

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Proyecto:

“APOYO AL PROGRAMA DE LA AGRICULTURA URBANA, SUBURBANA Y FAMILIAR PROMOVRIENDO LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES, EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DE CUBA”

Financiado por el Gobierno Vasco

Equipo Consultor:

Victoria Osuna Recio

Alcides García Carrazana

Mayo 2022

INDICE

1	Resumen Ejecutivo	1
1.1	Introducción	1
1.2	Metodología y limitaciones	2
1.3	Intervención Evaluada.....	4
1.4	Conclusiones Generales	5
1.5	Conclusiones por resultados.....	8
1.6	Recomendaciones y acciones de mejora	10
2	Informe General	15
2.1	Antecedentes, objetivos y enfoque metodológico	15
2.1.1	Antecedentes.....	15
2.1.2	Objetivos de la evaluación.....	16
2.1.3	Enfoque metodológico empleado	17
2.1.4	Contexto de la evaluación	25
2.1.5	Condicionantes y límites de la evaluación.....	27
2.2	Descripción del Proyecto	28
2.2.1	Modelo y mecanismos de ejecución	30
2.2.2	Coordinación y participación de las socias involucradas	31
2.2.3	Mecanismos de seguimiento	32
2.3	Análisis de criterios de evaluación	35
2.3.1	Pertinencia.....	35
2.3.2	Eficacia	36
2.3.3	Eficiencia.....	48
2.3.4	Viabilidad y sostenibilidad	52
2.3.5	Impacto	54
2.4	Conclusiones y recomendaciones	58
2.4.1	Conclusiones generales	58
2.4.2	Conclusiones por resultados	61
2.4.3	Recomendaciones y acciones de mejora	63
2.5	ANEXOS	67

1 Resumen Ejecutivo

1.1 Introducción

La presente evaluación final ha sido encargada por la Fundación Mundubat, realizada entre el 28 de enero y el 15 de mayo del 2022, por el equipo evaluador formado por Victoria Osuna Recio (coordinadora del equipo) y Alcides García Carrazana. El equipo de evaluación no tiene ninguna vinculación anterior ni participación en las actividades evaluadas.

Mundubat lleva trabajando en Cuba desde el año 1993. Desde el año 2011, Mundubat, como organización, ha llevado a cabo un proceso de especialización en tres ejes fundamentales de trabajo, como son la Soberanía Alimentaria, la Igualdad de Género y los Derechos Humanos, tal y como se recoge en su Estrategia General 2018– 2023. En dicha estrategia, definió para Cuba como ejes de trabajo prioritarios Soberanía alimentaria y Género. Mundubat en Cuba, junto a sus socias locales, tiene experiencia en el apoyo al sector agropecuario desarrollando diversas estrategias en el ámbito del Desarrollo Rural Local, el apoyo al fortalecimiento cooperativo, apoyo a la reestructuración del sector lechero, sector hortofrutícola, agricultura urbana y suburbana, y fortalecimiento de capacidades de las cooperativas, así como en el trabajo de empoderamiento económico y social de las mujeres en todos los sectores de sociedad cubana.

Desde el año 2011, Mundubat, como organización, ha llevado a cabo un proceso de especialización en tres ejes fundamentales de trabajo, como son la Soberanía Alimentaria, la Igualdad de Género y los Derechos Humanos, tal y como se recoge en su Estrategia General 2018 – 2023

Mundubat y SODEPAZ han establecido una alianza estratégica en Cuba para dotar de mayor integralidad a sus propuestas, aprovechando las potencialidades de cada una y vinculando sus experiencias en el ámbito de la soberanía alimentaria y la soberanía energética desde el desarrollo local.

El Proyecto ha estado financiado por la Agencia Vasca de Cooperación (AVCD), iniciando el 31 de diciembre del 2017 y estaba prevista la finalización el 30 de diciembre del 2019, fue solicitada y aprobada por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo una prórroga por 24 meses con finalización el 30 de diciembre del 2021.

El objetivo general de la evaluación es evaluar el grado de cumplimiento del objetivo específico y de los resultados en términos de las líneas transversales planteadas en el proyecto, analizar el

grado de cumplimiento de los objetivos, así como el impacto y la sostenibilidad de sus resultados en la población meta, a través de la presentación de una serie de recomendaciones que puedan ser de utilidad para intervenciones futuras.

La evaluación se realizó en 4 fases: 1. Fase de definición detallada del proceso de evaluación, se sostuvieron reuniones con el coordinador del Departamento de Soberanía Alimentaria y la revisión metodológica de las herramientas y técnicas, 2. Fase de gabinete que comprendió las reuniones de coordinación, análisis documental y validación de la agenda de trabajo. 3: Fase de campo que comprendió las visitas a terrenos, entrevistas a informantes claves y grupos focales. 4: Fase de elaboración del Informe Final, que comprende el Borrador del Informe Final, el Informe Final Consolidado y Definitivo, y la realización de presentaciones de sociabilización y devolución de los resultados.

El informe de evaluación comprende 4 capítulos, así como los correspondientes anexos. Este Resumen Ejecutivo ofrece un compendio de los hallazgos más relevantes que se han puesto de manifiesto al analizar los criterios de evaluación. El informe completo profundiza en estos hallazgos y ofrece conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones para todos los agentes relevantes de la intervención.

1.2 Metodología y limitaciones

El diseño de la evaluación se ha organizado en función de los criterios establecidos en los términos de referencia sobre el proyecto: “Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, en la provincia de Santiago de Cuba”, con una duración inicial de veinticuatro (24) meses, ha sido ejecutado por la Fundación Mundubat y SODEPAZ y por la parte cubana por ACTAF y Cubasolar, habiéndose iniciado el 31 de diciembre 2017, y con finalización el 30 de diciembre 2021, tras una prórroga de 24 meses.

Manejando las tipologías comunes en metodología de evaluación, se ha llevado a cabo una evaluación de proyectos/programas centrándose en el **detalle de la acción propuesta**. Desde el ámbito temporal la evaluación final abarca el **período de ejecución del proyecto**, comprendido entre el 31 de diciembre del 2018, fecha de inicio de la ejecución de actividades, hasta el 31 de diciembre del 2021. Desde el punto de vista de su utilidad la evaluación tiene una **función sumatoria**. Desde el punto de vista del agente evaluador la evaluación ha sido **externa**, donde la parte de los términos de referencia iniciales que tienen que ver con los criterios de evaluación se fijaron desde los y las responsables de la Fundación Mundubat. En relación al objeto de la evaluación, se han considerado: la formulación (coherencia

de las acciones, pertinencia y diseño previstos) y los procesos (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo). Los TdR establecían 5 criterios o componentes de evaluación estándar de la metodología del CAD de la OCDE: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto. Se consideró la evaluación como una apreciación sistemática y objetiva; por tanto, se ha pronunciado sobre las diferentes dimensiones y criterios, acordes con un sistema y un marco estructurado, basando dicha opinión en datos o informaciones objetivas.

Durante la realización de la evaluación se emplearon varias herramientas para la recopilación de los datos y el análisis de la información. Siempre que fue posible se intentó validar la información conseguida utilizando contrastaciones cruzadas entre las distintas fuentes de datos (triangulación).

Análisis documental: Durante las primeras semanas del trabajo de evaluación, y el propio periodo de trabajo en campo se realizó un análisis documental de la información suministrada por los referentes de las instituciones coordinadoras

Encuestas: Se realizó una encuesta, en forma de cuestionario estándar, dirigido a las personas gestoras del proyecto (con el fin de obtener la opinión escrita sobre las ideas clave (fortalezas y debilidades) en relación al diseño, estructura y las personas que forman parte del equipo de coordinación de los socios locales

Entrevistas individuales: Fueron diseñadas un total de 8 entrevistas, dirigidas al equipo de coordinación, la directiva de los socios locales (ACTAF nacional y provincial, SODEPAZ, y Cubasolar), al equipo de coordinación de Mundubat, al personal de seguimiento de la Agencia Vasca de cooperación, representantes de la OTC-AECID en Cuba y otras organizaciones presentes en las áreas de intervención.

Las entrevistas individuales que se realizaron fueron, a la persona de Mundubat responsable del seguimiento, a la actual representante de Mundubat en Cuba, al responsable del departamento de Soberanía Alimentaria de Mundubat en Sede, al responsable de SODEPAZ en sede, al responsable de Cubasolar en Cuba, al responsable de programas de la OTC - AECID y al ex responsable de Oxfam en Cuba.

Durante el levantamiento de información en terreno, se realizaron tres entrevistas a parte del equipo de coordinación del proyecto: Orlando López García, Coordinador Provincial, Juan Carlos Barban Vila, Coordinador en Contramaestre y al responsable de las acciones de formación, Daniel Vela.

Talleres participativos: En las reuniones previas de coordinación y ajuste de la agenda de trabajo, se definieron de manera coordinada con Orlando López García, Coordinador Provincial del Proyecto, la lógica de los talleres, los territorios, participantes y otros temas operativos y logísticos. No pudieron estar presentes todas personas previstas, pero si una amplia representación sobre todo de beneficiarios/as directas lo que facilitó la profundización. En los dos talleres participaron un total de 55 personas, de ellas 20 mujeres.

Entrevistas Grupales: Se realizaron dos entrevistas grupales, una en Contramaestre y otra en Palma Soriano, se llevaron a cabo con personas beneficiarias directas de fincas y de otras unidades productivas. Después de las entrevistas se realizó un recorrido por las áreas productivas, en Contramaestre se visitaron las fincas de Niorgis Vallejo, José Merallo y Ana Isabel, y Raúl Martínez. Y en Palma Soriano las fincas de Andrés LaO; Huerto de la UBPC La Aduana (María Fernández y Luis Carlos), la Granja Urbana (Gisela López, Juan Pérez, y Heriberto Miralles), en total participaron 10 personas, de ellas 3 mujeres.

Observación directa: El proceso de observación directa tuvo como objetivo analizar y revisar el grado de cumplimiento de las actividades en terreno, mediante el recorrido a fincas o parcelas de las unidades productivas, visitas a las áreas, revisión de infraestructuras, equipamientos, etc. También el análisis de los procesos de seguimiento, articulación del equipo de coordinación del proyecto, su relación con actores locales y con beneficiarios/as, y apropiación de los procesos formativos.

1.3 Intervención Evaluada

La intervención a evaluar comprende el proyecto: *“Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, en la provincia de Santiago de Cuba”*, con una duración inicial de veinticuatro (24) meses. Ha sido ejecutada por la Fundación Mundubat, SODEPAZ, La Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) a nivel nacional y provincial, y Cubasolar como entidad colaboradora. Inició el 31 de diciembre 2017, finalizando el 30 de diciembre del 2021, tras una prórroga de 24 meses.

El proyecto pretendía consolidar el Programa de Agricultura Urbana Suburbana y Familiar (PAUSF), orientado a garantizar el derecho a la alimentación de la población, en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano, de la provincia de Santiago de Cuba. Para cumplir con este objetivo, se han desarrollado estrategias de fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales y la promoción de espacios de participación y articulación entre productores/as,

técnicos/as y personas decisoras que interactúan en el PAUSUF. Para complementar estas dos estrategias, se previó incrementar la producción de hortalizas, vegetales, frutales y ganadera de especies menores, desde prácticas agroecológicas y sistemas más eficientes energéticamente, contar con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos que brindan servicios a productores/as, y sistematizar las lecciones aprendidas que se difundirán con el propósito de crear espacios más inclusivos y participativos de incidencia en las políticas de desarrollo del PAUSUF. En todos estos procesos se toma como referencia la transversalización y las acciones positivas contempladas en la Estrategia de género del Ministerio de Agricultura

Objetivo general de la intervención es: Contribuir al Desarrollo Agrario Municipal desde la visión de Soberanía Alimentaria en la Provincia de Santiago de Cuba.

Objetivo específico: Consolidar el Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar desde un enfoque de equidad en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Resultados:

1. Fortalecidas las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras vinculados al Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano
2. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar mejoran su capacidad productiva de hortalizas, vegetales y producción animal en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano
3. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, cuentan con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos en los municipios Contramaestre y Palma Soriano y
4. Las personas responsables de la toma de decisiones del grupo nacional, del PAUSUF conocen y validan las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas a nivel de los municipios.

1.4 Conclusiones Generales

Como conclusión general se puede afirmar, que el proyecto muestra una correspondencia y una coherencia entre el diseño de los objetivos, la lógica de intervención, el proceso de ejecución y la estructura que fue creada para su funcionamiento, a pesar de los problemas y retrasos surgidos debido a los acontecimientos institucionales y la situación sanitaria por la COVID-19, que fueron superados durante la marcha del proyecto y lograron readaptarse a las

nuevas condiciones.

El significativo retraso en el inicio del proyecto generado por el largo proceso de firma de los Términos de Referencia con las autoridades cubanas, ha llevado a que la intervención se desarrollara entre noviembre de 2019 y diciembre de 2021, coincidiendo en su completa ejecución con el estallido y desarrollo de la pandemia mundial de COVID-19, esta situación ha llevado a una serie de dificultades y limitaciones que, aunque no hayan imposibilitado la culminación del proyecto en la fecha prevista, si han afectado a su desarrollo con regularidad y consecuentemente a la valoración global de su impacto, las nuevas configuraciones y relacionamientos que impactaron en la realidad del proyecto y que será preciso analizar cuando todos los insumos planteados en el proyecto estén instalados. Todas las líneas de trabajo del proyecto se mantienen como prioridades del gobierno, así que la viabilidad política e institucional debe mantenerse, apoyado en las fortalezas de la agricultura urbana, suburbana y familiar en contexto.

El alcance de los resultados no ha sido suficiente para la consecución total del objetivo específico del proyecto. Por lo que respecta al cumplimiento de los indicadores del Objetivo Específico, se constata que no se han cumplido en su totalidad. Si bien, fue aprobada una oportuna modificación del Resultado 4, no se contempló el impacto en otros indicadores que tenían una gran correlación con las actividades no ejecutadas. El impacto de la COVID-19 afectó en gran medida al cumplimiento de dichos indicadores.

Las valoraciones sobre las fortalezas revelan que “los puntos fuertes del proyecto están en el alto nivel de conocimiento adquirido, tanto en la parte técnica de los cultivos, como en actividades relacionadas con la toma de decisiones, así como en las técnicas participativas empleadas por los profesores para hacer llegar de forma efectiva los conocimientos”. Se han estado implementando buenas prácticas agroecológicas y resilientes en las formas productivas de los municipios de Contramaestre y Palma Soriano involucrados en el proyecto.

Se apreció por parte de la coordinación del proyecto de ACTAF Provincial y de sus representantes municipales en los dos municipios un profundo conocimiento del proyecto y de las dinámicas de ejecución, al igual que buenas relaciones de coordinación y articulación para el trabajo con las autoridades locales del gobierno y la agricultura.

Se constató muy buen acercamiento y trabajo con los beneficiarios directos en fincas y estructuras productivas con un adecuado flujo de información sobre el estado del proyecto y sus pendientes; a la vez que una buena respuesta de participación y compromiso de los beneficiarios respecto a las demandas, actividades del proyecto y trabajo para incrementar

las producciones, la comercialización y así poder cumplir con los objetivos previstos pese a las afectaciones del contexto y la demora en la entrada de recursos claves que afectaron de forma directa los impactos productivos y económicos del proyecto.

Respecto a los recursos que han llegado se observó que se han entregado cumpliendo los protocolos establecidos, se evidenció que en la primera importación entraron los medios informáticos para el funcionamiento del proyecto, equipamientos para los dos CREE (ya están instalados), herramientas agrícolas y otros insumos (están en manos de los beneficiarios), equipamiento para puntos de ventas, tiendas del horticultor, aula de capacitación (cada uno en su lugar).

Haciendo referencia a las entrevistas realizadas, a la información obtenida en terreno con los beneficiarios/as y a las fuentes de verificación, consideramos que el proyecto ha tenido una **alta pertinencia** (se produce alineación con las necesidades de la población sujeto, que son las personas que forman parte de las diferentes unidades productivas de los municipios de Contra Maestre y Palma Soriano y con las prioridades del programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar a nivel municipal y nacional), el proyecto ha tenido una **eficacia media** (el proyecto ha alcanzado un nivel medio de eficacia, atendiendo al grado de cumplimiento de los indicadores asociado al objetivo específico y a los resultados esperados), el proyecto presenta una **alta eficiencia** (se ha ejecutado con una alta eficiencia en el desarrollo de todos sus componentes), el nivel mostrado en la intervención de **sostenibilidad y viabilidad es medio** (aunque no se puede valorar al 100% la sostenibilidad del proyecto, es evidente y comprobable que, las acciones realizadas y obtenidas, han estado respaldadas por mecanismos de larga durabilidad y que perdurarán en el tiempo), y por último estimamos que el proyecto ha tenido un **Impacto medio** (el impacto del proyecto es medio, aunque existen actividades realizadas muy relevantes sobre todo en el área de formación y empoderamiento de las mujeres, no se puede valorar el impacto real ya que hay actividades que no han podido culminar, sobre todo aquellas que tienen que ver con la eficiencia energética). Sin embargo, el equipo estima que una vez se instalen los equipos que faltan por llegar, están creadas las condiciones para que el proyecto tenga un alto impacto.

El proyecto deja referentes en cuanto a aprendizajes; buenas prácticas relacionadas con la pertinencia de la propuesta y los procesos participativos empleados para su diseño, implementación, articulación e inserción en las dinámicas institucionales, sociales y familiares. El equipo evaluador destaca el esfuerzo en las estrategias de ejecución, si bien en la formulación estaba previsto en el presupuesto la compra de combustible, finalmente debido a la normativa cubana no se pudo contar con dichos fondos. Toda la ejecución se tuvo que realizar con el aporte de la parte cubana en un contexto complejo y delicado con el tema

de abastecimiento de combustible, así como con el alquiler de vehículo por parte del proyecto lo que supuso el encarecimiento del transporte.

1.5 Conclusiones por resultados

Con la información que disponemos sobre la ejecución del proyecto podemos concluir que, de manera general, los resultados planteados crean las condiciones necesarias y suficientes para lograr los objetivos propuestos una vez lleguen y estén instalados todos los equipos faltantes, y pueden alcanzarse en base a cuatro resultados orientados a:

1: Fortalecidas las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras vinculados al Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Para el desarrollo de la actividad se realizó un plan de formación y se contó con un programa formativo, basado en técnicas de aprendizaje aprender-haciendo, basado en el conocimiento y experiencia del equipo de formación contratado. El desarrollo de esta actividad se vio muy afectado por las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para enfrentar la pandemia provocada por la COVID.19, que limitó la movilidad entre provincias y las reuniones. Cuando se pudieron desarrollar las actividades, estas se realizaron con todas las medidas pertinentes, como el no aforo de más de 30 personas, uso de nasobucos, distanciamiento en las áreas de formación, etc.. La estrategia que se tomó fue la de formar a formadoras/es, principalmente a extensionistas del PAUSUF de los Consejos Populares, de las juntas directivas de las cooperativas y líderes y lideresas de las fincas.

Se valora altamente positiva la comunidad de aprendizaje de mujeres lideresas, una forma muy innovadora de trabajar las acciones de empoderamiento económico y social de las mujeres emprendedoras, aunque la estrategia de transversalización no ha sido paralela al proceso formativo desde el inicio.

El proceso de formación en género se vio afectado por las restricciones de movimientos impuestas por la Covid 19, aun así, se desarrollaron talleres de sensibilización de forma presencial sobre teoría de género que sirvieron como base de análisis para la elaboración de los Planes de Igualdad de Oportunidades en los municipios y la elaboración de la estrategia de género de cada municipio

2. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar mejoran su capacidad productiva de hortalizas, vegetales y producción animal en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Se identificaron 15 fincas integrales, de las cuales 4 están dirigidas por mujeres. Se cuenta con los diseños agroecológicos de las fincas basados en los diagnósticos, así como con ~~los~~ Planes de resiliencia para cada municipio. Se recibieron recursos destinados a la mejora de las condiciones de trabajo como herramientas, implementos agrícolas, equipos para la producción de conejos, lo que permitió, aunque no se tiene reporte de las unidades productivas, incrementar la producción en dichas fincas. Los y las productoras manifiestan que la formación recibida ha ayudado a la mejora de las prácticas productivas, aplicando nuevos saberes, muchos de ellos gracias al intercambio con otras productoras y productores, lo que ha permitido mejorar las prácticas. La formación en agroecología y mejora de las condiciones del suelo (uso de abonos orgánicos, prácticas de conservación de suelos, barreras vivas, etc.), ha supuesto una mejora visible de la fertilidad del suelo y mejor sanidad en los cultivos, así como el uso de productos biológicos. Durante el proceso de la evaluación no se contó con todas las fuentes de verificación del Proyecto, faltaron las actas de entrega de los recursos que todavía no han llegado, registros productivos de las cooperativas o unidades productivas, y registros de producción anuales del PAUSUF.

Para llevar a cabo este resultado en lo referente a la eficiencia energética se realizó un estudio sobre “Eficiencia energética y uso de tecnologías limpias” a través de CATEDES (Centro de Aplicaciones Tecnológicas para el Desarrollo Sostenibles), se obtuvo un Plan de formación en materia de legalidad energética, así como de herramientas para mejorar la eficiencia y el ahorro energético, un sistema de indicadores sociales y energéticos para 18 fincas bioclimáticas, estudios de viabilidad energética de 6 organopónicos y 10 huertos intensivos. Con dicho estudio se hizo el levantamiento técnico y el proceso de licitación y compra, sin embargo los equipos no han llegado a Cuba y no están instalados en las unidades productivas por lo que el impacto del resultado es muy bajo.

3. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, cuentan con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos en los municipios Contramaestre y Palma Soriano.

R3.IOV1. No se ha encontrado evidencia para el cumplimiento del primer indicador de este resultado. En el informe realizado por CATEDES, no se menciona específicamente el estudio energético de los 8 centros de servicios técnicos.

Para el resto de indicadores, se realizó la entrega de equipamiento e insumos para la puesta en marcha de los distintos centros de servicios. Se cuenta con las actas de entrega correspondientes a la primera importación, pero no han llegado todavía la última importación. Una vez lleguen y se instalen los equipos, las condiciones están creadas para que se puedan alcanzar los resultados

esperados.

El proceso formativo realizado y el aprovechamiento de los insumos y equipos recibidos, queda bien recogido en el informe de sistematización del proyecto, el cual revela que hay avances en el cumplimiento de los indicadores y en el incremento de las producciones. Las y los participantes manifiestan su satisfacción por la mejora del servicio. Sin embargo, no se ha podido revisar las Fuentes de Verificación como son los registros productivos o registros del PAUSUF de las entidades.

4. Las personas responsables de la toma de decisiones del grupo nacional, del PAUSF conocen y validan las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas a nivel de los municipios

Debido a las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para disminuir el impacto de la COVID.19, la mayoría de las actividades contempladas en este resultado no se pudieron llevar a cabo, impidiendo realizar intercambios y encuentros. Con lo cual se solicitó una modificación sustancial que fue aprobada.

El equipo evaluador considera que la actividad que se realizó “Sistematización participativa de la experiencia” no garantiza el alcance del resultado, por lo que hubiera sido pertinente modificarlo cuando se realizó la modificación de los indicadores y actividades.

1.6 Recomendaciones y acciones de mejora

Para los financiadores:

a. Entender, analizar y reflexionar la situación del país conjuntamente con las organizaciones nacionales e internacionales, crear espacios de diálogos para conocer las estrategias de abordaje de cada organización desde la concepción del desarrollo agroecológico municipal sostenible para la seguridad con soberanía alimentaria, garantizando la igualdad efectiva de mujeres y hombres y desde un enfoque inclusivo, hacia las poblaciones más vulnerables, para continuar aportando a las instituciones de Cuba, a pesar de las circunstancias, debe de ser una apuesta y condición indispensable para mejorar la vida de las campesinas y campesinos de Cuba.

Acción de mejora: Crear espacios articuladores donde participen las organizaciones internacionales y nacionales en el país, poner en común estrategias de trabajado y mesas de diálogos para conocer posturas, interpretaciones de la realidad y compartir vivencias de las diferentes aportaciones que se realizan.

b. Continuar apoyando a través de programas y proyectos la zona de intervención, teniendo en cuenta la situación de la economía cubana y la agricultura y priorizando la producción agrícola y agropecuaria, y la sustitución de importaciones, que los municipios de Santiago de Cuba sigan

siendo una zona prioritaria para las agencias financiadoras, apoyar la presentación de propuestas de proyectos que se elaboren desde la población beneficiaria de las unidades productivas con un enfoque participativo, equitativo e inclusivo.

Acción de mejora: Prever recursos financieros y propuestas de proyectos en Cuba y específicamente en la zona de intervención de este proyecto, para darle continuidad a las acciones avanzadas en el eje de Soberanía alimentaria y eficiencia energética, incorporar además el tema de empoderamiento económico de las mujeres con iniciativas locales eficientes.

c. Dada la situación en la que se realiza la evaluación final del proyecto, se recomienda, realizar una evaluación de impacto en las zonas de intervención una vez hayan llegado y estén instalados todos los insumos planificados en las unidades productivas. Acción de mejora: Diseñar una evaluación en la que se puedan evaluar los impactos reales generados por el proyecto dentro del área de intervención de los dos municipios.

Para la población sujeto:

a. Continuar trabajando con trabajadoras y trabajadores de: los organopónicos y huertos intensivos, de los centros prestadores de servicios técnicos, los directivos/as de la Delegación de la Agricultura, los productores/ras cooperativistas y las Granjas Urbanas, del municipio, con iniciativas motivadoras para darle continuidad a los procesos de desarrollo de la agricultura urbana, suburbana y familiar con eficiencia energética.

Acción de mejora: Diseñar y planificar talleres de sensibilización e intercambios en coordinación con los delegados de la agricultura municipal, en las temáticas de agroecología y eficiencia energética, continuar en las unidades productivas donde ha iniciado el proceso e incidir en otras cercanas.

b. Seguir fortaleciendo la articulación de la Delegación de la Agricultura, representantes de los gobiernos municipales, las formas productivas involucradas en el PAUSUF de los municipios con las políticas nacionales contenidas en el Programa de Desarrollo Económico y Social al 2030 del país y los Lineamientos de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar para el 2016 para generar mayores espacios de desarrollo

Acción de mejora: Velar por el funcionamiento de las instituciones y asegurar presupuestos para los planes de desarrollo agroecológicos.

c. Continuar con el apoyo y la inclusión de los planes de igualdad y planes de negocio como iniciativas para proyectos de desarrollo local

Acción de mejora: reconocimiento económico y social para los mejores planes de negocio para replicar en otros municipios.

Para las socias locales:

a. Mejorar los diagnósticos de demandas de formación para que estén previamente colegiados con estrategias de las cooperativas, la estrategia de desarrollo municipal y las especificidades del contexto.

Acción de mejora: Adecuar en el tiempo de formulación y ejecución del proyecto las demandas de formación.

b. Fortalecer y dar continuidad a los procesos de capacitación y formación en temas de soberanía alimentaria y el Plan SAN.

Acción de mejora: construir instrumentos de articulación para abordar el tema del desarrollo agrícola y la soberanía alimentaria con eficiencia energética.

c. Profundizar y sistematizar los procesos formativos relacionados al conocimiento del marco de siembra de los cultivos y a la divulgación y actualización de los lineamientos del PAUSUF para que lleguen a la base, a través de los representantes de la agricultura urbana.

Acción de mejora: difundir los mecanismos de sistematización para que lleguen a la base, a través de los representantes de la agricultura urbana.

d. Fortalecer y articular con otros proyectos la experiencia de las Comunidades de Aprendizajes, los Estudios de Caso y la formación desde visitas a las propias fincas y experiencias exitosas o con cierto grado de desarrollo.

Acciones de mejora: construir instrumentos y espacios de intercambios para abordar el tema de Soberanía Alimentaria dentro de la agricultura urbana, suburbana y familiar.

e. Dar continuidad para que la formación en género pueda trabajarse desde la práctica concreta y tener mayor impacto en el cambio de la realidad, más allá de los planes, estrategias y mujeres en puestos de dirección.

Acciones de mejora: crear espacios de intercambios para potenciar actividades y proyectos de emprendimientos de mujeres.

f. Potenciar los espacios existentes con métodos más efectivos para facilitar no solo la información, sino la comprensión y la necesaria apropiación de los cambios en leyes, normativas, proyectos, estrategias de trabajos, nuevas medidas que sin dudas benefician al sector agropecuario y cooperativo, pero que se evidencia desconocimiento que limitan su impacto.

Acciones de mejora: Crear más espacios de formación para mejorar la apropiación de los cambios legislativos en coordinación con las instituciones competentes.

Para Mundubat:

a. Dada la situación en la que se realiza la evaluación final del proyecto, se recomienda, realizar una evaluación de impacto en las zonas de intervención una vez hayan llegado y estén instalados todos los insumos planificados en las unidades productivas.

Acción de mejora: Diseñar una evaluación que permita evaluar los impactos reales generados por el proyecto dentro del área de intervención de los dos municipios.

b. ACTAF es un aliado estratégico para Mundubat, por lo tanto, se recomienda continuar fortaleciendo al equipo técnico y de gestión, fundamentalmente a la Delegación de la agricultura a nivel municipal y al equipo técnico de los proyectos, en darles herramientas de planificación, seguimiento y monitoreo de proyectos.

Acción de mejora: Planificar cursos en gestión de proyectos y facilitación participativa para el personal coordinador y técnico de los proyectos.

c. Perfeccionar la elaboración de los convenios con las socias locales, velar por el estricto cumplimiento de los acuerdos pactados, que logren asumir las acciones encomendadas y que por ningún concepto pongan en riesgo la responsabilidad en las acciones del proyecto.

Acción de mejora: Revisar y consensuar los convenios con las socias locales, definir con claridad y de forma participativa los acuerdos relacionados con las responsabilidades en las diferentes acciones del proyecto

d. Reforzar la relación con las autoridades competentes de aprobación de proyectos para evitar que se dilate el tiempo de inicio de ejecución, pues los contextos son muy cambiantes y luego el nivel de correspondencia entre previsto y lo que debería aportar en contexto sufren significativas variaciones que afectan los impactos esperados

Acción de mejora: Revisar y reforzar los mecanismos de cooperación con las instancias competentes cubanas.

2 Informe General

2.1 Antecedentes, objetivos y enfoque metodológico

2.1.1 Antecedentes

Mundubat lleva trabajando en Cuba desde el año 1993. Desde el año 2011, Mundubat, como organización, ha llevado a cabo un proceso de especialización en tres ejes fundamentales de trabajo, como son la Soberanía Alimentaria, la Igualdad de Género y los Derechos Humanos, tal y como se recoge en su Estrategia General 2018– 2023. En dicha estrategia, definió para Cuba como ejes de trabajo prioritarios Soberanía alimentaria y Género. Mundubat en Cuba, junto a sus socias locales, tiene experiencia en el apoyo al sector agropecuario desarrollando diversas estrategias en el ámbito del Desarrollo Rural Local, el apoyo al fortalecimiento cooperativo, apoyo a la reestructuración del sector lechero, sector hortofrutícola, agricultura urbana y suburbana, y fortalecimiento de capacidades de las cooperativas, así como en el trabajo de empoderamiento económico y social de las mujeres en todos los sectores de sociedad cubana.

Mundubat y ACTAF han trabajado conjuntamente y desarrollado un Programa de trabajo a largo plazo, basado en varias líneas de intervención:

- a) Ayuda Humanitaria. En este campo se ejecutaron proyectos financiados por la oficina de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea-ECHO.
- b) Cooperación para el Desarrollo. Desde esta línea se han desarrollado intervenciones con la financiación de la AECID, la Unión Europea y de cooperación descentralizada con varios ayuntamientos españoles y del Gobierno Vasco, así como la Embajada de Japón en Cuba
- c) Equidad de Género y empoderamiento económico de las mujeres. En esta área se han desarrollado intervenciones con el apoyo de la AECID, Diputación Foral de Álava, el Gobierno Vasco y otros.

Mundubat y SODEPAZ han establecido una alianza estratégica en Cuba para dotar de mayor integralidad a sus propuestas, aprovechando las potencialidades de cada una y vinculando sus experiencias en el ámbito de la soberanía alimentaria y la soberanía energética desde el desarrollo local. Además de varias colaboraciones, actualmente están ejecutando el Convenio: *Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar (PAUSUF), mediante Sistemas Agroalimentarios resilientes e inclusivos para el autoabastecimiento en 6 municipios de Cuba*

financiado por la AECID.

Para la formulación de la presente propuesta, se tuvo como referencia el diagnóstico realizado por el Convenio mencionado anteriormente en Santiago y en Contramaestre, se mantuvieron reuniones con las Delegaciones Municipales de la Agricultura de ambos municipios, encuentros con los gobiernos Municipales, con la participación de ACTAF, ACPA, ANAP, la Escuela de capacitación de la Agricultura, la dirección municipal y nacional del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, entre otros. Se dieron los siguientes pasos:

1. Intercambios con productores y productoras, y actores beneficiarios del Convenio de Articulación para las cadenas de Valor en Contramaestre y Santiago, validaciones del proceso a un año de ejecución, sugerencias, etc.
 2. Actualización de la Línea Base del diagnóstico del Convenio.
 3. Reuniones con los actores del PAUSUF en Santiago de ambos municipios
 4. Consulta con el MINCEX a nivel nacional para garantizar la alineación con las políticas de cooperación del Gobierno Cubano.
 5. Reuniones con la directora del grupo de acompañamiento a la Estrategia de género del Ministerio de Agricultura.
 6. Diagnósticos del PAUSUF de los municipios de Contramaestre y Palma Soriano
 7. Espacios de articulación entre proyectos, promovidos por el Gobierno de Contramaestre
- De esta forma se identificaron los principales problemas a abordar y a estrategia de intervención del proyecto.

El Proyecto ha estado financiado por la Agencia Vasca de Cooperación (AVCD), inició el 31 de diciembre del 2017 y estaba prevista la finalización el 30 de diciembre del 2019, fue solicitada y aprobada por la Agencia Vasca una primera modificación de prórroga por 24 meses con finalización el 30 de diciembre del 2021; debido a varios factores ajenos a las organizaciones consorciadas, fue necesario solicitar una segunda modificación de presupuesto que permitiera un reajuste de actividades en función de los resultados previstos

2.1.2 Objetivos de la evaluación

1. Obtener una valoración del proyecto para determinar en qué medida y forma los objetivos propuestos en la intervención se lograron durante el tiempo ejecutado, así como identificar los procesos clave, los elementos estructurales de la intervención que condicionaron el alcance de los mismos y las recomendaciones para la continuidad de las acciones.

2. Analizar la pertinencia del programa en relación:
 - a) Con las necesidades del contexto.
 - b) Las políticas locales, nacionales e internacionales
 - c) Las políticas y estrategias de Mundubat, SODePaz, ACTAF y Cubasolar enfocadas a garantizar el derecho a la alimentación de la población, desde un enfoque de equidad y de eficiencia energética con el uso de las energías renovables
 - d) Con las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres participantes.
3. Evaluar la eficiencia relativa de los componentes del proyecto (recursos humanos y materiales), tanto de Mundubat y SODePAZ como de ACTAF y Cubasolar y de aquellas otras organizaciones que han participado en el proyecto de manera indirecta, así como la eficacia del proyecto.
4. Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el programa y los efectos que éste ha creado entre la población beneficiaria.
5. Evaluar la capacidad de gestión de Mundubat, SODePAZ, ACTAF y Cubasolar, así como los procesos de información, comunicación y fortalecimiento institucional existentes.
6. Proporcionar recomendaciones y acciones de mejora pertinentes en base a los aprendizajes extraídos de la acción en los siguientes campos:
 - Futuras acciones en beneficio de la población sujeto.
 - Colaboración y fortalecimiento institucional entre Mundubat, SODePAZ, ACTAF y Cubasolar
 - La sostenibilidad de la acción y el papel de los socios del PAUSF.
 - Pertinencia de las estrategias de intervención ejecutadas en los territorios donde se desarrolló la intervención.

2.1.3 Enfoque metodológico empleado

2.1.3.1 *Diseño de la Evaluación*

El diseño de la evaluación se ha organizado en función de los criterios establecidos en los términos de referencia sobre el proyecto: “Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, en la provincia de Santiago de Cuba”.

Este proyecto ha sido ejecutado por la Fundación Mundubat y SODePAZ, conjuntamente con ACTAF como entidad socia local y CUBASOLAR como entidad colaboradora.

El proyecto inició en diciembre de 2017, pero no fue hasta agosto de 2019 que los Términos de Referencia fueron firmados por las autoridades cubanas a través de su órgano competente, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de la República de Cuba (MINCEX), dando lugar al inicio de actividades de formación en agosto de 2019. La duración prevista del proyecto era de 24 meses, finalizando el 30 de diciembre 2019; pero se solicitó y aprobó una prórroga de 24 meses, siendo la fecha final de finalización del proyecto 30 de diciembre 2021.

El presupuesto total fue de 752.313,95 €, de los cuales 599.605,12€ corresponden a la subvención del Gobierno Vasco (PRO-2017K1/0096), 20.000€ corresponden a la entidad solicitante (Mundubat) y 132.708,83€ corresponden a la entidad local

Manejando las tipologías comunes en metodología de evaluación, se ha llevado a cabo una evaluación del proyecto centrándonos en el **detalle de la acción propuesta**. Desde el ámbito temporal abarca el **período de ejecución del proyecto**, comprendido entre el 31 de diciembre del 2017, hasta el 31 de diciembre del 2021.

Desde el punto de vista de su utilidad la evaluación tiene una **función sumatoria**. Desde el punto de vista del agente evaluador la evaluación ha sido **externa**, Los criterios de evaluación plasmados en los TdR se fijaron desde los y las responsables de la Fundación Mundubat, y han sido compartidos y enriquecidos por el equipo evaluador. En relación al objeto de la evaluación, se han considerado: la formulación (coherencia de las acciones, pertinencia y diseño previstos) y los procesos (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo). Los TdR establecían 9 criterios o componentes de evaluación estándar de la metodología del CAD de la OCDE: pertinencia, eficiencia, eficacia, coherencia, apropiación, participación, cobertura, sostenibilidad e impacto. Se consideró la evaluación como una apreciación sistemática y objetiva; por tanto, se ha pronunciado sobre las diferentes dimensiones y criterios, acordes con un sistema y un marco estructurado, basando dicha opinión en datos o informaciones objetivas.

La definición de evaluación del CAD establece que “la evaluación debe proporcionar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes”. Para ello, en el procedimiento empleado, se han reforzado los mecanismos para el conocimiento y discusión de las conclusiones preliminares por las entidades implicadas en la gestión (presentaciones de “devolución” llevadas a cabo al equipo coordinador de Mundubat en Sede y Cuba y los socios locales). Las sugerencias recibidas, en los casos libremente apreciados por las evaluadoras han sido incorporadas al documento final.

La metodología se ha basado en una combinación de trabajo de gabinete y trabajo de campo, apoyándonos en la utilización de metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener la

información necesaria. Las técnicas propuestas garantizaron la triangulación de la información, comunicando oportunamente los avances producidos y las dificultades encontradas. Durante el proceso se ha mantenido una buena comunicación por parte del equipo de evaluación con el equipo de coordinación del proyecto y en sentido general, ha existido una adecuada participación entre los y las socias locales que han coordinado el proyecto, la Fundación Mundubat, SODEPAZ, ACTAF nacional y provincial y Cubasolar, las personas beneficiarias (las trabajadoras y trabajadores de los organopónicos y huertos intensivos, de los centros prestadores de servicios técnicos, los directivos/as de la Delegación de la Agricultura, los productores/ras cooperativistas y las Granjas Urbanas, del municipio de Palma Soriano y Contramaestre) y todos los actores involucrados, lo cual fue esencial para la consecución de la evaluación.

Se han tenido en cuenta desde el punto de vista teórico y ético, algunos enfoques que guiaron el diseño metodológico y la implementación de la evaluación, en la recogida de información, el análisis, así como las recomendaciones que se derivan de todo el proceso, entre ellos: el enfoque de la Teoría del Cambio, el enfoque de derechos, el enfoque de género e igualdad, el enfoque de interculturalidad y el enfoque de la concepción político-pedagógica de la Educación Popular, que este último, promueve el enfoque participativo durante todas las fases del proceso (desde la fase de gabinete hasta el informe final), dándole a las socias locales, a las cooperativas y los diferentes actores locales que han participado, la oportunidad de revisar y dar sus opiniones sobre las herramientas, preguntas e indicadores de la evaluación que fueron propuestos, intentando maximizar su experiencia y sólido conocimiento del contexto.

Una vez organizadas las técnicas de investigación, donde se combinaron, de manera flexible, varios instrumentos: análisis documental, entrevistas, reuniones y talleres con grupos de personas que han participado en la intervención, se realizaron también encuestas y observación directa (participante y no participante), diseñadas según cada pregunta de la evaluación conforme el criterio de evaluación correspondiente y recogidas en la Matriz de evaluación, del 05 al 08 de abril del 2022 se realizó el trabajo de campo y la aplicación de los instrumentos en terreno con el siguiente cronograma de trabajo:

Actividades	Fechas	Lugar	Participantes/Responsable
Entrevistas	05/04/2022	Contramaestre	Orlando López García Coordinador Provincial Juan Carlos Barban Vila, Coordinador en Contramaestre H. 2 R. ACTAF

Entrevistas Grupales	05/04/2022	Fincas y cooperativas Contramaestre	Fincas de Niorgis Vallejo, José Merallo y Ana Isabel, y Raúl Martínez. Total. 4 M. 1 / H. 3 R. ACTAF
Taller Participativo	06/04/2022	Contramaestre	Actores involucrados de las unidades productivas Total 32 M. 9 / H. 23 R. ACTAF
Taller Participativo	07/04/2022	Palma Soriano	Actores involucrados de las unidades productivas y representantes de la agricultura y el gobierno Total 23 M. 11 / H. 12 R. ACTAF
Entrevistas Grupales	07/04/2022	Fincas, cooperativas y huertos Palma Soriano	Finca de Andrés LaO, Huerto de la UBPC La Aduana (María Fernández y Luis Carlos), Granja Urbana (Gisela López, Juan Pérez, y Heriberto Miralles). T. 6 M. 2 / H. 4 R. ACTAF
Entrevista On-Line	17/04/2022	La Habana	Cubasolar (Otto Escalona) M. 1 / H. 1

El equipo de evaluación contactó varias veces con Violeta Puldrón, responsable del proyecto por parte de ACTAF Nacional, pero no fue posible tener la entrevista.

El Trabajo en Terreno no fue posible desarrollarlo tal y como se había previsto en el Diseño de la Evaluación debido a problemas con el transporte y el combustible al que podía tener acceso el equipo del Proyecto para el desplazamiento interno de las personas convocadas, queremos destacar que tampoco pudieron participar algunos actores locales en las actividades planificadas ya que se encontraban realizando tareas de urgencia en sus municipios.

No obstante, se reorganizó el plan de trabajo para cubrir los objetivos y se buscaron alternativas en terreno que permitieron realizar el levantamiento de información y visitas a las fincas.

Por la razón citada anteriormente no se pudo realizar el Grupo Discusión con Representantes de CSUMA, ACTAF Provincial, ANAP Provincial, ACPA Santiago, Cubasolar Santiago, Asistencia técnica /energías renovables y Comité gestor previsto para Contramaestre el primer día de trabajo en terreno, pero se pudo entrevistar a parte del equipo coordinador del proyecto en la provincia (ACTAF) y en Contramaestre.

En total se realizaron 2 entrevistas individuales a parte del equipo de coordinación; dos entrevistas grupales, dos talleres participativos y dos entrevistas On-Line.

En total se trabajó con 69 personas en terreno, 24 mujeres y 45 hombres. De ellas, 59 beneficiarios/as, y 10 representantes de socias e instituciones locales.

Para completar la información, se realizaron entrevistas on line con el equipo de gestión de Mundubat en sede y en terreno, con SODEPAZ, Cubasolar-. Con el fin de evaluar la coherencia y la articulación con otras intervenciones mencionadas en la formulación de la propuesta, se mantuvieron reuniones con el responsable de programas de la OTC - AECID en Cuba y con el ex representante de OXFAM en Cuba.

Actividades	Fechas	Lugar	Participantes/Responsable
Entrevista Mundubat	24/03/2022	On line	Lorena Rodríguez Frometa Técnica de proyecto
Entrevista Mundubat	19/04/2022	On line	Nello Schisano Coordinador Departamento Soberanía Alimentaria
Entrevista semiestructurada SODEPAZ	12/04/2022	On line	Sergio Escriche Responsable seguimiento de Cuba
Entrevista semiestructura Cubasolar	16/04/2022	On line	Otto Escalona

Entrevista responsable de formación	16/04/2022	On-line	Daniel Vela, consultor externo
Entrevista OTC-AECID	21/04/2022	Presencial	Salvador Muñoz Responsable de programa
Entrevista Oxfam	28/04/2022	Presencial	Jérôme Fauree Excoordinador Oxfam Cuba

2.1.3.2 Herramientas Empleadas.

En el proceso de evaluación se realizó un análisis documental de la información entregada y se emplearon varias herramientas para la recopilación de los datos y el análisis de la información con el objetivo de triangular la información obtenida

Análisis documental: Durante las primeras semanas del trabajo de evaluación, y el propio período de trabajo en campo se realizó un análisis documental de la información suministrada por los referentes de las instituciones coordinadoras, entre ellos:

- ✚ Documentos de la formulación del proyecto: Propuestas técnicas formuladas, presupuestos y matriz de planificación.
- ✚ Convenio entre Mundubat y SODEPAZ.
- ✚ Informes técnicos y financieros: primer y segundo Informe Técnico y Financiero.
- ✚ Borrador Informe final Técnico y financiero.
- ✚ Borrador informe de sistematización.
- ✚ Fuentes de verificación: Actas de reuniones, memorias fotografías, programas de capacitación, listado de asistencias a los talleres y encuentros, certificado del curso, estudio de viabilidad de eficiencia energética y licitaciones.
- ✚ Solicitudes de modificación: Documento de solicitud y aprobación de la prórroga y documento de solicitud y aprobación de modificación de presupuesto.
- ✚ Materiales didácticos y comunicacionales realizados: módulos de formación y, cartillas de difusión.
- ✚ Informe final de Asistencia de Género y planes de igualdad. (Consultoría externa)
- ✚ Informe final de viabilidad y eficiencia energética (CATEDES)
- ✚ Informe de Sistematización del proyecto (CIERIC)

Encuestas: Se realizó una encuesta, en forma de cuestionario estándar, dirigido a las personas gestoras del proyecto (con el fin de obtener la opinión escrita sobre las ideas clave (fortalezas y debilidades) en relación al diseño, estructura y las personas que forman parte del equipo de coordinación de los socios locales.

Entrevistas individuales: Fueron diseñadas un total de 8 entrevistas, dirigidas al equipo de coordinación, la directiva de los socios locales (ACTAF nacional y provincial, SODEPAZ, y Cubasolar), al equipo de coordinación de Mundubat, al personal de seguimiento de la Agencia Vasca de cooperación, representantes de la OTC-AECID en Cuba y otras organizaciones presentes en las áreas de intervención.

Las entrevistas individuales que se realizaron fueron, a la persona de Mundubat responsable del seguimiento, a la actual representante de Mundubat en Cuba, al responsable del departamento de Soberanía Alimentaria de Mundubat en Sede, al responsable de SODEPAZ en sede, al responsable de Cubasolar en Cuba, al responsable de programas de la OTC - AECID y al ex responsable de Oxfam en Cuba.

Durante el levantamiento de información en terreno, se realizaron tres entrevistas a una parte del equipo de coordinación del proyecto: Orlando López García Coordinador Provincial y Juan Carlos Barban Vila, Coordinador en Contramaestre y al responsable de las acciones de formación, Daniel Vela.

Talleres participativos: Las reuniones previas de coordinación y ajuste de la agenda de trabajo, se definieron de manera coordinada con Orlando López García, Coordinador Provincial del Proyecto, así como la lógica de los talleres, los territorios, participantes y otros temas operativos y logísticos. No pudieron estar presentes todas las personas previstas, pero si una amplia representación sobre todo de beneficiarios/as directas lo que facilitó la profundización. Se realizaron dos talleres participativos, uno en Contramaestre y otro en Palma Soriano, participaron un total de 55 personas, de ellas 20 mujeres.

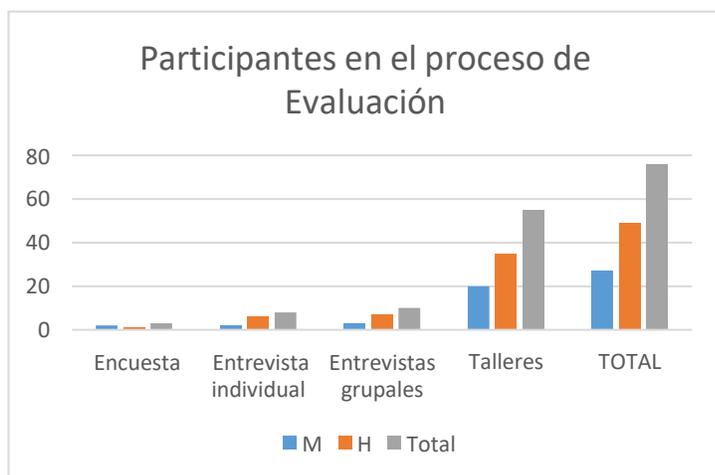
Entrevistas Grupales: Se realizaron dos entrevistas grupales, una en Contramaestre y otra en Palma Soriano, se llevaron a cabo con personas beneficiarias directas de fincas y de otras unidades productivas. Después de las entrevistas se realizó un recorrido por las áreas productivas, en Contramaestre se visitaron las fincas de Niorgis Vallejo, José Merallo y Ana Isabel, y Raúl Martínez. Y en Palma Soriano las fincas de Andrés LaO; Huerto de la UBPC La Aduana (María Fernández y Luis Carlos), la Granja Urbana (Gisela López, Juan Pérez, y Heriberto Miralles), en total participaron 10 personas, de ellas 3 mujeres.

Observación directa: El proceso de observación directa tuvo como objetivo analizar y revisar el grado de cumplimiento de las actividades en terreno, mediante el recorrido a fincas o parcelas de las unidades productivas, visitas a las áreas, revisión de infraestructuras, equipamientos, etc. También el análisis de los procesos de seguimiento, articulación del equipo de coordinación del

proyecto, su relación con actores locales y con beneficiarios/as, y apropiación de los procesos formativos.

La siguiente tabla, muestra las personas participantes del proceso de evaluación por cada herramienta aplicada y desagregadas según implicación en el proyecto.

Actividades	Participantes			AVCD	Mundubat SODEPAZ	AECID OXFAM	Socias Locales	Consul tor	Beneficiarias
	M	H	Total						
Encuesta	2	1	3		2		1		
Entrevista individual	2	6	8		3	2	2	1	
Entrevistas grupales	3	7	10						10
Talleres	20	35	55				6		49
TOTAL	27	49	76	0	5	2	9	1	59



Han participado en el proceso de evaluación un total de 76 personas, de las cuales 27 son mujeres y 49 hombres. Si analizamos por grupos implicados, se puede concluir que han participado 1 persona responsable de OXFAM en Cuba, 1 persona de la OTC en Cuba, 2 personas de Mundubat, 1 consultor responsable del área de formación, 9 personas de los socios locales y 59 personas de la población beneficiaria.

En la aplicación de las herramientas participativas de recogida de la información, durante la visita a terreno, se han tenido en cuenta y respetado las medidas de bioseguridad de las organizaciones participantes, debido a la situación sanitaria ante la COVID-19. En las actividades grupales presenciales, se cumplieron con los protocolos de salud para reducir los riesgos de contagios, como

el uso de la mascarilla, el lavado de las manos, la reducción del número de personas participantes en las actividades y la elección de espacios abiertos. A pesar de ello, se trató de que estos métodos fueran sensibles al enfoque de género y se centraron en aspectos cuantitativos y cualitativos durante las distintas etapas de la evaluación. Fueron utilizadas tecnologías de la comunicación y aplicaciones virtuales en algunas entrevistas y reuniones.

2.1.4 Contexto de la evaluación

Cuba vive una época de profundos cambios políticos, estructurales y de gestión, en medio de un proceso de transición en los últimos 60 años, a una generación de continuidad en medio de un contexto internacional marcado por una crisis económica mundial generada por la Covid 19; sumado al recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos que Trump incrementó y Biden mantiene, lo que implica para Cuba, una constante readecuación y búsqueda de alternativas en todos los procesos políticos, económicos y sociales.

La crisis económica en Venezuela (uno de los principales socios comerciales de la isla) fue otro elemento decisivo que afectó sensiblemente la economía del país. A partir del 2019 se tuvo que empezar a operar con el 50% del combustible, en medio de complejas condiciones impuestas por una sequía en todo el Caribe. Todas estas cuestiones trajeron consigo una caída del PIB del 13% y siete trimestres consecutivos de contracción hasta finales del 2021.

Unido a ello y también como consecuencia de ese contexto, se evidencia una compleja situación energética con limitaciones en la asignación de combustible para la generación eléctrica y el funcionamiento de todos los sectores de la economía y la sociedad. Esto impactó fuertemente en las cooperativas agrícolas, y en sentido general en la producción agrícola. Además, se acentúan los efectos del cambio climático, se reportan sequías prolongadas e inundaciones por lluvias prolongadas, situaciones ambas complejas para la agricultura.

Se agudiza la escasez de combustible y de insumos para la agricultura como fertilizantes, las fuentes de abasto de agua, sistemas de riego, y hasta el propio uso o manejo racional y eficiente del agua, que afectan la producción, los rendimientos, la comercialización y la satisfacción de la demanda del pueblo.

Existen nudos que atan las fuerzas productivas, hay demoras y se mantienen las cadenas de impagos a los productores. Se paralizan o ralentizan inversiones necesarias que han tenido un impacto directo en la producción y distribución de alimentos y hay escasez en la oferta comercial

de productos. Otras veces, deficientes mecanismos de acopio y distribución motivan que existiendo producciones no llegan a los puntos de venta para su comercialización.

La contracción de la disponibilidad de divisas condujo a una reducción de las importaciones, con un efecto multiplicador muy negativo en el caso de los portadores energéticos. Por lo tanto, se enfrentaron grandes afectaciones con la compra de insumos, recursos, medios, tecnología, que estaban previstas dentro de los planes o programas de desarrollo de los territorios y, al mismo se impusieron restricciones al funcionamiento de muchas instituciones que tuvieron que ajustar horarios de trabajo presenciales, por la baja disponibilidad de energía eléctrica, suspender o posponer actividades que demandaran el empleo de combustible y reducir considerablemente las convocatorias de reuniones, talleres, eventos dada la baja disponibilidad de alimentos.

Otro notable impacto es el llamado reordenamiento económico y financiero del país, la unificación monetaria, generó mucho más desabastecimiento, inflación superior al 70% según datos oficiales, y proliferación de las lógicas de un mercado informal que afectan fuertemente al pueblo cubano.

La situación de la economía cubana y la agricultura, colocan como líneas de prioridad la producción agrícola y agropecuaria así como la sustitución de importaciones, declarada oficialmente la producción de alimentos como un tema “de Seguridad Nacional” y se potencian alternativas para enfrentar este contexto, en una nación que depende de importaciones y su producción interna no satisface la demanda, se potencian nuevas políticas públicas que apuntan a la descentralización, a la apertura de oportunidades y eliminar obstáculos existentes, potenciando todos los recursos endógenos.

En este sentido, existen políticas y estrategias de desarrollo que se mantienen, se aprueba el Decreto Ley No. 365 y su Reglamento y el Decreto No. 354, que elimina la dispersión legislativa asociada al funcionamiento de las cooperativas agropecuarias (Gaceta Oficial Ordinaria de Cuba No. 37). La adopción de un nuevo modelo de gestión que permita la autonomía de las cooperativas, al permitir su relación con personas naturales y jurídicas en pro de garantizar eficiencia en su actividad. Se aprueban 63 medidas directas para la agricultura, que benefician a productores/as y cooperativas, dando mayores facilidades para la comercialización directa, mecanismos jurídicos de compra y venta, contrataciones, etc, ajustando mecanismos a las entidades proveedoras y prestadoras de servicios. Como parte de la aplicación normativa de la Constitución de la República aprobada en 2019, se e avanza en la potenciación de proyectos del desarrollo local y la descentralización de la gestión de los gobiernos locales. Se ejecuta el Programa Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional que se propone dinamizar a nivel local todo el

potencial existente en el ámbito productivo, poniendo en primera línea el Programa de la Agricultura urbana, Suburbana y Familiar y los Planes Municipales.

Todas estas medidas demandan. una implementación y seguimiento en la práctica, formación y acompañamiento, normativa legislativa, cambios de estilos de trabajo, para que vayan paulatinamente reportando resultados, impactos que serán visibles en la macro y microeconomía y en asegurar la seguridad y soberanía alimentaria del país.

En la provincia de Santiago de Cuba y en particular en los municipios de Palma Soriano y Contramaestre se desarrollan proyectos de cooperación en las temáticas de fortalecimiento cooperativo, articulación para las agrocadenas, comercio justo, empoderamiento de las mujeres, resiliencia y cambio climático como: Proyecto REDES-Irma, Proyecto de Comercio justo que incorporaron en las cooperativas la concepción de comercio justo y las prácticas agroecológicas, el proyecto PRODECOR encaminado a la producción de maíz, frijol, carne y leche estableciendo encadenamientos productivos (entre otros). La ANAP, con su programa y apoyo al movimiento de “campesino a campesino”, ha contribuido a la introducción de prácticas agroecológicas y a formando una cultura agroecológica en las cooperativas del territorio.

2.1.5 Condicionantes y límites de la evaluación

La primera limitante a la que se enfrentó el equipo evaluador es que el proyecto no ha logrado una ejecución del 100% de actividades planificadas ya que, aunque se cuenta con las licitaciones internacionales cerradas y con los levantamientos técnicos necesarios para la instalación de los diferentes servicios, en el momento de la evaluación no habían llegado todos los recursos, motivo por el cual no ha sido posible valorar el impacto del proyecto a nivel de eficiencia energética y nivel de producción.

En el trabajo de campo, a evaluación ha contado con importantes limitantes debido a la falta de transporte y combustible para que el equipo de coordinación del proyecto pudiera organizar en terreno el programa previsto, y para los propios desplazamientos y visitas de campo; no obstante, gracias a la capacidad de organización del equipo de coordinación en terreno se buscaron alternativas para cumplir con la recogida de información y observación en terreno. En este sentido no fue posible realizar todas las entrevistas y aplicar todos los instrumentos diseñados, pero se logró potenciar entrevistas grupales, otras online, y sobre todo talleres participativos que arrojaron valiosa información. Es importante destacar que, aunque realizamos varios intentos para coordinar una entrevista con el señor Javier Galaz, responsable de la Agencia Vasca y con la señora Violeta

Puldrón, secretaria de colaboración de ACTAF nacional, no pudimos llevar a cabo dichas entrevistas por falta de respuesta.

Por otro lado, queremos destacar que aunque hemos contado con muy buena interlocución por parte de Mundubat y SODEPAZ, no han podido revisarse todas las fuentes de verificación, principalmente en lo referente a los registros productivos de las entidades, y del PAUSUF, así como los informes finales técnicos narrativo y el ~~fratío~~ Dado que todavía no ha llegado todos los equipos de las importaciones no se contó con las actas de entrega de dichos equipos. Sí se constataron todas las Fuentes de Verificación de las acciones formativas, actas de entrega de los equipos, materiales y suministros de las importaciones realizadas, informes narrativos y técnicos intermedios y de las consultorías realizadas. El equipo evaluador se ha basado además de las FdV señaladas, en las entrevistas y talleres en campo y observación directa.

2.2 Descripción del Proyecto

La intervención a evaluar comprende el proyecto: *“Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, en la provincia de Santiago de Cuba”*, con una duración inicial de veinticuatro (24) meses. Ha sido ejecutada por la Fundación Mundubat, SODEPAZ, La Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) a nivel nacional y provincial, y Cubasolar como entidad colaboradora. Inició el 31 de diciembre 2017, finalizando el 30 de diciembre del 2021, tras una prórroga de 24 meses.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de 752.313,95 €, de los cuales 599.605,12€ corresponden a la subvención del Gobierno Vasco (PRO-2017K1/0096), 20.000€ a la entidad solicitante (Mundubat) y 132.708,83€ de la entidad local.

El proyecto pretende consolidar el Programa de Agricultura Urbana Suburbana y Familiar (PAUSF), orientado a garantizar el derecho a la alimentación de la población, en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano, de la provincia de Santiago de Cuba. Para cumplir con este objetivo, se desarrollarán estrategias de fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales y la promoción de espacios de participación y articulación entre productores/as, técnicos/as y personas decisoras que interactúan en el PAUSUF. Para complementar estas dos estrategias, se prevé incrementar la producción de hortalizas, vegetales, frutales y ganadera de especies menores, desde prácticas agroecológicas y sistemas más eficientes energéticamente, contar con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos que brindan servicios a productores/as, y sistematizar las lecciones aprendidas que

se difundirán con el propósito de crear espacios más inclusivos y participativos de incidencia en las políticas de desarrollo del PAUSUF. En todos estos procesos se toma como referencia la transversalización y las acciones positivas contempladas en la Estrategia de género del Ministerio de Agricultura

La lógica de intervención de este proyecto aborda su trabajo a la consolidación del PAUSUF desde un enfoque de equidad y de eficiencia energética con el uso de energías renovables en los municipios de Palma Soriano y Contramaestre, a través de tres componentes estratégicos:

1- la formación y el fortalecimiento de la articulación entre actores locales a nivel de los municipios de actuación, incluyendo una transversalización del enfoque de equidad de género en el marco de la Estrategia de Género de la agricultura; 2- mejora de la capacidad productiva de las entidades incluidas en el PAUSUF en los municipios, incluyendo el uso de energías renovables para la eficiencia energética; 3- mejora de los servicios técnicos orientados a la producción de los insumos y asistencia necesaria para garantizar la producción desde bases agroecológicas y la disponibilidad de alimentos sanos, diversos, y suficientes para toda la población de los municipios de Palma Soriano y Contramaestre proponiendo los siguientes objetivos y resultados:

Objetivo general de la intervención es: Contribuir al Desarrollo Agrario Municipal desde la visión de Soberanía Alimentaria en la Provincia de Santiago de Cuba.

Objetivo específico: Consolidar el Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar desde un enfoque de equidad en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Resultados:

1. Fortalecidas las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras vinculados al Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.
2. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar mejoran su capacidad productiva de hortalizas, vegetales y producción animal en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.
3. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, cuentan con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos en los municipios Contramaestre y Palma Soriano.
4. Las personas responsables de la toma de decisiones del grupo nacional, del PAUSF conocen y validan las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas a nivel de los municipios.

Como se ha explicado anteriormente el proyecto lo ejecutan la Fundación MUNDUBAT y SODEPAZ, conjuntamente con ACTAF tanto nacional como provincial entidad socia y CUBASOLAR como entidad colaboradora cubana.

2.2.1 Modelo y mecanismos de ejecución

El proyecto planteó un modelo de ejecución basado en tres niveles:

1. Estructura de coordinación del consorcio español en sede (Mundubat, SODEPAZ)
2. Estructura de coordinación del consorcio español y cubano en Cuba a nivel nacional (Mundubat, ACTAF, Cubasolar)
3. Estructura de coordinación en la provincia (ACTAF provincial y Mundubat).

Para la articulación entre los tres niveles, se establecieron rutas de comunicación que permitieron el flujo de información en ambas direcciones (desde España al nivel provincial, y viceversa). Los tres niveles se estructuran en el mecanismo de ejecución de la siguiente manera:

En España:

Mundubat ha fungido como coordinadora del proyecto, como cabeza de consorcio e interlocutora ante la AVCD; ha sido la responsable de la gestión financiera del proyecto, manteniendo el seguimiento económico y financiero a través del sistema GONG. En un principio se había previsto que Mundubat recibiera los fondos de parte de la AVCD, y transfiriera a SODEPAZ los fondos que ésta tenía que gestionar. Sin embargo, las dificultades propias de la ejecución (pago a proveedores desde dos cuentas, transferencias de fondos a terreno a la única cuenta del proyecto), hicieron que ambas organizaciones tomaran la decisión de que fuera Mundubat quien realizara todos los pagos y quien transfiriera los fondos a la cuenta de la socia local en Cuba. Esto facilitó la ejecución financiera.

En Cuba

La Oficina de Mundubat en Cuba ha sido la responsable de la ejecución financiera y la coordinación del proyecto para el consorcio español. Ha contado con una contadora y la representación en terreno. Hasta la apertura de la cuenta bancaria el proyecto funcionó con la cuenta operativa de Mundubat en Cuba. Mundubat ha sido la responsable de la articulación en terreno con las socias locales, así como con el equipo ejecutor del proyecto en Santiago de Cuba. Por su parte ACTAF ha coordinado junto a Mundubat la ejecución financiera de los fondos en moneda nacional aporte al proyecto, logística para los procesos de importación,

gestión de la cuenta financiera y distribución de los recursos hasta los beneficiarios y beneficiaras. ACTAF es la responsable en Cuba ante el Gobierno Cubano y el Ministerio de la Agricultura de la ejecución del proyecto, y del cumplimiento de la normativa cubana.

Desde la identificación y formulación de la propuesta, Mundubat y Sodepaz establecieron con las socias locales las necesidades e intereses estratégicos recogidos e identificados en la fase de diagnóstico, buscando articular las experiencias y saberes de cada miembro del consorcio de cara a garantizar las estrategias trazadas para la ejecución. A nivel de responsabilidades técnicas, Mundubat ha sido la responsable, junto con ACTAF, de identificar, trazar estrategias y dar seguimiento al contenido de las acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades gerenciales, técnicas, producción agroecológica, articulación de actores y estrategias de adaptación al cambio climático, e implementación de la estrategia de género del ministerio de agricultura y transversalización en todas las acciones del proyecto. Por su parte, SODEPAZ y Cubasolar han sido los responsables de implementar las acciones correspondientes a la eficiencia energética y uso de fuentes renovables de energía.

El equipo evaluador considera que la estructura y mecanismos de ejecución han sido pertinentes y coherentes con las estrategias previstas para la ejecución de la propuesta. El Consorcio permite que se sumen experticias de las instituciones participantes y está bien delimitadas las responsabilidades y funciones de cada quien, así como los mecanismos de coordinación y articulación. Sin embargo, se dieron algunos factores que afectaron el buen funcionamiento como fueron:

- A) Discontinuidad en el personal de seguimiento en sede de SODEPAZ, así como en la presencia de la representación de Mundubat en terreno. Esto provocó vacíos en cuanto a la toma de decisión de algunas acciones que se retrasaron (contratación del equipo consultor para el Estudio de Eficiencia Energética, coordinación del comité de dirección en Cuba, seguimiento a las acciones).
- B) Inestabilidad en el coordinador del proyecto a nivel de ACTAF Santiago. Debido a mecanismos de aprobación para coordinadores del Ministerio de Agricultura, se dificultó el proceso de elección y aprobación del coordinador en terreno, y hubo cambios en esa misma figura. La entrada del coordinador facilitó y agilizó los procesos de ejecución.

2.2.2 Coordinación y participación de las socias involucradas

Tal como se refleja en el documento de formulación, se ha constatado que las socias locales han participado activamente en el proceso de formulación de la propuesta, llevando en terreno la

coordinación de los actores que interactúan en el territorio, así como con las unidades productivas, garantizando la articulación y participación de las beneficiarias y beneficiarios. En el documento de formulación del proyecto se establece claramente la coordinación y participación de La Delegación de la Agricultura, los gobiernos locales, y las empresas que desempeñan un papel relevante en los procesos de apropiación del proyecto garantizando la articulación y participación de las beneficiarias y beneficiarios. En el documento de formulación del proyecto se establece claramente la coordinación y participación de La Delegación de la Agricultura, los gobiernos locales, y las empresas que desempeñan un papel relevante en los procesos de apropiación del proyecto.

La coordinación entre las socias locales y con las entidades que participaron en el proyecto fue un proceso de construcción colectiva y aprendizajes: El trabajo conjunto ACTAF y Cubasolar en el proyecto ayudó a proyectarse mejor entre ambas organizaciones en el trabajo consorciado; “siempre habíamos sido contraparte única de los proyectos que ejecutamos y esto nos dio otra visión del trabajo de cooperación. A partir de este proyecto participamos en otros tres proyectos consorciados.... Las reuniones virtuales; el contacto por correo, teléfono y presencial en La Habana fueron mecanismos decisivos que llegaron para seguir siendo usados” Otto Escalona, Cubasolar.

Las organizaciones socias establecieron espacios de participación e intercambio con los actores locales en ambos municipios y a nivel de la provincia de Santiago de Cuba, favoreciendo la participación y toma de decisiones en las acciones del proyecto de las unidades productivas en las reuniones de seguimiento y gestión del proyecto.

Del proceso de evaluación se ha podido constatar que las personas beneficiadas se han sentido con espacios de participación y decisión en el proyecto, “tenidos en cuenta”, lo que ha permitido buscar soluciones a las dificultades que se han ido encontrando en el transcurso de la ejecución. Han reconocido la comunicación oportuna de parte de ACTAF de los procesos que se estaban viviendo (demora en la aprobación del proyecto, dificultades con las importaciones, dificultades con el combustible, afectaciones por el COVID-19), y se han buscado mecanismos que facilitaran los procesos

2.2.3 Mecanismos de seguimiento

En el documento de formulación indican que se crearán dos instrumentos para realizar el seguimiento a la ejecución del proyecto. Por un lado, se pone en marcha la UNIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE DIRECCIÓN (UGED) compuesta por 4 personas, una persona expatriada aportada por Mundubat; La coordinadora del proyecto; un miembro del Consejo de Dirección de ACTAF y un miembro del Consejo de Dirección de SODEPAZ y su objetivo general será tomar decisiones estratégicas y debatir sobre los temas en torno a la coyuntura del país y a nivel conceptual. El mecanismo de seguimiento establece que se reunirán cada seis meses.

Por otro lado, se conformará una Unidad de Gestión Operativa (UGO) que se encargará de la gestión operativa y seguimiento permanente del proyecto. Se reunirán trimestralmente en función de las cargas de trabajo y necesidades del proyecto y estará compuesta, mínimo, por 6 personas

- Una persona expatriada aportada por Mundubat;
- La coordinadora del proyecto;
- La persona encargada del seguimiento administrativo-financiero por Mundubat;
- La persona encargada del seguimiento administrativo y financiero del consorcio (ACTAF);
- La persona encargada del seguimiento por parte de ACTAF;
- La persona especialista en temas energéticos.

Además de esta lógica se contempló que en los territorios se crearan espacios para planificación, coordinación y seguimiento con las estructuras locales de las organizaciones socias y otros actores locales involucrados en el desempeño de las actividades en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano, así como en toda la Provincia de Santiago de Cuba.

Por último, dentro de la unidad operativa se contará también con una persona administradora por parte del Consorcio que se encargarán de hacer un seguimiento de la situación financiera del proyecto.

De acuerdo a lo que pudo apreciarse en la observación participante y durante la aplicación de las herramientas para el trabajo en terreno, se constató que durante todo el proyecto se realizaron acciones organizativas y de coordinación en la provincia de Santiago de Cuba, entre ellas, la selección de equipo de proyecto en la provincia, la socialización del proyecto en cada municipio entre los actores responsables del PAUSF y decisores/as de las Delegaciones de la Agricultura y los Gobiernos Locales. El peso de la ejecución ha recaído en la filial de ACTAF de Santiago de Cuba, si

bien al principio fue un reto la comunicación y articulación con la sede, así como el conocimiento de las herramientas de seguimiento y gestión, esto ha sido una oportunidad y se ha fortalecido el equipo de gestión del territorio. El cambio de coordinador fue también positivo, dado que tiene experiencia en gestión de proyectos y ya coordinaba las acciones del Convenio que Mundubat estaba ejecutando en la zona.

Se apreció que la coordinación del proyecto de ACTAF Provincial y de sus representantes municipales en los dos municipios tienen un profundo conocimiento del proyecto y de las dinámicas de ejecución, al igual que buenas relaciones de coordinación y articulación para el trabajo con las autoridades locales del gobierno y la agricultura. Se constató muy buen acercamiento y trabajo con los beneficiarios directos en fincas y estructuras productivas con un adecuado flujo de información sobre el estado del proyecto y sus pendientes; a la vez que una buena respuesta de participación y compromiso de los beneficiarios respecto a las demandas, actividades del proyecto y trabajo para incrementar las producciones, la comercialización y así poder cumplir con los objetivos previstos pese a las afectaciones del contexto y la demora en la entrada de recursos claves que afectaron de forma directa los impactos productivos y económicos del proyecto.

Dentro de las posibilidades de movilidad también se ha mantenido un sistema de seguimiento técnico desde el sistema de la agricultura y el gobierno local, de chequeos, rendiciones de cuenta y visitas de seguimiento por decisoras y decisores de la agricultura y el gobierno en constante coordinación con el equipo de Mundubat, no obstante el mecanismo de seguimiento previsto en la fase de formulación sufrió fisuras que fueron agudizándose a lo largo de la intervención por la falta de representación tanto de Mundubat como de SODEPAZ en terreno y por el contexto sanitario vivido durante la ejecución del proyecto.

Se verificó en terreno la creación de un grupo de WhatsApp que sirve de plataforma para informar, compartir y apoyar en las labores de seguimiento y monitoreo del proyecto.

El sistema de seguimiento ha permitido tomar acciones correctoras en tiempo y forma de manera consensuada, pudiendo adaptar las actividades a un contexto en continuo cambio durante toda la ejecución del proyecto.

La ejecución del proyecto ha sufrido modificaciones por factores externos que han afectado el desarrollo del proyecto. Esto fue acompañado por la comunicación oportuna y cumplimiento de la normativa de los financiadores con las solicitudes de cambio presupuestario y prórrogas.

Es importante destacar que el sistema de la agricultura a nivel provincial como los municipios tiene un sistema de control de los proyectos dos veces al mes, ello permite dar seguimiento a tiempo a las acciones y los problemas. Las cooperativas también dan seguimiento a las actividades del

proyecto a través de las Asambleas y espacios de rendición de cuentas.

Las mayores dificultades en el seguimiento del proyecto se dieron por un lado, en la no aceptación por parte del Ministerio de Agricultura del presupuesto aprobado destinado a la compra de combustible y mantenimiento de vehículos, debido a normativas cubanas. Esto hizo que la asignación de combustible recayera en aporte de las entidades cubanas, lo que se vio muy afectado por la crisis de combustible y falta de abastecimiento en el mercado local de piezas de repuesto.

La otra dificultad encontrada ha sido en referencia al sistema de actualización de la línea base, mediante la recogida de Fuentes de Verificación de manera sistemática, principalmente en lo referente a los registros productivos y actas de reuniones del comité de coordinación y seguimiento de acuerdos. Si bien a nivel operativo y comunicación directa (vía teléfono, WhatsApp) ha sido fluida, el equipo evaluador no ha podido revisar las FdV mencionadas.

2.3 Análisis de criterios de evaluación

2.3.1 Pertinencia

La **Pertinencia** del proyecto **es alta**. El proyecto responde a las necesidades, intereses y prioridades claras de la población sujeto, que son los productores y productoras de las bases productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.

Se constata que la propuesta y la planificación de cada acción y cada recurso, emergió de las necesidades y demandas de los beneficiarios en la base, y de las estrategias de desarrollo en los municipios, como respuesta a una necesidad de la población y de las propias estructuras productivas. Los diagnósticos realizados contaron con la participación de las y los productores, las socias locales, las personas responsables del PAUSUF en los municipios, y las delegaciones de la agricultura, buscando la apropiación de la propuesta por parte de la delegación de la agricultura, los municipios y las unidades productivas.

Además, el proyecto se inserta dentro de las siguientes políticas nacionales: *Programa de Desarrollo Económico y Social al 2030* del país, *Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional* (presentado al Parlamento para su aprobación como ley en junio del 2022) y *los Lineamientos de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar para el 2018* (vigentes en la actualidad), que contiene los Subprogramas de producción agrícola, pecuaria y de apoyo a la producción, que constituyeron referentes y guías para su concepción. La propuesta es coherente con el fortalecimiento del papel de los gobiernos locales en las políticas del territorio, recogido en la nueva Constitución de la República de Cuba aprobada en 2019.

El proyecto se implementó en un contexto marcado por la situación provocada por la pandemia de la Covid-19 que ha exigido la readaptación de las acciones a formatos de trabajo virtuales y semi-presenciales, lo que ha constituido un desafío para la consecución de los resultados y objetivos previstos y ha demandado un ejercicio permanente de adaptación, flexibilidad y creatividad en la gestión para el logro y culminación de las acciones previstas en la concepción inicial de la intervención. En este sentido merece destacar las capacidades y esfuerzos realizados para mantener la producción y el compromiso de las y los productores para garantizar la alimentación de la población.

El proyecto, se inserta dentro de la Estrategia de Equidad de Género de Mundubat, en la línea específica de intervención de “Promover y acompañar acciones para la defensa y el ejercicio de los derechos de las mujeres”, en el apoyo a las socias y organizaciones sociales feministas y/o mixtas para la atención y prevención de la violencia machista, y la defensa de la una vida libre de violencia para las mujeres. También se inserta en la Estrategia de Soberanía Alimentaria, en las líneas de fortalecimiento organizativo (fortaleciendo las organizaciones campesinas, cooperativas y estructuras productivas para alcanzar la soberanía alimentaria), la línea de feminismo campesino y popular, igualdad de género e intergeneracional, la línea de promoción del modelo de transición agroecológica y lucha contra el cambio climático y también en la línea de gobernanza alimentaria. Se inserta también en la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, y es coherente con el Decreto Presidencial 198 del 9 de marzo del 2021: Programa Nacional de Adelanto de las Mujeres.

Incorpora una acertada visión de formación, planificación estratégica y gestión de la comunicación con enfoque de género que incluyó la adecuada identificación y sensibilización de personas con responsabilidades en la agroecología desde la capacitación y desde la recuperación de la concepción y de los saberes que tiene el Programa de Campesino a Campesino. Eso lleva un proceso de profundización en los temas de la agroecología y en desarrollo de capacidades que permitieron convertir una finca en escuela, desde una concepción de la práctica acompañado y sustentado en una concepción teórica, desarrollando una cultura agroecológica.

Las acciones de formación se realizaron en temas de Gestión Cooperativa, Gerencial, Inclusión Social, Planes de Negocios, Estudios de factibilidad, Agroecología, Adaptación al cambio climático de manera oportuna, aunque sufrieron modificaciones en cuanto al tema de género ya que la persona que debía llevar a cabo las actividades de formación, no pudo realizarlo por motivos de covid.

Queremos resaltar que, de los dos procesos definidos en la lógica de intervención del proyecto, la formación y capacitación resultó muy pertinente y adecuado en función de las necesidades de la población sujeto, mientras que la articulación de actores y creación de espacios participativos a nivel municipal, no se pudo culminar debido a la situación de pandemia vivida durante la ejecución

del proyecto.

2.3.2 Eficacia

El proceso de evaluación ha permitido concluir que el diseño del proyecto responde a las necesidades sentidas e identificadas por la población beneficiaria en el momento de la formulación. Aun en el contexto actual, sigue siendo pertinente, y la estrategia de intervención elegida sigue siendo la más adecuada respondiendo a los intereses del país en el fortalecimiento del Programa de Agricultura Urbana Suburbana y Familiar y el fortalecimiento del papel de los Gobiernos Locales como parte del proceso de descentralización marcado en la Constitución de la República de Cuba aprobada en el año 2019.

El proyecto ha alcanzado un **nivel de eficacia media** atendiendo al grado de cumplimiento de los resultados esperados. El análisis de la eficacia se realiza por un lado desde la valoración de los alcances obtenidos en la realización de las actividades, teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el marco del diseño de la intervención planificado al principio del proyecto y su cumplimiento. Desde otras dimensiones de la matriz de evaluación planteada en los TdR, se analiza la coherencia de la lógica de intervención y se deberá valorar el grado de adecuación entre las actividades y el alcance de los resultados obtenidos, considerando los beneficios alcanzados por hombres y por mujeres.

Respecto a la eficacia del proyecto y con la información que tenemos, podemos comentar de manera general el grado de cumplimiento por resultado, destacando que existen resultados que no han podido culminar, ya que, la realización de algunas actividades para el logro de los resultados se vio afectada por factores externos ajenos al proyecto (COVID.19), y hay recursos de las importaciones que todavía no han llegado.

Del Resultado 1: Fortalecidas las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras vinculados al Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

La estrategia de fortalecimiento de capacidades fue ejecutada a través de dos equipos consultores contratados para ello.

- **Consultoría 1**, orientada a:

1. Fortalecimiento en la gestión (gestión cooperativa, planes de negocios, responsabilidad social cooperativa).

2. Implementación de técnicas agroecológicas, manejo de suelos, prácticas para la adaptación a la resiliencia y cambio climático.

3. Género, mujeres lideresas e inclusión.

4. Comunidades de aprendizaje como metodología de participación e intercambio entre productoras y productores.

Para el desarrollo de la actividad se realizó un plan de formación y se contó con un programa formativo, basado en técnicas de aprendizaje aprender-haciendo, basado en el conocimiento y experiencia del equipo de formación contratado. El desarrollo de esta actividad se vio muy afectado por las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para enfrentar la pandemia provocada por la COVID.19, que limitó la movilidad entre provincias y las reuniones. Cuando se pudieron desarrollar las actividades, estas se realizaron con todas las medidas pertinentes, como el no aforo de más de 30 personas, uso de nasobucos, distanciamiento en las áreas de formación, etc.. La estrategia que se tomó fue la de formar a formadoras/es, principalmente a extensionistas del PAUSUF de los Consejos Populares, de las juntas directivas de las cooperativas y líderes y lideresas de las fincas.

Así participaron en los procesos formativos 61 personas (26 M), se han realizado 4 comunidades de aprendizaje con la participación de 69 personas (50 M), y los productos obtenidos han sido:

- 7 Planes de Responsabilidad Social en diferentes formas productivas (4 en Contramaestre y 3 en Palma Soriano),
- 7 Planificaciones Estratégicas Participativas (4 en Contramaestre y 3 en Palma Soriano),
- 6 Planes de Negocio (3 en Contramaestre y 3 en Palma Soriano),
- Se han elaborado como parte de la formación técnica 6 Diseños Agroecológicos en fincas de referencia del PAUSF (3 en Contramaestre y 3 en Palma Soriano),
- 2 Planes de Resiliencia ante el cambio climático.

Si bien no se ha formado al número de personas previstas al inicio, el equipo evaluador ha podido constatar que los y las beneficiarias perciben como muy positiva las acciones de capacitación. Se han generado herramientas para medir el grado de satisfacción de los y las asistentes, quienes se han manifestado satisfechos o muy satisfechos.

A través de las visitas de campo, entrevistas, y revisión de documentos como la sistematización, se concluye que las y los productores han tenido la capacidad de aplicar los conocimientos aprendidos en sus áreas productivas, lo que ha generado impactos en cuanto a la conservación de suelos, producción de abonos orgánicos, barreras vivas, entre otros.

Las comunidades de aprendizaje y los intercambios entre productores y productoras ha permitido establecer un vínculo entre ellos y con los especialistas del PAUSUF y de las socias locales, el cual ha sido muy valorado por la población beneficiaria, Se valora altamente positiva la comunidad de aprendizaje de mujeres lideresas, una forma muy innovadora de trabajar las acciones de empoderamiento económico y social de las mujeres emprendedoras, aunque la estrategia de transversalización no ha sido paralela al proceso formativo y desde el inicio.

- **Consultoría 2:**

5. Transversalización del enfoque de género, formación a mujeres lideresas, planes de igualdad para las entidades productivas.

Según se pudo constatar en informes y en el diálogo con gestores y beneficiarios/as, como parte de la actividad se contribuye a la implementación de la Estrategia de Género del Sistema del MINAG.

Se desarrollaron talleres de sensibilización de forma presencial sobre teoría de género para poder entender lo que significa trabajar el tema y se aplican diferentes instrumentos que serán utilizados en las unidades productivas para realizar el análisis de género que se efectuó como parte de la elaboración de los Planes de Igualdad de Oportunidades a partir de los de la herramienta Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA) contribuyendo a la implementación del Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de seguimiento a la IV Conferencia Mundial de la ONU sobre la mujer.

Se trabajó en la elaboración de la estrategia de género de cada municipio, donde incide el proyecto, para ello, se coordinó con la Delegación Provincial de la Agricultura en Santiago de Cuba, talleres donde se presentó la Estrategia de Género del Sistema MINAG, que sirvió de punto de partida para la elaboración de la estrategia en cada municipio.

El proceso de la realización de la Consultoría de género se demoró mucho en su implementación. Inició en julio del 2021, y no se dieron los primeros talleres hasta septiembre, teniendo que incorporar estrategias presenciales y formación usando WhatsApp, lo cual no todas las personas participantes asumieron con la misma facilidad. Si bien las entrevistas realizadas por el equipo evaluador, la observación en terreno y las FdV han podido mostrar que ha habido un interés e impacto en la participación de las mujeres y en el reconocimiento de su papel en el aporte a las unidades productivas, el impacto ha sido menor del esperado y el grado de cumplimiento bajo. Se reconoce por parte de la población participante el papel de las dos personas del equipo consultor, y especialmente la del consultor de Contramaestre, lo que nos parece un buen punto de continuidad al ser una persona que forma parte de las

estructuras de gestión municipal del territorio.

Es cierto que se ha avanzado en la inclusión de las mujeres a la actividad productiva y a los espacios de toma de decisiones y de dirección, pero aún es insuficiente, “no hemos podido lograr todo lo que deseamos”. Hay predominio todavía de una cultura machista en la base, hay directivos que todavía no tienen en cuenta las cosas de las mujeres...” Son aspectos en los que hay que seguir trabajando y es en la capacitación de los directivos en los temas de género”. “Hay que dar un paso más allá en el cambio de los roles tradicionales asignados a mujeres y a hombres”, Hay que insistir en la participación de las mujeres en todos los espacios posibles, fundamentalmente aquellos vinculados a los procesos productivos y directivos”.

Fuente: Informe final de sistematización realizado por CIERIC.

Otros aspectos a considerar:

El impacto de la COVID.19 provocó que varias de las actividades previstas en el proyecto no pudieran realizarse, principalmente aquellas que significaban desplazamientos entre provincias o municipios, o reuniones o intercambios, en dos etapas totalmente prohibidas, y en una etapa más flexible ajustando el número de participantes. Esto ha afectado en gran medida a los indicadores:

IOV6 *Al finalizar el proyecto, se han constituido al menos 2 espacios de articulación y participación en la toma de decisiones para la planificación anual de la producción del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar-* Debido al empeoramiento de la situación sanitaria y las consecuentes limitaciones se aprueba por parte de la AVCD en mayo de 2021 la modificación que excluye de la ejecución las actividades de intercambio (4.2, 4.4 y 4.5). Sin embargo, este indicador no se modificó en esa oportunidad por lo que se reporta un grado de cumplimiento del 0%

Es siguiente cuadro, muestra el grado de cumplimiento de los indicadores de este resultado.

INDICADOR PREVISTO	INDICADOR REAL	Logro	Descripción
R1. IOV1. Tras el primer año, se ha definido una metodología y plan de formación para los procesos de formación técnica, gerencial y de acompañamiento en el ámbito del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.	R1. IOV2. Tras el primer año, se ha definido una metodología y plan de formación para los procesos de formación técnica, gerencial y de acompañamiento en el ámbito del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.	100 %	Se cuenta con el plan de formación realizado por el equipo consultor, la planificación de actividades y material didáctico previsto para la formación.
R1. IOV2. Tras el primer año, 1890 productores/as (582 mujeres) del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar de los 2 municipios se han capacitado en técnicas productivas	R1. IOV2. 61 personas de ellos 35 H y 26M del Programa de la Agricultura Urbana Suburbana y Familiar, se han capacitado en técnicas productivas en agroecología y resilientes al cambio climático	35%	Se han fortalecido las aulas de formación con equipamiento informático. Si bien el alcance del indicador sería de un 3,22% se han formado a los facilitadores/as del PAUSUF a nivel de territorios, lo que permitirá seguir replicando los

<p>agroecológicas y resilientes al cambio climático.</p> <p>R.1. IVO3. Tras el primer año del proyecto, al menos el 80% de las productoras/es que han participado en el proceso formativo valoran muy relevante para su actividad los contenidos aprendidos.</p> <p>R.1. IOV4. Tras el primer año del proyecto, al menos el 60% de las entidades productivas cuentan con una estrategia de equidad de género.</p> <p>R.1. IVO5. Al menos 4 comunidades de aprendizaje (de 5-10 productores/as por comunidad) en los cultivos de hortalizas, vegetales y frutales serán impulsadas por los productores y productoras durante el proyecto, de ellas el 30% liderada por mujeres y 15% por jóvenes.</p> <p>R.1. IOV6 Al finalizar el proyecto, se han constituido al menos 2 espacios de articulación y participación en la toma de decisiones para la planificación</p>	<p>R.1. IVO3. Tras el primer año del proyecto, el 100% de 30 personas entrevistadas que han participado en el proceso formativo, valoran muy relevante para su actividad los contenidos aprendidos.</p> <p>R.1. IOv4. 50% Al finalizar el proyecto 9 entidades productivas cuentan con una estrategia de equidad de género, el 100 % de entidades productivas tienen el Manual “como elaborar una estrategia de género”.</p> <p>R.1. IVO5. Al finalizar el proyecto se crearon 4 comunidades de aprendizaje (de 5-10 productores/as por comunidad) en los cultivos de hortalizas, vegetales y frutales y de liderazgo femenino con la participación de 69 personas (50 M).</p> <p>R.1.IOV6 0% Debido al empeoramiento de la situación sanitaria y las consecuentes limitaciones se aprueba en mayo de 2021 por la AVCD la modificación que excluye de la ejecución las actividades de</p>	<p>100%</p> <p>50%</p> <p>100%</p> <p>0%</p>	<p>conocimientos adquiridos y continuar con el proceso de formación realizado.</p> <p>Se han realizado un total de 30 encuestas de satisfacción de las 61 personas que participaron en el proceso, las cuales se declaran satisfechas, o muy satisfechas por el proceso formativo. La consultoría realizó una herramienta adaptada a la comunidad formada.</p> <p>Manual “como elaborar una estrategia de género” Planes de igualdad y estrategias de género Listado participantes talleres</p> <p>Para las comunidades de aprendizaje se realizaron los planes de formación y acción, se invitó a personal técnico del territorio para fortalecer las formaciones, fomentando la articulación entre los distintos actores como Delegación de la Agricultura, BANDEC, Universidad, FMC, etc.</p> <p>Si bien este indicador no se cumplió por los motivos explicados, en todo el proceso de formación se han fomentado los espacios de articulación entre los y las productoras del programa, el</p>
---	---	--	---

<p>anual de la producción del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.</p> <p>R.1. IOV7: Al finalizar el proyecto, las mujeres decisoras, dirigentes de entidades productivas y productoras del PAUSF de los dos municipios, manifiestan que se sienten más reconocidas e incrementan su participación en los espacios de toma de decisión del Programa.</p>	<p>intercambio (4.2, 4.4 y 4.5). NO SE MODIFICÓ EN SU MOMENTO cuando se modificaron los otros indicadores</p> <p>R.1. IOV7: Se evidencian logros en el nivel de empoderamiento de las mujeres, pues se incorporan más mujeres a los puestos de dirección, a los espacios de toma de decisiones, al acceso de los recursos productivos, se reconoce y establece la remuneración por las labores que realizan. Las acciones dirigidas al empoderamiento de las mujeres se realizaron al finalizar el proyecto, por lo que no hay un alcance mayor del indicador</p>	<p>60%</p>	<p>personal del PAUSUF, y representación de los Gobiernos Locales. La formación y los espacios de intercambio favorecieron la capacidad de articulación y participación de las entidades productivas y su capacidad de negociación con el PAUSUF en los territorios.</p> <p>Se cuenta con 9 Estrategias de género y 9 Planes de Igualdad de Oportunidades realizados. Se trabajó en las comunidades de aprendizaje de mujeres lideresas</p>
--	--	-------------------	---

Resultado 2: Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar mejoran su capacidad productiva de hortalizas, vegetales y producción animal en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

La mayor dificultad encontrada para la evaluación del cumplimiento de este resultado, ha sido que el equipo evaluador no ha contado con acceso a algunas Fuentes de Verificación, principalmente en lo concerniente a actas de entrega de los recursos a la población beneficiaria (el equipo no ha podido revisar ningún acta de entrega de los recursos ya entregados), registros productivos de las cooperativas o unidades productivas, registros de producción anuales del PAUSUF.

Se identificaron 15 fincas integrales, de las cuales 4 están dirigidas por mujeres. Se cuenta con los diseños agroecológicos de las fincas basados en los diagnósticos, así como con los Planes

de resiliencia para cada municipio. Se recibieron recursos destinados a la mejora de las condiciones de trabajo como herramientas, implementos agrícolas, equipos para la producción de conejos, lo que permitió, aunque no se tiene reporte de las unidades productivas, incrementar la producción en dichas fincas. Los y las productoras manifiestan que la formación recibida ha ayudado a la mejora de las prácticas productivas, aplicando nuevos saberes, muchos de ellos gracias al intercambio con otras productoras y productores, lo que ha permitido mejorar las prácticas. La formación en agroecología y mejora de las condiciones del suelo (uso de abonos orgánicos, prácticas de conservación de suelos, barreras vivas, etc.), ha supuesto una mejora visible de la fertilidad del suelo y mejor sanidad en los cultivos, así como el uso de productos biológicos.

Para dar continuidad a esta acción, el equipo evaluador ha constatado que exista un plan de seguimiento y monitoreo con responsables, y que garantice que se apliquen las medidas identificadas en los diseños agroecológicos y se les dé seguimiento en el tiempo una vez finalizado el proyecto. Las entrevistas realizadas en terreno arrojan que sí hay un compromiso tanto por el personal de ACTAF de los municipios y la provincia, los gobiernos locales, y los responsables del PAUSUF en el territorio, para recibir los equipos pendientes de las importaciones, garantizar su distribución e instalación en las áreas seleccionadas.

Para la consecución de los resultados 2 y 3 se contrató una consultoría externa experta en Eficiencia energética y uso de tecnologías limpias. Se seleccionó a CATEDES (Centro de Aplicaciones Tecnológicas para el Desarrollo Sostenibles). El proceso de selección del equipo consultor fue complejo y estuvo coordinado por SODEPAZ y Cubasolar. Los productos obtenidos fueron:

1. Plan de formación en materia de legalidad energética, así como de herramientas para mejorar la eficiencia y el ahorro energético.
2. Selección y Diseño participativo de 16 fincas. Elaboración de un sistema de indicadores sociales y energéticos para 16 fincas bioclimáticas
3. Realización de estudios de viabilidad energética de 6 organopónicos y 10 huertos intensivos. Identificación de potencialidades y demandas de consumo energético.
4. Definir las características técnicas de los equipamientos y tecnologías según las demandas evaluadas. Definir la tecnología a comprar y dar el visto bueno al proceso de licitación.

Con el diseño de las características técnicas de los equipamientos y tecnologías evaluados, se realizó la licitación para la compra. Esta licitación ha sufrido muchísimos retrasos, debido a distintas causas internacionales, entre las que cuenta el impacto de la COVID.19, la crisis de contenedores y transportación en Europa, entre otros; así como retrasos internos en la ejecución del proyecto, de forma que todavía no han llegado al país las tecnologías necesarias, por lo que el impacto de este resultado es muy bajo y se hace muy difícil medir.

INDICADOR PREVISTO	INDICADOR REAL	Logro	Descripción
R2. IOV1. Tras el primer año del proyecto, por lo menos el 40% de las unidades productivas de organopónicos, huertos intensivos y fincas integrales aplican medidas para la conservación de los suelos, siembra de cultivos resistentes como parte del proceso de adaptación al fenómeno de la sequía.	R2. IOV1. Al finalizar el proyecto, al menos 12 de 30 (40 %) unidades productivas de organopónicos, huertos intensivos y fincas integrales aplican medidas para la conservación de los suelos, siembra de cultivos resistentes como parte del proceso de adaptación al fenómeno de la sequía.	100%	El informe de sistematización reporta que se aplican las siguientes prácticas: barreras vivas y curvas a nivel, producción y uso de lombriabono, uso de abonos verdes y abonos orgánicos, siembra de cultivos resistentes. La misma información se confirma con las entrevistas realizadas por el equipo evaluador.
R.2.IOV2. Al finalizar el proyecto, por lo menos el 30% de las fincas integrales está dirigidas por mujeres.	R.2.IOV2. Al finalizar el proyecto, de 15 fincas integrales (7 en Contramaestre y 8 en	90%	

<p>R2. IOV3. Al finalizar el proyecto, el 60% de las estructuras productivas en organopónicos, huertos intensivos y en fincas integrales en los 2 municipios, incrementan en un 15% la producción de hortalizas y vegetales y en un 2% la producción de frutales y 2% en la producción de carne, con relación al año base.</p> <p>LB cierre del año 2016: Producción de hortalizas y vegetales: 3858.4 TN Producción de frutales: 3622 TN Producción de porcino: 1727.03 Tn Producción carne ovino-caprino: 575.68 Tn. Producción carne cunícola: 57.57 Tn</p>	<p>Palma Soriano), 4 están dirigidas por mujeres.</p> <p>R2. IOV3. No se cuenta con Fuentes de Verificación, reportes de las entidades productivas ni informes del PAUSUF para poder evaluar este indicador.</p>	<p>25%</p>	<p>De la primera importación se realizó una primera entrega para las unidades productivas, como herramientas, ropa de trabajo, jaulas de conejos, etc. Pero el equipamiento fundamental como sistemas de riego y otros todavía no ha llegado.</p>
<p>R.2.IVO4. Al final del proyecto se obtendrá un incremento de los rendimientos de hortalizas y vegetales de 0.4 Kg/m² (LB cierre del 2016) a 1 Kg/m² en los organopónicos y huertos intensivos</p>	<p>R.2.IOV4. Idem que el anterior</p>	<p>25%</p>	<p>De la primera importación se realizó una primera entrega para las unidades productivas, como herramientas, ropa de trabajo, jaulas de conejos, etc. Pero el equipamiento fundamental como sistemas de riego y otros todavía no ha llegado.</p>
<p>R.2.IVO5. Al finalizar el proyecto, 15 fincas bioclimáticas integrales habrán puesto en</p>	<p>R.2.IOV5. Se seleccionaron 18 fincas bioclimáticas integrales.</p>	<p>40%</p>	<p>Realizados los estudios para cada finca, y construcción de indicadores para el diseño de las fincas de forma participativa. Se identificaron las</p>

<p>marcha tecnologías con el uso de fuentes renovables de energías, alcanzando un 50% de autosuficiencia energética usando recursos naturales propios.</p>		<p>necesidades de equipamiento y tecnología para el desarrollo de la finca y está en proceso de importación.</p>
--	--	--

RESULTADO 3: Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, cuentan con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos en los municipios Contramaestre y Palma Soriano.

R3.IOV1. No se ha encontrado evidencia para el cumplimiento del primer indicador de este resultado. En el informe realizado por CATEDES, no se menciona específicamente el estudio energético de los 8 centros de servicios técnicos.

Para el resto de indicadores, se realizó la entrega de equipamiento e insumos para la puesta en marcha de los distintos centros de servicios. Se cuenta con las actas de entrega correspondientes a la primera importación, pero no han llegado todavía la última importación. Una vez lleguen y se instalen los equipos, las condiciones están creadas para que se puedan alcanzar los resultados esperados.

El proceso formativo realizado y el aprovechamiento de los insumos y equipos recibidos, queda bien recogido en el informe de sistematización del proyecto, el cual revela que hay avances en el cumplimiento de los indicadores y en el incremento de las producciones, Las y los participantes manifiestan su satisfacción por la mejora del servicio. Sin embargo, no se ha podido revisar las Fuentes de Verificación como son los registros productivos o registros del PAUSUF de las entidades.

INDICADOR PREVISTO	INDICADOR REAL	Logro	Descripción
<p>R3. IOV1. Tras concluir el primer año, al menos 8 de los centros de servicios técnicos de los municipios (4/municipio) han sido evaluados con criterios energéticos, en función de definir sus potencialidades y demandas energéticas. de adaptación al fenómeno de la sequía.</p>	<p>R3. IOV1. No se reporta esta actividad en el informe de consultoría realizado por CATEDES, sólo el análisis realizado en las 18 fincas.</p>	<p>0%</p>	<p>No sea aportado ninguna fuente de verificación para este indicador</p>
<p>R.3.IOV2. Al finalizar el proyecto, al menos el 60% de las variedades de semillas de cultivos varios y de proteína animal que se obtienen en las fincas de semillas son resistentes a la sequía. LB de cierre 2016: 10% de variedades de semillas</p>	<p>R.3.IOV2. De la primera importación se realizó una primera entrega para las unidades productivas, como herramientas, ropa de trabajo, etc. Pero el equipamiento fundamental como sistemas de riego y otros todavía no ha llegado.</p>	<p>30%</p>	<p>No se cuenta con registros productivos de las fincas. Se han entregado las herramientas y otros equipos para la producción.</p>
<p>R3. IOV3. Al final del proyecto, aumenta la oferta de producción de medios biológicos de 3 a 6 unidades en los CREE de los 2 municipios. LB de cierre 2016: 3 unidades</p>	<p>R3. IOV3. Se han entregado a los CREES de los dos municipios los medios necesarios para la mejora de la producción de líneas biológicas. Se produce Trichoderma y diversificación (tricogramma y bauberia b)</p>	<p>40%</p>	<p>Se han entregado los recursos para los dos CREES: Palma Soriano: Refrigeración para conservación, balanza digital analógica, veleta, termómetro, y aditamentos para equipos de producción. Contramaestre: Balanza digital, balanza analógica, trajes de protección.</p>
<p>R.3.IVO4. Al finalizar el proyecto, se comercializan más de 0</p>	<p>R.3. IOV4. Al finalizar el proyecto, las productoras/es</p>	<p>100%</p>	<p>Se entregaron a las tiendas vitrinas expositoras, balanzas, elementos para la mejora de almacenaje,</p>

<p>productos agroecológicos en las tiendas del agricultor/a dirigido a los productores y productoras.</p> <p>R.3.IVO5. Al finalizar el proyecto, en los centros de producción de materia orgánica de los 2 municipios se producen 525 Tn /año de materia orgánica. Línea Base 2016: 90 Tn/año</p> <p>R.3. IVO6. Al finalizar el proyecto, las 2 fincas de producción de alimento de proteína animal de los 2 municipios procesan y comercializan 800 tn/año de producto. LB 2006; 0 Tn.</p>	<p>manifiestan que al menos se comercializa 1 producto (lombriabono)</p> <p>R.3.IVO5. Al finalizar el proyecto, en los centros de producción de materia orgánica de los 2 municipios se produce lombriabono según reportan los y las productoras. No se cuenta con registros productivos.</p> <p>R.3.IOV6. Al finalizar el proyecto, todavía no se reportan producción ni comercialización de alimento de proteína animal.</p>	<p>40%</p> <p>30%</p>	<p>elementos constructivos para la mejora de los locales, entre otros.</p> <p>Se entregaron a los Centros de M.O. carretillas, y herramientas. Falta por llegar los sistemas de riego y otros recursos para la producción.</p> <p>Se ha entregado un grupo de equipamientos y herramientas para la producción, pero no se han entregado todavía los sistemas de riego.</p>
---	--	-------------------------------------	--

RESULTADO 4. Las personas responsables de la toma de decisiones del grupo nacional, del PAUSF conocen y validan las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas a nivel de los municipios.

Las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para disminuir el impacto de la COVID.19, tuvieron un gran efecto en la implementación de las actividades del proyecto, y de forma específica para este resultado, dado que no se pudieron realizar intercambios ni encuentros.

En abril del 2021 se solicitó una modificación por parte de Mundubat a la AVCD, que fue aprobada en agosto del mismo año, informando de la eliminación de las actividades:

- A.4.2: Realización de 2 Intercambios Nacionales entre productores y productoras del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar

- A.4.4: Participación en el Evento Nacional del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.
- A.4.5: Encuentro de intercambio de experiencias en América Latina para conocer otras iniciativas similares.

Fruto de ello se eliminaron los indicadores

- ✓ **IVO4.2.** Al finalizar el Proyecto, el PAUSF nacional, incorpora en su Programación bianual al menos 2 de las medidas con indicadores de participación, equidad de género, inclusión y sostenibilidad energética en los documentos del Programa.
- ✓ **IVO4.3.** Al finalizar el primer año del proyecto, se cuenta con una agenda de trabajo de un espacio de articulación e intercambio de las mujeres productoras, decisoras y técnicas del Programa de la AUSF por municipio, liderado por la Agricultura
- ✓ **IVO4.4.** Participan en los Intercambios Nacionales e Internacionales al menos 150 productores/as, técnicos/as y profesionales del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar. De ellos/as: 30% son mujeres. 15% son jóvenes.

La actividad que quedó para la consecución de este resultado fue:

4.1: Sistematización participativa de la experiencia donde se identifiquen las buenas prácticas desde la articulación, inclusión y participación que incidirán en las políticas de desarrollo del Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.

El equipo evaluador considera que esta actividad no garantiza el alcance del resultado, por lo que hubiera sido pertinente modificarlo cuando se realizó la modificación de los indicadores y actividades.

Por otro lado, el equipo evaluador no ha podido constatar que se haya realizado el video de la experiencia, aunque la coordinadora de Mundubat informa que se realizará una vez se hayan entregado los recursos previstos por la importación.

Igualmente, en la entrevista al responsable de la formación, éste manifestó que está en proceso de edición el libro sobre aportes al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, pero este equipo no ha podido constatarlo.

2.3.3 Eficiencia

El Proyecto se ha ejecutado con una **alta eficiencia** en el desarrollo de todos sus componentes, existiendo una adecuada gestión financiera de los fondos aprobados para la ejecución del proyecto. Los recursos e insumos se han aplicado de forma correcta y los tiempos se han ajustado a las modificaciones aprobadas, a pesar de las circunstancias y las afectaciones que han existido ajenas a la voluntad del proyecto (los insumos licitados no han llegado a las cooperativas). Las entidades implicadas han ejercido el control adecuado de las actividades y se han generado los productos previstos.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de 752.313,95 €, de los cuales 599.605,12€ corresponden a la subvención del Gobierno Vasco (PRO-2017K1/0096), 20.000€ a la entidad solicitante (Mundubat) y 132.708,83€ de la entidad local. En el mes de abril del 2021 se solicitó y aprobó una modificación para reformular el presupuesto general y algunas de las actividades planificadas.

De los documentos entregados a la evaluación y de la revisión presupuestaria del borrador del Informe Financiero final, se ha podido constatar que se ha ejecutado el 100 % de los fondos aprobados y entregados por el Gobierno Vasco para ejecutar las acciones previstas. Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto se ha gestionado de forma adecuada, haciendo un adecuado uso de los recursos económicos, técnicos y humanos. Se muestra a continuación la tabla del presupuesto por partidas ejecutado hasta ese período:

El proyecto contó con varios factores externos que hicieron necesario solicitar una ampliación de plazo, debidamente fundamentada y aprobada por la AVCD. Los motivos principales fueron:

a) Demora en la firma de los TdR. Los Términos de Referencia del proyecto son el documento que da legalidad al proyecto en Cuba, y en ellos se definen las responsabilidades de cada uno de los actores del proyecto. Sin ellos no puede aperturarse la cuenta bancaria, hacer contratos o solicitar los permisos de importación. En este caso hubo un gran retraso para el proceso de dicha firma, debido a la demora en la aprobación de los distintos pasos para ello. Finalmente, los Términos de Referencia se firmaron el 08 de agosto de 2019

b) Impacto de la COVID.19 y medidas tomadas por parte del Gobierno Cubano para minimizarlo. Durante la pandemia provocada por la COVID-19, se tomaron diferentes medidas como periodos de cuarentena, cierre de fronteras internacionales, cierre de fronteras entre provincias, prohibición durante periodos de no realización de actividades ni reuniones, etc. Esto hizo que las acciones de formación y encuentros se paralizaran, así como las visitas a terreno y todo lo relacionado a los encuentros, lo que dificultó mucho estas actividades.

e) Proceso de reordenamiento económico en Cuba; En enero del 2021, se inició el proceso de

reordenamiento y unificación monetario. Esto provocó la paralización de la renovación de contratos, y se dificultó el funcionamiento de la cuenta bancaria del proyecto. Este proceso afectó a los procesos de compra e importaciones.

f) Dificultades en las importaciones. La crisis debida a la Pandemia provocó el retraso en los procesos comerciales, a lo que se ha unido la crisis de contenedores debido a la crisis económica en Europa y en China, la disminución de proveedores y la subida de los precios. Debido a ello, se alargaron mucho los procesos de importación, y actualmente hay dos importaciones que todavía no han llegado al país.

Debido a esto se solicitaron dos modificaciones, una a nivel de presupuesto y otra ampliando el periodo de ejecución por 24 meses

EJECUCIÓN POR FINANCIADORES							
PRO-2017K1/0096	GOBIERNO VASCO		ENTIDAD LOCAL/MUNDUBAT		TOTAL, GENERAL	TOTAL, GASTADO	%
CONCEPTO	APROBADO	EJECUTADO	APROBADO	EJECUTADO	TOTAL APROBADO	TOTAL EJECUTADO	
A. COSTOS DIRECTOS							
A.1 Compra de terrenos y/o edificios	0,00		0,00			0,00	
A.2 Construcción o rehabilitación de edificaciones e infraestructuras	8.032,15	8.031,31	38.356,01	36.834,79	46.388,16	44.866,10	96,72
A.3 Compra y transporte de equipos y materiales	365.998,39	410.296,51	78.688,69	38.347,04	444.687,08	448.643,55	100,89
A.4 Personal Local	0,00	0,00	55.660,81	53.038,91	55.660,81	53.038,91	95,29
A.5 Personal Expatriado	50.832,64	51.189,34	20.000,00	24.488,09	70.832,64	75.677,43	106,84
A.6 Capacitación y formación de los recursos humanos locales	81.207,65/ 38.724,50/ 38.713,37	37.256,66	42.483,15	0,00	38.724,31	37.256,66	96,21
A.7 Fondo Rotatorio	0,00	0,00					
A.8 Funcionamiento del proyecto en el terreno	56.338,81	52.566,96	0,00	0,00	56.338,81	52.566,96	93,31
A.9 Evaluación final externa o mixta	3.500,00 5.997,60	6.580,00				6.580,00	109,71
TOTAL COSTES DIRECTOS	565.909,63	565.909,63	152.719,97	152.719,97	718.629,60	718.629,60	100%
TOTAL COSTES INDIRECTOS	33.695,48	33.695,71	0,23	0,23	33.695,71	33.695,71	100%
TOTAL GENERAL	599.605,12	599.616,48			752.325,08	752.325,31	100%

De los 752.313,95€ aprobados se han ejecutado 752.325,08€ de gastos totales, presentados en la tabla anterior, existe una diferencia de 11,13€ correspondiente a los ingresos generados incluidos en la partida de capacitación, corresponden 599.605,12€ a la subvención del Gobierno Vasco, para un 100% de ejecución. En el análisis de la ejecución financiera por partidas, se observa que durante la ejecución del proyecto han existido desviaciones en las partidas de: construcción o rehabilitación, personal expatriado, capacitación, funcionamiento del proyecto y en la evaluación externa, todas menores del 10%, cumpliendo con la normativa presupuestaria que exige la Agencia Vasca en cuanto a la desviación por partidas.

La planificación del presupuesto por actividades estuvo acertadamente definida, incluyendo los recursos, materiales, insumos, y personal necesario para su ejecución. Sin embargo, a la hora de aprobar el proyecto por la parte del Gobierno Cubano, el Ministerio de Agricultura no aprobó la partida de combustible para la ejecución de las actividades, debido a normativas internas, lo que dificultó grandemente las actividades de seguimiento, monitoreo y ejecución de las acciones, y supuso un sobreesfuerzo para las unidades productivas y la socia local, en un momento donde la asignación de combustible para las entidades estatales se ha dificultado grandemente.

Respecto a los recursos que han llegado se observó en la visita de campo que se han entregado cumpliendo los protocolos establecidos, se evidenció que en la primera importación entraron los medios informáticos para el funcionamiento del proyecto, equipamientos para los dos CREE (ya están instalados), herramientas agrícolas y otros insumos (están en manos de los beneficiarios), equipamiento para puntos de ventas, tiendas del horticultor, aula de capacitación (cada uno en su lugar).

2.3.4 Viabilidad y sostenibilidad

Es evidente y comprobable la **sostenibilidad-viabilidad** del proyecto, las acciones realizadas y obtenidas, han estado respaldadas por mecanismos de larga durabilidad y que perdurarán en el tiempo.

La formación, sensibilización, y articulación con personas claves en espacios gubernamentales e institucionales, facilitó un mayor nivel de apropiación sobre el tema y la necesidad de profundizar acciones en torno a la soberanía alimentaria y la eficiencia energética.

Reiterados fueron los criterios de apertura, acompañamiento, facilitación de logística y espacios para la realización de las actividades previstas en el proyecto, pero más aún, la actividad diaria respecto a la extensión del tema y la comunicación y gestión del ACTAF más

orientada a los actores de la agricultura donde el impacto es aún mayor.

En la formulación del Proyecto se evidencian condiciones favorables por parte de las propias estructuras productivas que aseguraban una viabilidad técnica vinculada a los recursos materiales disponibles, y al disponer de personal capacitado y con amplia trayectoria de trabajo en los temas a fines, además de lo que se adquirió como parte de la ejecución.

Aunque el sistema de la agricultura a nivel provincial tiene un sistema de control de los proyectos que permite dar seguimiento a tiempo a las acciones y los problemas, estimamos necesario reflexionar sobre la sostenibilidad del proyecto a largo plazo debido a la disponibilidad de los insumos técnicos y de sus propias estructuras de funcionamiento interno en las cuales.

El contexto impactado por el retraso en el inicio de las actividades, la Pandemia y la situación de falta de combustible y transporte para la ejecución del proyecto, limitó mucho el despliegue de las acciones originariamente previstas, pero las alternativas lograron tener impacto y hacerlo sostenible.

Como equipo evaluador creemos que las condiciones se mantuvieron y profundizaron como parte de la ejecución de las acciones, pero sin duda el impacto del contexto se podrá valorar en la medida en la que el proyecto pueda contar con el equipamiento dirigido al ahorro energético instalado, hasta la fecha no se puede realizar una valoración del impacto final del proyecto.

Es destacable el nivel de apropiación de contenido y herramientas básicas tanto por facilitadoras como por los actores de las diferentes formas de la agricultura para darle continuidad a las acciones.

La alta capacidad de asimilación de las lógicas planteadas por el proyecto, la motivación y la coherencia en la práctica respecto a la demanda y la necesidad en el contexto, demuestran alta viabilidad y sostenibilidad, pero no se ha podido demostrar dado que el equipo evaluador no ha podido valorar el impacto real de las actividades planificadas.

Los propios beneficiarios/as demandan que no se detengan los encuentros y los intercambios según lo aprendido en el proyecto, una vez concluido el mismo, y manifiestan que existen condiciones y antecedentes como para no esperar a que nadie les convoque, sino que pueden auto-organizarse y auto-convocarse.

Existe una estrategia de seguimiento desde la institucionalidad de ACTAF incluso para los tiempos posteriores a la conclusión formal del proyecto. Se le dará seguimiento a la llegada

de los recursos que faltan, su distribución, instalación, acompañamiento en terreno, y seguir hasta ver los impactos esperados.

Tal y como se refleja en los talleres grupales “La principal fortaleza es que se cuenta en los municipios con un enorme potencial productivo y cooperativas con historial de desafiar problemas y producir. En Contramaestre está el principal Polo Productivo de Santiago de Cuba que es Laguna Blanca, pero hasta allí no llegan las acciones del proyecto. Pero en las áreas donde trabaja hay muy buena organización cooperativa y campesina, hay muchos apoyos entre productores/as, y se buscan muchas alternativas. Las variedades, las semillas, siempre se buscan alternativas para tenerlas pues las que llegan no siempre son suficientes ni de la mejor calidad.”

2.3.5 Impacto

El **impacto** del proyecto no es completamente medible en todos los resultados del proyecto

Una vez realizado el trabajo de evaluación en terreno, los actores destacaron como impactos positivos del proyecto:” la inclusión social (la familia, la mujer), las contribuciones de las prácticas agroecológicas y los aportes al autoabastecimiento local” ... “logró involucrar actores que también aportaron al proceso de cambio: ANAP, Agricultura Urbana, Cooperativas, Empresa de cítricos, gobiernos municipales”.

Nos parece importante destacar el impacto generado a través de las formaciones de género ya que se ha conseguido un impacto directo en la elaboración y/o actualización de planes de igualdad y estrategias de género de diferentes unidades productivas, así como a la mejora de los conocimientos relacionados con los derechos de las mujeres en el ámbito del PAUSUF así como de su reconocimiento y potencial reivindicación y aplicación.

Se ha conseguido completar el proceso de formación fortaleciendo las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras que interactúan en el PAUSUF, generando un impacto positivo en las potencialidades de producción en sus dimensiones de diversificación y uso de prácticas agroecológicas, así como en la utilización de prácticas resilientes y eficiencia energética.

Si bien no se ha cuenta con las todas las fuentes de verificación, si se percibe un aumento en el potencial productivo, por la aplicación de buenas agroecológicas, que a su vez incorporan elementos de la capacidad adaptativa a los eventos climatológicos y manejo también de fuentes de energías eficientes.

Como equipo evaluador queremos destacar que, aunque no se pudo analizar el impacto productivo del proyecto debido a la falta de los insumos técnicos, (El proyecto licitó 6 sistemas de riego con paneles solares, 3 biogás y un secador solar, que están dirigidos a propiciar el ahorro y la eficiencia energética, no solo en el consumo eléctrico, sino también en el ahorro del combustible fósil y garantizar el uso de energía limpia) los campesinos y las campesinas destacaron la importancia de los sistemas de riego con paneles solares y la casa de cultivo semiprotectidos que permitirán producir más, en menos espacios, con menos cantidad de fuerza de trabajo y gastos de recursos, y con el agua controlada.

“Las nuevas experiencias desde los saberes, los conocimientos adquiridos, corrigieron errores que a veces se cometían a la hora de producir y que se habían repetido durante años, por falta de conocimiento, de orientación”.

Como elemento destacable de las acciones es importante destacar el impacto y difusión conseguido en los medios de comunicación al lograrse programas informativos, didácticos, por ejemplo, desde emisora “Radio Grito de Baire”, así como desde la corresponsalía se realizaron varios trabajos promocionales sobre productores con altos rendimientos, sus aportes y valoraciones. También se logró que representantes de los medios de comunicación provinciales y nacionales participaran en actividades de capacitación y visitaran áreas productivas para constatar los resultados. En espacios nacionales se transmitieron también spots relacionados con contenidos del proyecto.

Creemos importante destacar el impacto positivo en los beneficiarios y beneficiarias sobre los procesos de formación en Gestión Cooperativa, Gerencial, Inclusión Social, Planes de Negocios, Estudios de factibilidad, Agroecología, Adaptación al cambio climático; así como la formación en género, como aporte necesario para las comunidades de aprendizajes, los estudios de caso, y las visitas a fincas con experiencia para desde allí gestionar la formación y el intercambio de saberes.

Podemos confirmar que el impacto en los indicadores de género es positivo ya que, en el municipio de Contramaestre al finalizar el proyecto, cuatro fincas son lideradas por mujeres y dos en Palma Soriano, al inicio del proyecto ninguna finca era liderada.

Se evidencia que se están creando las condiciones en las formas productivas, que se han favorecido procesos formativos para desarrollar enfoques y concepciones agroecológicas y se fortalecen las capacidades en los productores/ras para el manejo de prácticas agroecológicas. Se está produciendo sensibilidad, motivación y compromiso hacia una cultura agroecológica en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Podemos afirmar que se están produciendo cambios en las formas de pensar de las

productoras y productores, están más motivados con la implementación de estas energías limpias, a partir de conocer las bondades y beneficios que reportan tanto ambientales, como económicos. Se están diseñando emprendimientos y planes de negocios para sus fincas, ya que se han percatado de los ahorros que estas tecnologías pueden representar a los beneficiarios. Se llegó a la conclusión de que los ciclos deben cerrarse: se requiere partir de los procesos de capacitación, adquirir las tecnologías que permiten la eficiencia energética, instalarlas y explotarlas para lograr el empoderamiento de las productoras y los productores.

3.6. Tabla sintética de valoración

CRITERIOS	SÍNTESIS DE VALORACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Pertinencia	El proyecto se ha ejecutado con una pertinencia alta		
Eficacia		El proyecto se ha ejecutado una eficacia media	
Eficiencia	El proyecto se ha ejecutado con una alta eficiencia en el desarrollo de todos sus componentes		
Sostenibilidad-Viabilidad	.	El proyecto se ha ejecutado con una sostenibilidad/viabilidad media	
Impacto		El proyecto ha tenido un impacto medio ya que no se ha podido valorar por falta de los insumos técnicos	

2.4 Conclusiones y recomendaciones

2.4.1 Conclusiones generales

Como conclusión general se puede afirmar, que el proyecto muestra una correspondencia y una coherencia entre el diseño de los objetivos, la lógica de intervención, el proceso de ejecución y la estructura que fue creada para su funcionamiento, a pesar de los problemas y retrasos surgidos debido a los acontecimientos institucionales y la situación sanitaria por la COVID-19, que fueron superados durante la marcha del proyecto y lograron readaptarse a las nuevas condiciones.

El significativo retraso en el inicio del proyecto generado por el largo proceso de firma de los Términos de Referencia con las autoridades cubanas, ha llevado a que la intervención se desarrollara entre noviembre de 2019 y diciembre de 2021, coincidiendo en su completa ejecución con el estallido y desarrollo de la pandemia mundial de COVID-19, esta situación ha llevado a una serie de dificultades y limitaciones que, aunque no hayan imposibilitado la culminación del proyecto en la fecha prevista, si han afectado a su desarrollo con regularidad y consecuentemente a la valoración global de su impacto, las nuevas configuraciones y relacionamientos que impactaron en la realidad del proyecto y que será preciso analizar cuando los insumos planteados en el proyecto estén instalados. Todas las líneas de trabajo del proyecto se mantienen como prioridades del gobierno, así que la viabilidad política e institucional debe mantenerse, apoyado en las fortalezas de la agricultura urbana, suburbana y familiar en contexto.

El alcance de los resultados no ha sido suficiente para la consecución del objetivo específico del proyecto. No obstante, desde el equipo de evaluación existe una opinión conservadora en el cumplimiento de los indicadores del Objetivo Específico, considerando que en la etapa de diseño fueron formulados con un alto nivel de alcance y dependientes de la voluntad de las autoridades de la agricultura, demandando más actividades de incidencias, que no fueron previstas. Por este motivo, la mayor parte de los indicadores del OE no han sido alcanzados, de un total de 8 indicadores, ninguno se ha cumplido al 100%.

Las valoraciones obtenidas en las entrevistas realizadas en terreno indican que desde el diseño se intencionó ajustar la propuesta a las necesidades de los participantes y que participaran tanto hombres como mujeres de forma equitativa. En muchos casos varios familiares de manera indirecta también se beneficiaron en estos intercambios, fundamentalmente en aquellas acciones realizadas en el terreno, lo cual incluyó personas que enfrentan vulnerabilidades, en algunos casos personas discapacitadas y ancianos. Otro aspecto a

destacar en cuanto al diseño fue la oportunidad que se brindó a los beneficiarios de aportar saberes de sus prácticas para la concepción del proyecto y que estos conocimientos se fueron ampliando, enriqueciendo en la medida que fueron transcurriendo las acciones formativas: “en la actualidad esos conocimientos nos han servido para la vida en general, para que avancemos en nuestras propuestas productivas”.

De acuerdo con las valoraciones realizadas la participación se asumió como proceso de aprendizaje y de construcción colectiva de alternativas para el desarrollo local y como guía para obtener información necesaria para un mayor aprovechamiento de la ciencia y la técnica. El proyecto aprovechó y potenció la vinculación de la familia al trabajo comunitario y continuó fortaleciendo la concepción agroecológica como cambio de paradigma y no como respuesta a una situación coyuntural, recuperando la experiencia tradicional campesina cubana como fuente importante de la capacidad de resiliencia demostrada por las productoras y productores.

En los talleres realizados, el grupo explica que los productores (hombres y mujeres), ya formaban parte del movimiento de agricultura urbana en el territorio y rescatan como favorable la forma en que se fueron realizando las visitas a terreno para ir logrando equilibrar los intereses de productores, potencialidades de las fincas, los resultados que ya tenían, sus motivaciones y compromisos con el hecho de formar parte del proceso que propuso el proyecto. Este aspecto fue un punto de partida para que la participación se fuera construyendo de manera paulatina y que en la toma de decisiones hombres y mujeres tuvieran un papel activo.

Las valoraciones sobre las fortalezas revelan que “los puntos fuertes del proyecto están en el alto nivel de conocimiento adquirido, tanto en la parte técnica de los cultivos como en actividades relacionadas con la toma de decisiones, así como en las técnicas participativas empleadas por los profesores para hacer llegar de forma efectiva los conocimientos “. Se han estado implementando buenas prácticas agroecológicas y resilientes en las formas productivas de los municipios de Contramaestre y Palma Soriano involucrados en el proyecto.

De manera general se puede concluir que el proyecto ha tenido un impacto importante en la dimensión de inclusión de mujeres y hombres, se orientó el análisis hacia el acceso de las mujeres a los recursos, la capacitación, a los espacios de toma de decisiones y a los puestos de dirección. En este sentido se constató que mujeres y hombres se capacitaron en los procesos formativos, mediante la creación de las aulas de capacitación, los cursos y talleres impartidos, los intercambios en los temas de equidad e igualdad de género.

El equipo evaluador considera que mediante el fortalecimiento de las capacidades y

herramientas se evidencian logros en el nivel de empoderamiento de las mujeres, pues se incorporan más mujeres a los puestos de dirección, a los espacios de toma de decisiones, al acceso de los recursos productivos, se reconoce y establece la remuneración por las labores que realizan.

Consideramos que en el conjunto del proyecto se expresa una relación causal lógica consistente entre los diferentes elementos de la planificación: de insumos y actividades a resultados, de resultados a objetivos específicos y la contribución de este al objetivo general, la lógica de intervención de este proyecto que busca.

Valoramos positivamente que los objetivos estén definidos con claridad y que expresen una solución o mitigación del problema o necesidad identificado en el diagnóstico, el objetivo general de la intervención quiere contribuir a la construcción de una sociedad comprometida con el Desarrollo Agrario Municipal desde la visión de Soberanía Alimentaria garantizando la igualdad efectiva de mujeres y hombres y desde un enfoque inclusivo, hacia las poblaciones más vulnerables, en la provincia de Santiago de Cuba.

No obstante, haciendo referencia a la información y fuentes de verificación existente sobre todo en el proyecto financiado por la Agencia Vasca y el socio local ACTAF, consideramos que el proyecto ha tenido una **alta pertinencia** (se produce alineación con las necesidades de la población sujeto, que son las personas que forman parte de las diferentes unidades productivas de los municipios de Contra Maestre y Palma Soriano y con las prioridades del programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar a nivel municipal y nacional), el proyecto ha tenido una **eficacia media** (el proyecto ha alcanzado un nivel medio de eficacia, atendiendo al grado de cumplimiento de los indicadores asociado al objetivo específico y a los resultados esperados), el proyecto presenta una **alta eficiencia** (el proyecto se ha ejecutado con una alta eficiencia en el desarrollo de todos sus componentes), el nivel mostrado en la intervención de **sostenibilidad y viabilidad es medio** (aunque no se puede valorar al 100% la sostenibilidad del proyecto, es evidente y comprobable que, las acciones realizadas y obtenidas, han estado respaldadas por mecanismos de larga durabilidad y que perdurarán en el tiempo), y por último estimamos que el proyecto ha tenido un **Impacto medio** (el impacto del proyecto es medio, aunque existen actividades realizadas muy relevantes sobre todo en el área de formación y empoderamiento de las mujeres, no se puede valorar el impacto real ya que hay actividades que no han podido culminar, sobre todo aquellas que tienen que ver con la eficiencia energética).

Consideramos que, si bien el proyecto deja referentes, aprendizajes, buenas prácticas relacionadas con la pertinencia de la propuesta, métodos empleados para su diseño, implementación, articulación e inserción en las dinámicas institucionales, sociales y familiares,

es necesario valorar los costos económicos, humanos, que implican gestar una experiencia de esta naturaleza y alcance sin el transporte y el combustible que se requiere para ello. Sin dudas la efectividad, el alcance, la eficacia en la ejecución y en el seguimiento de las acciones se hubiera multiplicado en positivo.

De manera general, creemos necesaria realizar una evaluación en terreno una vez estén instalados todos los sistemas tecnológicos para poder tener una valoración real del impacto en la eficiencia energética y en producción de alimentos.

2.4.2 Conclusiones por resultados

Con la información que disponemos sobre la ejecución del proyecto podemos concluir que, de manera general, los resultados planteados crean las condiciones necesarias y suficientes para lograr los objetivos propuestos y pueden alcanzarse en base a cuatro resultados orientados a:

1: Fortalecidas las capacidades técnicas, gerenciales y de participación de productores/as, técnicos/as y personas decisoras vinculados al Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Para el desarrollo de la actividad se realizó un plan de formación y se contó con un programa formativo, basado en técnicas de aprendizaje aprender-haciendo, basado en el conocimiento y experiencia del equipo de formación contratado. El desarrollo de esta actividad se vio muy afectado por las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para enfrentar la pandemia provocada por la COVID.19, que limitó la movilidad entre provincias y las reuniones. Cuando se pudieron desarrollar las actividades, estas se realizaron con todas las medidas pertinentes, como el no aforo de más de 30 personas, uso de nasobucos, distanciamiento en las áreas de formación, etc.. La estrategia que se tomó fue la de formar a formadoras/es, principalmente a extensionistas del PAUSUF de los Consejos Populares, de las juntas directivas de las cooperativas y líderes y lideresas de las fincas.

Se valora altamente positiva la comunidad de aprendizaje de mujeres lideresas, una forma muy innovadora de trabajar las acciones de empoderamiento económico y social de las mujeres emprendedoras, aunque la estrategia de transversalización no ha sido paralela al proceso formativo y desde el inicio.

El proceso de formación en género se vio afectado por las restricciones de movimientos impuestas por la Covid 19, aun así, se desarrollaron talleres de sensibilización de forma presencial sobre teoría de género que sirvieron como base de análisis para la elaboración de

los Planes de Igualdad de Oportunidades en los municipios y la elaboración de la estrategia de género de cada municipio

2. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar mejoran su capacidad productiva de hortalizas, vegetales y producción animal en los Municipios de Contramaestre y Palma Soriano.

Se bien se identificaron 15 fincas integrales, de las cuales 4 están dirigidas por mujeres. Se cuenta con los diseños agroecológicos de las fincas basados en los diagnósticos, así como con los Planes de resiliencia para cada municipio. Se recibieron recursos destinados a la mejora de las condiciones de trabajo como herramientas, implementos agrícolas, equipos para la producción de conejos, lo que permitió, aunque no se tiene reporte de las unidades productivas, incrementar la producción en dichas fincas. Los y las productoras manifiestan que la formación recibida ha ayudado a la mejora de las prácticas productivas, aplicando nuevos saberes, muchos de ellos gracias al intercambio con otras productoras y productores, lo que ha permitido mejorar las prácticas. La formación en agroecología y mejora de las condiciones del suelo (uso de abonos orgánicos, prácticas de conservación de suelos, barreras vivas, etc.), ha supuesto una mejora visible de la fertilidad del suelo y mejor sanidad en los cultivos, así como el uso de productos biológicos, queremos destacar que como equipo evaluador no ha contado con acceso a Fuentes de Verificación, principalmente en lo concerniente a actas de entrega de los recursos a la población beneficiaria, registros productivos de las cooperativas o unidades productivas, registros de producción anuales del PAUSUF

3. Las entidades productivas del Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, cuentan con servicios técnicos de calidad y canales de comercialización más efectivos en los municipios Contramaestre y Palma Soriano.

Para llevar a cabo este resultado se realizó un estudio sobre “Eficiencia energética y uso de tecnologías limpias” a través de CATEDES (Centro de Aplicaciones Tecnológicas para el Desarrollo Sostenibles), se obtuvo un Plan de formación en materia de legalidad energética, así como de herramientas para mejorar la eficiencia y el ahorro energético, un sistema de indicadores sociales y energéticos para 16 fincas bioclimáticas, estudios de viabilidad energética de 6 organopónicos y 10 huertos intensivos, no se logró contar con la tecnología y el equipamiento instalados y por dicho motivo el impacto del resultado es muy bajo

4. Las personas responsables de la toma de decisiones del grupo nacional, del PAUSF conocen y validan las lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas a nivel de los municipios

Debido a las medidas tomadas por el Gobierno Cubano para disminuir el impacto de la COVID.19, la mayoría de las actividades contempladas en este resultado no se pudieron llevar

a cabo, impidiendo realizar intercambios y encuentros.

El equipo evaluador considera que la actividad que se realizó “Sistematización participativa de la experiencia” no garantiza el alcance del resultado, por lo que hubiera sido pertinente modificarlo cuando se realizó la modificación de los indicadores y actividades

2.4.3 Recomendaciones y acciones de mejora

Para los financiadores

a. Entender, analizar y reflexionar la situación del país conjuntamente con las organizaciones nacionales e internacionales, crear espacios de diálogos para conocer las estrategias de abordaje de cada organización desde la concepción del desarrollo agroecológico municipal sostenible para la seguridad con soberanía alimentaria, garantizando la igualdad efectiva de mujeres y hombres y desde un enfoque inclusivo, hacia las poblaciones más vulnerables, para continuar aportando a las instituciones de Cuba, a pesar de las circunstancias, debe de ser una apuesta y condición indispensable para mejorar la vida de las campesinas y campesinos de Cuba

Acción de mejora: Crear espacios articuladores donde participen las organizaciones internacionales y nacionales en el país, poner en común estrategias de trabajado y mesas de diálogos para conocer posturas, interpretaciones de la realidad y compartir vivencias de las diferentes aportaciones que se realizan.

b. Continuar apoyando a través de programas y proyectos la zona de intervención, teniendo en cuenta la situación de la economía cubana y la agricultura y priorizando la producción agrícola y agropecuaria, y la sustitución de importaciones, que los municipios de Santiago de Cuba sigan siendo una zona prioritaria para las agencias financiadoras, apoyar la presentación de propuestas de proyectos que se elaboren desde la población beneficiara de las unidades productivas con un enfoque participativo, equitativo e inclusivo.

Acción de mejora: Prever recursos financieros y propuestas de proyectos en Cuba y específicamente en la zona de intervención de este proyecto, para darle continuidad a las acciones avanzadas en el eje de Soberanía alimentaria y eficiencia energética, incorporar además el tema de empoderamiento económico de las mujeres con iniciativas locales eficientes.

c. Dada la situación en la que se realiza la evaluación final del proyecto, se recomienda, realizar una evaluación de impacto en las zonas de intervención una vez hayan llegado y estén

instalados todos los insumos planificados en las unidades productivas

Acción de mejora: Diseñar una evaluación en la que se puedan evaluar los impactos reales generados por el proyecto dentro del área de intervención de los dos municipios

Para la población sujeto:

a. Continuar trabajando con trabajadoras y trabajadores de: los organopónicos y huertos intensivos, de los centros prestadores de servicios técnicos, los directivos/as de la Delegación de la Agricultura, los productores/ras cooperativistas y las Granjas Urbanas, del municipio, con iniciativas motivadoras para darle continuidad a los procesos de desarrollo de la agricultura urbana, suburbana y familiar con eficiencia energética.

Acción de mejora: Diseñar y planificar talleres de sensibilización e intercambios en coordinación con los delegados de la agricultura municipal, en las temáticas de agroecología y eficiencia energética, continuar en las unidades productivas donde ha iniciado el proceso e incidir en otras cercanas.

b. Seguir fortaleciendo la articulación de la Delegación de la Agricultura, representantes de los gobiernos municipales, las formas productivas involucradas en el PAUSUF de los municipios con las políticas nacionales contenidas en el Programa de Desarrollo Económico y Social al 2030 del país y los Lineamientos de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar para el 2016 para generar mayores espacios de desarrollo

Acción de mejora: Velar por el funcionamiento de las instituciones y asegurar presupuestos para los planes de desarrollo agroecológicos

c. Continuar con el apoyo y la inclusión de los planes de igualdad y planes de negocio como iniciativas para proyectos de desarrollo local

Acción de mejora: reconocimiento económico y social para los mejores planes de negocio para replicar en otros municipios.

Para las socias locales:

a. Mejorar los diagnósticos de demandas de formación para que estén previamente colegiados con estrategias de las cooperativas, la estrategia de desarrollo municipal y las especificidades del contexto

Acción de mejora: Adecuar en el tiempo de formulación y ejecución del proyecto las demandas de formación

b. Fortalecer y dar continuidad a los procesos de capacitación y formación en temas de soberanía alimentaria y el Plan SAN

Acción de mejora: construir instrumentos de articulación para abordar el tema del desarrollo agrícola y la soberanía alimentaria con eficiencia energética

c. Profundizar y sistematizar los procesos formativos relacionados al conocimiento del marco de siembra de los cultivos y a la divulgación y actualización de los lineamientos del PAUSUF para que lleguen a la base, a través de los representantes de la agricultura urbana

Acción de mejora: difundir los mecanismos de sistematización para que lleguen a la base, a través de los representantes de la agricultura urbana

d. Fortalecer y articular con otros proyectos la experiencia de las Comunidades de Aprendizajes, los Estudios de Caso y la formación desde visitas a las propias fincas y experiencias exitosas o con cierto grado de desarrollo

Acciones de mejora: construir instrumentos y espacios de intercambios para abordar el tema de Soberanía Alimentaria dentro de la agricultura urbana, suburbana y familiar

e. Dar continuidad para que la formación en género pueda trabajarse desde la práctica concreta y tener mayor impacto en el cambio de la realidad, más allá de los planes, estrategia y mujeres en puestos de dirección

Acciones de mejora: crear espacios de intercambios para potenciar actividades y proyectos de emprendimientos de mujeres

f. Potenciar los espacios existentes con métodos más efectivos para facilitar no solo la información, sino la comprensión y la necesaria apropiación de los cambios en leyes, normativas, proyectos, estrategias de trabajos, nuevas medidas que sin dudas benefician al sector agropecuario y cooperativo, pero que se evidencia desconocimiento que limitan su impacto.

Acciones de mejora: Crear más espacios de formación para mejorar la apropiación de los cambios legislativos en coordinación con las instituciones competentes

Para Mundubat:

a. Dada la situación en la que se realiza la evaluación final del proyecto, se recomienda, realizar una evaluación de impacto en las zonas de intervención una vez hayan llegado y estén instalados todos los insumos planificados en las unidades productivas.

Acción de mejora: Diseñar una evaluación que permita evaluar los impactos reales generados por el proyecto dentro del área de intervención de los dos municipios.

b. ACTAF es un aliado estratégico para Mundubat, por lo tanto, se recomienda continuar fortaleciendo al equipo técnico y de gestión, fundamentalmente a la Delegación de la agricultura a nivel municipal y al equipo técnico de los proyectos, en darles herramientas de planificación, seguimiento y monitoreo de proyectos.

Acción de mejora: Planificar cursos en gestión de proyectos y facilitación participativa para el personal coordinador y técnico de los proyectos.

c. Perfeccionar la elaboración de los convenios con las socias locales, velar por el estricto cumplimiento de los acuerdos pactados, que logren asumir las acciones encomendadas y que por ningún concepto pongan en riesgo la responsabilidad en las acciones del proyecto.

Acción de mejora: Revisar y consensuar los convenios con las socias locales, definir con claridad y de forma participativa los acuerdos relacionados con las responsabilidades en las diferentes acciones del proyecto.

d. Reforzar la relación con las autoridades competentes de aprobación de proyectos para evitar que se dilate el tiempo de inicio de ejecución, pues los contextos son muy cambiantes y luego el nivel de correspondencia entre previsto y lo que debería aportar en contexto sufren significativas variaciones que afectan los impactos esperados.

Acción de mejora: Revisar y reforzar los mecanismos de cooperación con las instancias competentes cubanas.

2.5 ANEXOS