultados se obtuvieron con ellos?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Cantidad y tipo de cambios efectuados. - Evidencia de logros por cambios o ajustes realizados. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		3.18. ¿Existen barreras o desafios podr3an impedir el progreso y el logro de los resultados en lo que resta de implementaci3n del proyecto? ¿Existen medidas de mitigaci3n para enfrentar los riesgos?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencia de barreras y desafios. - Medidas de mitigaci3n de riesgos. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		3. 19. ¿Qu3 tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y p3blico general? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y una audiencia general?	- Documentos estrat3gicos; Informes del proyecto y reportes de gesti3n y avance; folletería, brochures, campañas de prensa, sitios web y en redes sociales. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Estrategia comunicacional entre los socios y las partes interesadas. - Campañas educativas y planes de sensibilizaci3n para la audiencia. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
<b>EFICIENCIA</b>	<b>4. ¿Las modalidades de implementaci3n, gesti3n y administraci3n de los recursos humanos, materiales y financieros dispuestos contribuyen al logro de los resultados y objetivos del proyecto?</b>	4.1. ¿Qu3 grado de eficiencia muestra la estructura definida para la gesti3n del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Nivel de ejecuci3n presupuestaria: recursos/tiempo. - Presupuesto recibido / presupuesto asignado. - Gasto presupuestado / gasto materializado. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.2. ¿Cu3n bien se administra el financiamiento aprobado para la ejecuci3n del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros, plan de adquisiciones y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Acciones de gesti3n de presupuesto transparente. (licitaciones y contratos) - Nivel de adaptaci3n del presupuesto a las condiciones de contexto. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.3. ¿En qu3 medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades y abordar las cuestiones de g3nero?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros, plan de adquisiciones y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Lneas de asignaci3n de recursos para iniciativas pilotos especiales para mujeres, j3venes y grupos vulnerables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.4. ¿En qu3 medida se utilizan de forma econ3mica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estrat3gica para lograr los efectos?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Asignaci3n de recursos humanos, financieros, t3cnicos y operativos / tiempo para lograr resultados de forma econ3mica. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.5. ¿Cu3l es la contribuci3n de la modalidad de gesti3n al logro de	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto,	Entrevistas a actores clave	- Grado de eficiencia de arreglos o acuerdos institucionales	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		los productos del proyecto?	informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.		implementados. - Percepci3n de actores clave.	(cuantitativo – cualitativo)
		4.6. ¿Los sistemas de seguimiento proporcionan un flujo de datos, desglosados por sexo, que permite conocer la situaci3n y ajustar la ejecuci3n en consonancia?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Existencia, utilidad y calidad de un sistema de seguimiento y gesti3n del conocimiento del proyecto. - Nivel de desagregaci3n de datos. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.7. ¿En qu3 medida promovió el PNUD la igualdad de g3nero, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano durante la obtenci3n de los logros del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeÑO del organismo implementador. - N3mero de mujeres / hombres como beneficiarias directas. - L3neas de asignaci3n de recursos para iniciativas pilotos especiales para mujeres, los j3venes y grupos vulnerables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.8. ¿Han afectado las pr3cticas, las pol3ticas, los procesos y las capacidades de toma de decisiones del PNUD al logro de los efectos del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Calidad de asesorías t3cnica, administrativa y operativa del PNUD. - Nivel de adaptaci3n a las condiciones de contexto. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.9. ¿Colabor3 el PNUD con los diferentes beneficiarios (hombres y mujeres), los asociados en la ejecuci3n, otros organismos de las Naciones Unidas y las contrapartes nacionales y se coordin3 con estos para lograr resultados en lo que al proyecto se refiere?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- N3mero y calidad de acuerdos para el aprovechamiento de los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos y sinergias existentes. -L3neas de complementariedad de acciones con otros proyectos para evitar la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.10. ¿C3mo se comporta la ejecuci3n del presupuesto aprobado?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance.	Entrevistas a actores clave	- Nivel de ejecuci3n presupuestaria: recursos/tiempo. - Reasignaciones de partidas de presupuesto.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
			- Opini3n de actores clave.		- Percepci3n de actores clave.	
		4.11. ¿Los recursos materiales adquiridos son necesarios para implementar el proyecto, en qu3 estado se encuentran y d3nde se conservan los mismos?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Licitaciones y contrataci3n de recursos necesarios / recursos entregados. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.12. ¿Se proporcionaron los fondos y se han ejecutado las actividades del proyecto de manera oportuna?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Recursos comprometidos / recursos aportados. - Recursos comprometidos / actividades programadas. - Evidencias de afectaci3n de resultados por atrasos o d3ficit de los aportes comprometidos. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.13. ¿Garantizaron los sistemas de SyE empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gesti3n del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Idoneidad de los mecanismos de S&E para la toma de decisiones operativas y de gesti3n. - Evidencias de necesidad de mejora del sistema de seguimiento. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.14. ¿Qu3 modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cu3les fueron sus repercusiones financieras?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Extensiones de plazo por demoras en ejecuci3n del proyecto. - Nuevos acuerdos por recursos financieros. - Reasignaciones del presupuesto. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		4.15. ¿Podr3a haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo? ¿Qu3 mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos especficos y de desarrollo del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de gesti3n y avance. - Opini3n de actores clave.	Entrevistas a actores clave	- Evidencia de retos y deficiencias en la gesti3n financiera del proyecto. - Capacidad de reacci3n para la soluci3n de problemas de gesti3n financiera. - Percepci3n de actores clave.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>5. ¿Qu3 tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha que se mantengan en el futuro? ¿Existen riesgos que afectan los posibles logros del proyecto?</b>	5.1. ¿Existe alg3n riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto que afectan a mujeres, hombres y grupos vulnerables?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de riesgos financieros. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		5.2. ¿En qu3 medida se benefician de las intervenciones del proyecto los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables a los que se dirigen dichas intervenciones a largo plazo?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias sobre el uso de los conocimientos y las experiencias adquiridas. - Estrategias de sensibilizaci3n y planes de sociabilizaci3n para la r3plica de lecciones e intercambio de experiencias intergeneracionales. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		5.3. ¿En qu3 medida habr3 recursos financieros y econ3micos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto? ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar a largo plazo la continuidad del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto, presupuesto, informes financieros y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de necesidad de recursos financieros y econ3micos. - Estrategias para catalizar recursos adicionales. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		5.4. ¿Existe alg3n riesgo social o pol3tico que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del pa3s?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de riesgos sociales y pol3ticos, - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		5.5. ¿Los marcos jur3dicos, las pol3ticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que est3 sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podr3an poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Necesidad de adecuaci3n a nuevos marcos jur3dicos, pol3ticos, proceso y estructuras de gobernanza. - Evidencias de riesgos institucionales y de gobernanza. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Criterios de evaluación	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos / herramientas de recolección de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
		5.6. ¿En qué medida las acciones del PNUD plantearon un riesgo ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto que posiblemente perjudicó a los beneficiarios del proyecto (mujeres y hombres)? ¿Qué probabilidad hay de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea suficiente para mantener los beneficios del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de planes y estrategias para atender las preocupaciones ambientales desde el diseño.</li> <li>- Grado de apropiación de las partes interesadas.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		5.7. ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano? ¿Hay voluntad y compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance, cartas de expresión de interés o compromiso, websites, redes sociales.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de instituciones de gobierno participantes.</li> <li>- Planes de institucionalización de resultados.</li> <li>- Evidencias de replicación del proyecto.</li> <li>- Nivel de compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		5.8. ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos a largo plazo del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de participación de las mujeres.</li> <li>- Número de mujeres participantes en el proyecto.</li> <li>- Nivel de participación de jóvenes y grupos vulnerables.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)
		5.9. ¿Documenta el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las remite a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance, websites.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización del conocimiento y difusión de resultados.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Técnica de análisis de datos mixto con triangulación (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		5.10. ¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Estrategias de desarrollo de capacidades para asegurar su continuidad. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
<b>APRENDIZAJES / EXPERIENCIAS</b>	<b>6. ¿C3mo el proyecto ha contribuido a la creaci3n de capacidades en los diferentes actores y c3mo se constata en la implementaci3n de las estrategias municipales?</b>	6.1. ¿Qu3 se ha aprendido durante el desempe1o de las actividades del proyecto?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- N3mero de personas capacitadas. (mujeres/hombres/j3venes) - Cantidad, calidad y pertinencia de las actividades de capacitaci3n, talleres, entrenamientos. - Sistematizaci3n del conocimiento y difusi3n de resultados. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.2. Entre las posibles estrategias alternativas para alcanzar los objetivos, ¿la elegida contin3a siendo la m3s apropiada?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	-L3neas estrat3gicas aplicadas por municipios. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.3. ¿Qu3 se ha aprendido en las diferentes etapas de la gesti3n del proyecto (diagn3stico, planificaci3n, implementaci3n y seguimiento)?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Principales lecciones aprendidas y buenas pr3cticas. - Manuales pr3cticos, gu3as, material de difusi3n, etc. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.4. ¿Qu3 se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Nivel de eficiencia en la utilizaci3n de recursos humanos, financieros y materiales. - Idoneidad y rapidez de los procedimientos administrativos, log3sticos y operativos. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
		6.5. ¿Qu3 se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones especficas desarrolladas en el marco de 3l?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencia de apropiaci3n local, r3plica de lecciones aprendidas y escalonamiento. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.6. ¿Qu3 se ha aprendido por los actores involucrados desde el punto de vista t3cnico? ¿C3mo valoran ese aprendizaje?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Cantidad y calidad de acciones de transferencias y adecuaci3n de tecnologas implementadas por los actores. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.7. ¿Se ha producido transferencia de conocimientos? ¿Se aplica?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Grado de respuesta de los actores y beneficiarios a la introducci3n de innovaciones productivas. - Acciones de transferencia de conocimientos e intercambio intergeneracional. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		6.8. ¿El proyecto ha conducido a cambios de pr3cticas de gesti3n o desde el punto de vista t3cnico en los actores involucrados o el contexto institucional nacional y/o local?	- Informes del proyecto; sistematizaciones y publicaciones - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Evidencias de cambios en los conocimientos, actitudes y pr3cticas de los actores clave y beneficiarios. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
<b>DERECHOS HUMANOS</b>	<b>7. ¿En qu3 medida se han promovido los derechos humanos (hombres, mujeres, j3venes y grupos vulnerables)?</b>	7.1. ¿En qu3 medida se han beneficiado las personas (mujeres, hombres y diferentes grupos desfavorecidos) de la labor proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- % de participaci3n de las mujeres /hombres. - N3mero de mujeres participantes en el proyecto. - Nivel de participaci3n de j3venes y grupos minoritarios. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

Crterios de evaluaci3n	Preguntas clave	Sub-preguntas especficas	Fuentes de informaci3n	M3todos / herramientas de recolecci3n de datos	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos de an3lisis de datos
<b>IGUALDAD DE G3NERO</b>	<b>8. ¿En qu3 medida se han promovido los principios de equidad de g3nero durante el dise±o e implementaci3n del proyecto? ¿El proyecto ha realizado alguna contribuci3n a la equidad de g3nero?</b>	8.1. ¿En qu3 medida se ha tenido en cuenta la igualdad de g3nero y el empoderamiento de las mujeres en el dise±o, la ejecuci3n y el seguimiento del proyecto?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Inclusi3n de la perspectiva de g3nero desde el dise±o del proyecto. - N3mero y tipo de iniciativas de acci3n pilotos para mujeres. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		8.2. ¿El indicador de g3nero de este proyecto es representativo de la realidad?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- N3mero de mujeres participantes en el proyecto. - % de participaci3n en talleres y modalidades de capacitaci3n de mujeres, j3venes y grupos vulnerables. - Datos desagregados por g3nero y edad. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)
		8.3. ¿En qu3 medida ha promovido el proyecto cambios positivos en los temas de la igualdad de g3nero y el empoderamiento de las mujeres? ¿Surgieron efectos no deseados para las mujeres, los hombres, j3venes y los grupos vulnerables?	- Documentos estrat3gicos, Informes del proyecto y reportes de avance. - Opini3n de actores clave y beneficiarios.	Entrevistas, grupos focales y visitas a territorios.	- Medidas de discriminaci3n positiva a favor de la participaci3n y el empoderamiento de las mujeres. - Evidencias de efectos no deseados para las mujeres, hombres, j3venes y grupos vulnerables. - Percepci3n de actores clave y beneficiarios.	T3cnica de an3lisis de datos mixto con triangulaci3n (cuantitativo – cualitativo)

