

**INFORME DE
EVALUACION FINAL DEL PROYECTO**

**GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA
MEDIANTE EL DESARROLLO AGROPECUARIO LOCAL Y SOSTENIBLE
EN TRES MUNICIPIOS DE LA CIUDAD DE LA HABANA**

CODIGO DEL PROYECTO: 17S05696-001

Financiado por: Ajuntament de Barcelona

Organización local: Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)

Organizaciones internacionales: Associació Catalana per la Pau (ACP)

Casal d'Amistat Català - Cubà de Barcelona

Realizada por:

María Isabel Domínguez García

José Luis Rodrigo López

En colaboración con:

Associació Catalana Per la Pau

Asociación Cubana de Producción Animal

Marzo / 2021

Estructura del informe:

1. Introducción
 - 1.1. Antecedentes y Objetivos de la evaluación
 - 1.2. Descripción del proyecto
 - Objetivo general
 - Objetivo específico
 - Resultados esperados
2. Metodología
 - 2.1. Marco metodológico
 - 2.2. Trabajos realizados
 - Cronograma de evaluación
 - Dificultades en el proceso
 - Recogida de información
3. Acción evaluada y contexto en el que se desarrolla la intervención.
 - 3.1 Breve descripción de la intervención evaluada
 - 3.2. Contexto en el que se desarrolló la intervención
 - Cuba 2017-2020
4. Resultados (atendiendo a los criterios de evaluación establecidos).
 - 4.1. Pertinencia
 - 4.2. Eficacia
 - 4.3. Eficiencia
 - 4.4. Impacto
 - 4.5. Viabilidad y sostenibilidad
5. Conclusiones
6. Recomendaciones
7. Equipo de evaluación

1. Introducción

A solicitud de la Associació Catalana per la Pau (ACP), se realiza la evaluación del proyecto *Garantizar la seguridad alimentaria mediante el desarrollo agropecuario local y sostenible en tres municipios de la ciudad de La Habana*, financiado por el Ajuntament de Barcelona, ejecutado por la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), junto a la Associació Catalana per la Pau (ACP) y el Casal d'Amistat Català-Cubà de Barcelona.

El período de ejecución estaba previsto entre diciembre de 2017 y diciembre de 2019. Se autorizó por parte del donante una primera ampliación hasta el 30 de junio de 2020 y una segunda ampliación hasta el 31 de octubre de 2020.

El propósito de la evaluación es determinar el cumplimiento de los objetivos y resultados planificados en la formulación del proyecto y el impacto en las personas titulares de derechos.

La evaluación también permitirá a las contrapartes identificar las lecciones aprendidas en el proceso de formulación e implementación del proyecto y obtener recomendaciones prácticas para próximas intervenciones.

1.1. Antecedentes y Objetivos de la evaluación

El proyecto evaluado se desarrolla dentro del marco de las líneas de trabajo de ACPA referidas al apoyo de la producción animal de especies menores, el fortalecimiento de sistemas familiares de producción y su contribución a los programas y políticas del Ministerio de la Agricultura, proceso en el que ha estado acompañada en diferentes momentos por ACP.

ACP y ACPA habían trabajado conjuntamente desde el año 2002 en cinco proyectos, dos de ellos en La Habana, dirigidos a apoyar el fortalecimiento de los sistemas familiares de producción, el desarrollo cunícola y el manejo de especies de ganado menor. La realización de esos proyectos ha permitido la acumulación de experiencias y aprendizajes sobre sistemas productivos familiares y el manejo de especies menores en diferentes contextos y sirvieron de antecedente para esta propuesta que daba continuidad al trabajo que han venido desarrollando.

En la formulación de la propuesta se realizó un diagnóstico participativo en los años 2016-2017 para determinar los principales problemas. Fue realizado por la filial de ACPA en La Habana con la participación de miembros de los gobiernos municipales de Playa, La Lisa y Marianao, socios/as de las cooperativas seleccionadas y el apoyo de las tres delegaciones municipales de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y del Ministerio de Agricultura (MINAG), así como de su Delegado Provincial en la Habana. Contó además con el respaldo de ACP y del Casal d'Amistat Català-Cubà de Barcelona.

Como resultado del diagnóstico se identificó el árbol de problemas en cuyo centro se colocó la baja producción y eficiencia del sector agropecuario urbano y periurbano, motivada por la existencia de una tecnología desfasada e inadecuada, el déficit de conocimientos técnicos y gerenciales y problemas en el uso de los recursos naturales, en un medioambiente urbano y periurbano degradado. Al propio tiempo, se identificó la existencia de una baja participación de las mujeres en el sector agropecuario.

Se determinó como alternativa viable para responder a los problemas identificados, el fortalecimiento comunitario de las unidades productivas colectivas en municipios urbanos y periurbanos con la aplicación de enfoques transversales de género y medioambiental, atendiendo a las capacidades técnicas y organizativas y los objetivos estratégicos de ACP y ACPA. Al propio tiempo, se fortalecen los gobiernos e instituciones locales con la participación directa de la población titular de derechos, que será capacitada y, a su vez, actuará como multiplicadora para generar cambios a nivel municipal.

El diagnóstico participativo permitió identificar las necesidades de aplicar tecnologías para el uso correcto de la leche de cabra que no siempre se aprovecha de la mejor manera pues en ocasiones se mezcla con leche de vaca para la industria y se pierde la posibilidad de su uso por la población de estos municipios. A su vez, el diagnóstico permitió seleccionar las cooperativas de mayor potencial productivo y definir la ubicación de la planta de activadores rumiales (PAR), primera en formato líquido para pequeños rumiantes en el país, en la CCS "Arides Estévez" por sus conocimientos en la gestión sostenible de recursos naturales.

La capacitación debía ser un elemento central del proyecto para las personas titulares de derechos y otros actores de la comunidad, con el objetivo de brindarles toda la información técnica necesaria para desarrollar las diferentes producciones, apropiarse adecuadamente de la nueva tecnología que representaba la PAR, garantizar la protección del medioambiente y ampliar las oportunidades para la participación con equidad de las mujeres en las actividades productivas.

El programa de capacitación contemplaba cursos, conferencias, talleres e intercambios de experiencias entre productores/as y especialistas, aprovechando a líderes/as e instituciones de referencias para las distintas actividades agropecuarias.

Se utilizarían diferentes métodos y herramientas, el asesoramiento de especialistas de centros de investigación y el apoyo de manuales, pancartas, plegables y otros, editados por ACPA y financiados con la ejecución del proyecto.

Al concluir, se esperaba diversificar y aumentar la producción de cada cooperativa, en particular de leche y carne de cabra; disminuir el uso de alimentos tradicionales destinados a la crianza de especies menores; convertir las instalaciones incluidas en el proyecto en estructuras productivas eficientes; favorecer a las familias de los/as titulares de derechos y aumentar la oferta de alimentos a la población de las localidades.

1.2. Descripción del proyecto

El proyecto tiene como **objetivo general**:

Contribuir a la seguridad alimentaria en tres municipios de La Habana a través de la mejora de la producción y eficiencia del sector agropecuario urbano y periurbano.

Objetivo específico:

Potenciar la producción y la eficiencia de 8 CCS agropecuarias en tres municipios de la Habana para la producción de leche de cabra y elevar la calidad y cultura del consumo.

Resultados esperados:

R.1.1. Fortalecimiento de las redes municipales para la gestión de la seguridad alimentaria en 3 Municipios de La Habana.

R.1.2. Mejoradas las capacidades productivas e incorporadas prácticas agroecológicas en la producción urbana y periurbana de la leche de cabra de 8 CCS.

R.1.3. Mejoradas las capacidades técnicas, gerenciales y de gestión de 8 CSS incluyendo medidas de igualdad y equidad de género.

El proyecto para su gestión contó con un equipo de dirección formado por la parte cubana por una directora un especialista de mercadeo y un logístico.

2. Metodología

2.1. Marco metodológico

La evaluación ha utilizado un enfoque metodológico participativo, que ha involucrado a los principales actores del proyecto y a las personas titulares de derechos en un análisis colectivo, con un enfoque basado en derechos y una perspectiva de género, acerca de lo alcanzado, lo que no se ha logrado y las perspectivas de continuidad. El análisis ha tenido en cuenta una perspectiva de justicia económica, social y ambiental.

Aplicó un enfoque metodológico cuanti-cualitativo y empleó como técnicas de recogida y análisis de información la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y la observación participante en las visitas a una muestra de áreas del proyecto.

La información recopilada ha sido empleada como fuente de verificación para cada uno de los resultados previstos a alcanzar, según los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impactos y viabilidad.

2.2. Trabajos realizados

a) Revisión y análisis documental relacionado con el proyecto: expedientes del proyecto, documento de formulación, Términos de Referencia (TdR), documentos de seguimiento y monitoreo, registros propios, material audiovisual, publicaciones, etc.

b) Entrevistas semiestructuradas:

- Titulares de derechos de las entidades productivas, trabajadores/as de las mismas y familias.
- Personal de ACPA (equipo coordinador de proyecto, personal de ACPA nacional y filial provincial de La Habana).
- Personal de ACP (coordinación proyecto)
- Otras organizaciones o instituciones presentes en la zona (Delegación municipal del CITMA, otros proyectos).
- Representantes de los gobiernos municipales y de las delegaciones municipales del Ministerio de Agricultura (MINAG)

c) Grupos focales con grupos de actores: encuentro con grupos de personas directamente involucrada en el proyecto, para recolectar distintas ideas y

percepciones sobre la ejecución y sus resultados. Incluirá al equipo del proyecto, grupos de personas de las CCS y de las unidades productivas.

- d) Visitas a las áreas del proyecto y observación participante:** Se visitará una muestra de unidades productivas y fincas de los/as productores/as, a propuesta del equipo del proyecto, seleccionadas teniendo en cuenta aquellas donde las acciones fueron más integrales y donde el proyecto ha tenido una mayor incidencia.

Tabla 1: Cronograma de evaluación

Actividades	Fecha	Participantes
Revisión de la documentación del proyecto	A lo largo de todo el proceso de evaluación	Equipo de evaluación
Reunión con el equipo de proyecto y presentación del mismo por parte de su directora.	23 de febrero / 2021	Equipo de evaluación, equipo de proyecto) y presidenta de la Filial de ACPA en La Habana.
Visita a unidades productivas y fincas del municipio Playa: CCS "Arides Estévez". Entrevistas a productores y productoras de cabras, entrevistas a informantes claves y visitas a las áreas productivas.	24 de febrero / 2021	Equipo de evaluación, presidente y miembros de la junta directiva de la CCS, productores y productoras titulares de derechos, equipo de proyecto y presidenta de la Filial de ACPA en La Habana.
Visita a unidades productivas y fincas del municipio Marianao: UBPC "La Victoria", CCS "Cuba socialista" y CCS "Dos ríos". Entrevistas a productores y productoras de cabras, entrevistas a informantes claves, grupo focal y visitas a las áreas productivas.	25 de febrero / 2021	Equipo de evaluación, presidente/a y miembros de la junta directiva de las CCS y de la UBPC, productores y productoras titulares de derechos, equipo de proyecto y presidenta de la Filial de ACPA en La Habana.
Visita a unidades productivas y fincas del municipio La Lisa: CCS "Orlando López" y CCS "Juan Manuel Márquez". Entrevistas a productores y productoras de cabras, y visitas a las áreas productivas.	26 de febrero / 2021	Equipo de evaluación, miembros de la junta directiva de la CCS, productores y productoras titulares de derechos, directora de proyecto y presidenta de la Filial de ACPA en La Habana.
Entrevista a Presidencia Nacional de ACPA	1 de marzo / 2021	Equipo de evaluación, presidenta y vicepresidenta de ACPA Nacional, presidenta de la filial de ACPA en La

		Habana y directora del proyecto.
Entrevista a presidenta filial de La Habana y directora del proyecto	8 de marzo/2021	Equipo de evaluación, presidenta de la filial de ACPA en La Habana y directora del proyecto.
Entrevista a coordinadora para la alimentación en el Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Playa.	8 de marzo/2021	Equipo de evaluación, coordinadora para la alimentación del CAM de Playa, presidenta de la filial de ACPA en La Habana y directora del proyecto.
Entrevista a delegada municipal de la Agricultura en Playa y especialista de la Delegación.	8 de marzo/2021	Equipo de evaluación, delegada municipal de la Agricultura en Playa, especialista de la Delegación, presidenta de la filial de ACPA en La Habana y directora del proyecto.
Entrevista a directora y especialista de proyecto.	8 de marzo/2021	Equipo de evaluación, directora y presidenta de la Filial de ACPA en La Habana.
Entrevistas a informante clave: Experto del ICA	15 de marzo/2021	Equipo de evaluación, experto del ICA
Envío del primer borrador del Informe de la evaluación a ACP y ACPA	18 de marzo/2021	
Devolución de las observaciones por ACP y ACPA al borrador de la evaluación	20 de marzo/2021	
Entrega del Informe Final de la evaluación	23 de marzo/2021	

Dificultades en el proceso:

Las limitantes en el proceso de evaluación se dieron principalmente en:

- Escaso tiempo para su realización, lo que impidió ampliar las visitas y las entrevistas.
- Realización en etapa de pandemia de la COVID-19 con restricciones de movilidad y de encuentros numerosos.

Recogida de información:

Revisión documental:

El equipo de proyecto entregó al equipo evaluador el expediente completo en el que se pudo revisar toda la documentación del proyecto, desde su formulación, términos de referencia, informes narrativos parciales, informes de seguimiento y monitoreo, informes financieros, programas de capacitación, relatorías de talleres realizados, etc.

Trabajo en terreno para recogida de información cualitativa y cuantitativa:

Se realizaron visitas a fincas de los/las productores/as y a unidades productivas participantes en el proyecto. Se visitaron 4 de las 8 CCS (50%) que forman parte del mismo y una UBPC incorporada, entre ellas, el lugar de la planta productora del activador ruminal (PAR) y áreas de oficinas de tres cooperativas.

Participaron un total de 22 actores en los intercambios realizados en terreno. De ellos, 6 (37,5%) de los/as 16 titulares de derechos directos participaron en entrevistas individuales o grupos focales, junto a familiares u otros productores/as de la finca, así como otras personas en condición de informantes clave: miembros de las juntas directivas de las cooperativas, representantes del gobierno municipal o local, miembros de otros proyectos o representantes de las instancias municipales del Ministerio de la Agricultura (MINAG) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas a titulares de derechos, familiares y personal de las bases productivas y tres grupos focales: en la CCS "Arides Estévez" (4), la CCS "Cuba Socialista" (9) y la UBPC "La Victoria" (4), para 16 participantes en los grupos y 22 entrevistados en total.

Tabla 2: Composición de los/as entrevistados/as en el terreno:

Municipio	Playa		Marianao		La Lisa		Total	
	T.D	I.C	T.D	I.C	T.D	I.C	T.D	I.C
Femenino	1		5	4		1	6	5
Masculino	5		3	1	2		10	1
Total	6		8	5	2	1	16	6

T.D: Titular de derechos

I.C: Informante clave

Además, se realizaron otras 6 entrevistas con la participación de 9 informantes clave:

1. Presidenta y vicepresidenta de ACPA Nacional, María del Carmen Cejas y Lisette Fernández
2. Presidenta de la filial de ACPA en La Habana, Aurelia Castellanos
3. Coordinadora para la alimentación del CAM de Playa, Nereida Montes de Oca Hernández
4. Delegada y especialista de la Delegación municipal de la Agricultura en Playa, Yuliet Castellanos Fernández y Aimara Estévez Paisant
5. Profesor titular del ICA, experto del proyecto, Dr. Delfín Gutiérrez
6. Equipo ACP

En total fueron entrevistadas en el proceso de evaluación 31 personas (18 mujeres y 13 hombres).

3. Acción evaluada y contexto en el que se desarrolla la intervención.

3.1 Breve descripción de la intervención evaluada

El proyecto se presentó a la Convocatoria del Ajuntament de Barcelona en 2017 e inició en diciembre de 2017. En abril de 2018, ACP solicitó al financista la modificación del proyecto por la reactivación productiva definida por el gobierno cubano en la Zona Especial de Desarrollo de Mariel. Las tramitaciones de aprobación en Cuba alargaron la apertura de la cuenta bancaria, razón por la cual, ACP solicitó al Ajuntament de Barcelona en noviembre de 2019 la ampliación por seis meses de los plazos de ejecución del proyecto.

Posteriormente, la pandemia que afecta al mundo desde inicios del año 2020, demoró la llegada al país de los principales insumos que se importaban. El confinamiento también afectó la continuidad de las acciones de capacitación. Estos factores conllevaron a la solicitud al Ajuntament de Barcelona de una nueva ampliación por cuatro meses. Con esas ampliaciones la fecha de terminación pasó al 31 de octubre de 2020.

3.2. Contexto en el que se desarrolló la intervención. Cuba 2017-2020

Desde finales de la primera década del presente siglo, se iniciaron importantes transformaciones en el modelo de desarrollo socioeconómico de Cuba y ello también ha impactado el sistema de la producción agropecuaria.

Dichas transformaciones fueron establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el año 2011¹, evaluados y revisados en el año 2016², a partir de los cuales quedó aprobado en el año 2017 el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el año 2030³.

Las directrices que han guiado esos procesos dan prioridad a la modernización del sector agropecuario como modelo de desarrollo económico local sostenible para garantizar una de las políticas nacionales prioritarias: la Seguridad Alimentaria de toda la población cubana.

En lo referente al sector agrícola se planteó la asignación de tierras ociosas (L189), el mejoramiento de servicios de asistencia para los productores rurales (L136), la conservación y el mejoramiento de semillas (L188), el acceso al crédito para equipos e insumos (L53, L203), la venta de excedentes a precios de mercado (L10, L27), la introducción gradual de cooperativas de segundo grado y de cooperativas agroindustriales (L25, L29, L180), destinar la inversión pública hacia los productores más eficientes (L201) y las capacitaciones para los trabajadores del campo (L200). Estos lineamientos fueron ratificados en el 2016, otorgando un rol importante a las cooperativas no estatales.

El PNDES señala entre sus principios rectores “Alcanzar niveles de producción y comercialización agropecuaria que garanticen un alto grado de autosuficiencia alimentaria” (p.18) e incluye a la “agroindustria no azucarera e industria alimentaria, con énfasis en la integración de la industria con el sector primario agropecuario y la

¹ *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.* (2011). La Habana: Editora Política.

² *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021.* (2017). <http://www.granma.cu/pdf/>

³ *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (PNDES).* (2017). (Tabloide), Villa Clara: Empresa de Periódicos.

elevación del valor agregado de los productos alimenticios” (p. 26) como uno de los sectores económicos estratégicos.

Entre los objetivos generales y/o específicos que se plantea el Programa hay varios que resaltan la importancia que se concede al sector agropecuario, en estrecho vínculo con el desarrollo local, la seguridad alimentaria de la población y la protección del medioambiente. Entre los más significativos pueden referirse:

- Elevar la producción, productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, particularmente en la población rural.
- Lograr una mayor integración entre los actores económicos del país, que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, tanto del sector productivo como de la población.
- Reducir progresivamente la diferenciación económica y social entre los diferentes territorios del país, así como la no proveniente de la cantidad, calidad y complejidad del trabajo y los resultados económicos, entre segmentos de la población.
- Garantizar un crecimiento sostenido del consumo de la población, su diversificación y elevación de la calidad.
- Reducir la disparidad urbano-rural e interregional en el acceso a servicios y oportunidades, mediante la promoción de un desarrollo territorial e inclusivo.
- Impulsar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales.
- Implementar un modelo de gestión local y comunitaria con un enfoque medioambiental, que integre bajo la autoridad de los gobiernos territoriales la protección y uso racional de los recursos naturales y la lucha contra la contaminación.
- Desarrollar una gestión integral de desechos, sustancias contaminantes y fuentes de contaminación, en las áreas urbanas, suburbanas y rurales que garantice una mayor calidad ambiental en los asentamientos poblacionales.
- Detener la degradación de los suelos con la aplicación de una agricultura sostenible, como vía para contribuir a alcanzar la seguridad alimentaria del país.

Al mismo tiempo, una de las direcciones estratégicas para el desarrollo económico y social ha sido la de buscar los encadenamientos productivos entre diferentes sectores, a la vez que se potencie el desarrollo de la industria nacional y se aprovechen las potencialidades de la inversión extranjera. En esa estrategia un papel principal le corresponde a la Zona Especial de Desarrollo de Mariel, en la provincia de Artemisa, colindante con La Habana.

En el año 2018, la Zona Especial de Desarrollo del Mariel, en su quinto año de haberse iniciado, se planteó una reestructuración productiva acompañada de un ambicioso plan de creación de infraestructuras, encaminado a apoyar el establecimiento de negocios en la esfera productiva para consolidar encadenamientos productivos con

empresas nacionales para lograr una mayor integración con la economía del país. Uno de los sectores incluidos en las prioridades fue el de la producción de lácteos, a través de un acuerdo inicial de negocios con el Grupo español TGT Caribe, para la fabricación de quesos y productos lácteos, proceso para el cual resultaban indispensables los encadenamientos productivos a partir de garantizar el suministro de lecha de vaca, búfala y cabras, para la industria. Sin dudas, esta reestructuración de la estrategia nacional tuvo implicaciones para el proyecto por lo que fue necesaria su modificación.

A lo largo de estos años se han aprobado varias políticas dirigidas a la flexibilización de la entrega de tierras ociosas, un nuevo reglamento para el funcionamiento de las UBPC, la comercialización de productos agropecuarios, el incremento de precios al productor para ciertos rubros, la venta directa a instalaciones turísticas, la venta liberada de insumos, alimento animal y equipos y el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las cooperativas. Al propio tiempo, el Ministerio de Agricultura ha llevado a cabo acciones para perfeccionar su modelo de gestión, tales como separar las funciones estatales de las empresariales en la nación y provincias, redimensionar el sistema presupuestado desde el Órgano Central hasta el municipio, traspasar a los Consejos de la Administración las representaciones territoriales de la agricultura y las empresas que producen para el autoabastecimiento territorial y reestructurar el sistema empresarial, compactando y reduciendo los grupos empresariales nacionales.

A pesar del establecimiento de estas prioridades y los cambios de políticas aún resulta insuficiente el nivel de crecimiento de la producción nacional de alimentos que es inferior a las necesidades de consumo, lo que continúa demandando altas tasas de importación de alimentos.

Un análisis reciente señalaba que Cuba gasta anualmente más de dos mil millones de dólares en la compra de alimentos, de los cuales entre 600 y 800 millones podrían sustituirse con una mayor productividad del sector agropecuario. En ese sector trabaja alrededor del 20% de la fuerza de trabajo ocupada en el país, pero solo aporta el 3,6% del Producto Interno Bruto. Diversos factores contribuyen a esos bajos resultados entre los que se encuentran la escasa estructuración de cadenas productivas, la debilidad de las inversiones y la tecnología y las desfavorables condiciones agroecológicas. Según estudios realizados, solo el 33% de la tierra agrícola puede ofrecer buenos rendimientos; el 67% restante requiere complementarse con suministro de agua, fertilizante o plaguicida⁴.

En el contexto de estos años, otros factores han conspirado contra la posibilidad de alcanzar mayores resultados.

Un factor a considerar es la afectación de tormentas tropicales y huracanes con la consiguiente afectación económica y daños considerables a la agricultura. Entre 2016 y 2020 Cuba se vio afectada todos los años por estos organismos tropicales con excepción de 2019⁵, pero incluso en ese año La Habana sufrió el embate de un tornado

⁴ Figueredo, O., Carmona, E. & Izquierdo, L. Cuba en datos: Agricultura, sector estratégico que precisa despuntar. Cubadebate, 17 de mayo de 2019. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/especiales/economia>

⁵ En 2016, el huracán Matthew (categoría 4) afectó la zona oriental del país con cuantiosos daños al sistema eléctrico, los viales, las viviendas y la agricultura. En 2017, el huracán Irma (categoría 5) recorrió

que atravesó cinco municipios, dejando a su paso una gran destrucción. Aunque esos eventos naturales no afectaron de forma directa las áreas del proyecto, tuvieron un impacto general sobre la economía del país que afecta la ejecución de todos sus procesos por las pérdidas que genera, la reorientación de las prioridades a resarcir los daños, por ejemplo, la demanda de materiales de construcción y combustibles.

Otro factor de gran impacto sobre el funcionamiento de la economía cubana es el producido por el bloqueo de Estados Unidos que en el período de ejecución del proyecto coincidió con el endurecimiento de las medidas por parte de la Administración Trump. Durante su mandato se dictaron más de 240 medidas con el objetivo de asfixiar económicamente al país, a través de obstaculizar las principales fuentes de ingresos y entorpecer las relaciones comerciales con terceros países. Algunas de esas medidas han tenido implicaciones directas para la ejecución de proyectos de colaboración como es el caso de la prohibición de importación de productos y equipos que contengan más de un 10% de componentes estadounidenses, cualquiera que sea su país de origen y las acciones contra buques, navieras, compañías aseguradoras y reaseguradoras vinculados al transporte⁶.

Como tercer factor que ha venido a complejizar el contexto cubano en este período se encuentra la pandemia de la COVID-19. Los primeros casos en Cuba fueron detectados el 11 de marzo de 2020. A partir de ese momento, las medidas para hacer frente a la pandemia implicaron cierre de fronteras del país hasta noviembre de 2020, lo que unido a las restricciones internacionales también tuvo afectaciones sobre las importaciones.

De igual forma, las distintas provincias han atravesado por diferentes fases de evolución de los contagios y ello ha implicado varias etapas de confinamiento parcial o total. La Habana, en su condición de capital, concentra la mayor población del país (más de dos millones de habitantes) en sus 15 municipios y una elevada movilidad intra e intermunicipal, ha estado en condición de aislamiento la mayor parte del período entre abril y noviembre de 2020, con prohibición de entradas y salidas desde y hacia otras provincias, limitación de actividades entre municipios, cierre de una gran

prácticamente toda la isla y dejó pérdidas millonarias en instalaciones industriales, hoteleras, viviendas, la agricultura y colapsó el sistema eléctrico nacional. Ese mismo año además la tormenta tropical Nate y la depresión tropical Phillippe ocasionaron daños a la agricultura por las intensas lluvias. En 2018, las tormentas tropicales Alberto y Michel produjeron afectaciones en viviendas, carreteras, la red ferroviaria y la agricultura en la región occidental. Por último, en el 2020 la tormenta tropical Laura penetró en dos ocasiones en territorio cubano, por su región oriental y occidental produciendo también afectaciones.

⁶ Por solo mencionar algunas de estas acciones cabe señalar que los cambios regulatorios emitidos por los Departamentos del Comercio y el Tesoro reimpusieron la medida que impide la importación de productos y equipos que contengan más de un 10% de componentes estadounidenses. En una economía globalizada, ello constituye un obstáculo real para adquirir insumos necesarios, independientemente del mercado de origen. Se prohibió la importación en EE.UU. de ron y tabaco de origen cubano, uno de los principales rubros exportables cubanos. Se creó la Lista de Entidades Cubanas Restringidas por el Departamento de Estado (231 empresas incluidas en el listado), con las cuales personas sujetas a la jurisdicción estadounidense tienen prohibido realizar transacciones financieras directas, persecución a las operaciones bancario-financieras de Cuba con cierre de cuentas bancarias, denegación de transacciones y otros obstáculos a las representaciones diplomáticas y de negocios en el exterior y medidas contra buques, navieras, compañías aseguradoras y reaseguradoras vinculados al transporte.

parte de las entidades laborales, suspensión del transporte público y restricciones a la movilidad de medios de transporte de las instituciones, entre otras medidas. Esas condiciones limitaron continuar avanzando en las acciones de todos los proyectos a un ritmo adecuado.

Los diferentes factores que inciden sobre la economía cubana, algunos de larga data como el bloqueo de los Estados Unidos, tuvieron una agudización en los años 2019-2020, situación que alcanzó su momento más crítico con la pandemia al tratarse de una crisis sanitaria mundial que ha devenido en una crisis económica también de carácter internacional. En ese contexto se ha hecho más evidente la imperiosa necesidad de garantizar el autoabastecimiento alimentario como condición de seguridad alimentaria e incluso de seguridad nacional.

Ello condujo en la segunda mitad del 2020 a establecer un conjunto de nuevas medidas encaminadas a fortalecer la planificación territorial mediante el programa de autoabastecimiento y el de soberanía alimentaria, que permita a los municipios sustentarse endógenamente a partir de los recursos que producen los territorios⁷.

Es importante tener en cuenta que, aunque el 80% de las tierras agropecuarias son del Estado, el 70% son gestionadas por las cooperativas, por lo que el sector cooperativo sigue siendo prioritario para el logro de la seguridad alimentaria.

Uno de los elementos dinamizadores del papel de las cooperativas radica en una participación amplia y activa de las mujeres, la que aun es insuficiente. A pesar de las políticas del país a favor de la equidad de género y de los avances logrados en la incorporación social de las mujeres, en el sector agropecuario no se han logrado los suficientes avances que se expresan en una baja presencia en los procesos productivos y directivos y en el predominio de relaciones inequitativas entre hombres y mujeres en el plano social y familiar.

El Sistema de la Agricultura estableció su Estrategia de Género que se desarrolló en una primera etapa entre 2015 y 2020 e incluye acciones de capacitación, gestión del conocimiento y organizacional, empoderamiento económico, comunicación, incidencia comunitaria, conciliación de la vida familiar y laboral, liderazgo y masculinidades, entre otras. Se ha propuesto la creación de Comités de Género en todas las empresas y cooperativas agropecuarias como grupos de trabajo permanente para disminuir las desigualdades. Organizaciones como la ANAP y la propia ACPA tienen estrategias de género a las que conceden elevada prioridad.

Sin embargo, resulta necesario seguir estimulando ese proceso que aún resulta insuficiente. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información⁸, en 2019

⁷ Entre las medidas se destacan la oferta de un servicio bancario especializado a la actividad agropecuaria; una reducción de la lista de productos agropecuarios con precios centralizados; en las provincias de La Habana, Santiago de Cuba y Villa Clara, en una primera etapa, ya se comercializan a los campesinos en moneda libremente convertible insumos y equipamientos; la comercialización de productos agropecuarios; la flexibilización de la fuerza de trabajo y mecanismos para saldar las deudas con los productores. Asimismo, las cooperativas agropecuarias y productores podrán abrir cuentas corrientes en moneda libremente convertible y realizar importaciones y exportaciones.

⁸ Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2020). Anuario Estadístico de Cuba. Capítulo Empleo y Salarios. Tabla 7.2. Recuperado de <http://www.onei.gob.cu>

las mujeres constituían el 17,9% del total de cooperativistas agropecuarios y aunque es una proporción muy baja representa un incremento del 6% respecto al año 2016, lo que muestra, por una parte, las potencialidades que tiene la incorporación de la fuerza femenina a la actividad agropecuaria y, por otra, que el trabajo de sensibilización, capacitación y estímulo, a través de estrategias diseñadas al efecto, tienen resultados alentadores.

4. Resultados (atendiendo a los criterios de evaluación establecidos).

Durante el proceso de evaluación, la recogida de la información se realizó a través de técnicas cuantitativas y cualitativas que fueron implementándose a través de la revisión de la documentación del proyecto y la realización de entrevistas, grupos focales y observación participante en las visitas a diferentes áreas del proyecto, que permitieron hacer una interpretación de su funcionamiento y los problemas que existieron durante su desarrollo, los aportes a los/as titulares de derechos y los aspectos que han dificultado la obtención de todos los resultados planificados. Están previstos como titulares de derechos directos 16 productores/as de las diferentes entidades productivas (11 hombres y 5 mujeres) y sus familias.

4.1. Pertinencia: Adecuación de los objetivos y resultados del proyecto al contexto en que se realiza y a las prioridades y necesidades de las instituciones y los/as productores/as. Fortalecimiento de las capacidades productivas de las cooperativas e incorporación de técnicas para la utilización de recursos naturales de manera sostenible. Representatividad de las mujeres productoras.

El proyecto es pertinente en el contexto de la agricultura urbana, suburbana y familiar en los tres municipios de la provincia de La Habana en que se ubica, está en correspondencia con la política de desarrollo del país con prioridad para los programas agroalimentarios y en este caso, se alinea con el Programa del Ministerio de la Agricultura de Apoyo al desarrollo del ganado menor. De igual forma, se corresponde con las líneas estratégicas de ACPA de apoyo al desarrollo de la producción de especies menores y cuenta con el apoyo científico de centros de investigación que tienen entre sus prioridades aportar conocimiento para el desarrollo de la producción de ganado menor.

El proyecto ha estimulado la motivación de las personas a potenciar los sistemas productivos de especies menores y en particular la crianza de ganado caprino, de manera integrada, con la autoproducción del alimento animal en condiciones medioambientales sostenibles. Tienen altas expectativas con la utilización de los implementos aportados por el proyecto y en especial por los resultados derivados de la puesta en marcha de la planta de activador ruminal (PAR), la primera en formato líquido para pequeños rumiantes en el país, para mejorar las condiciones de crianza y sus rendimientos.

Los espacios de formación y las temáticas impartidas en los talleres dan respuesta a necesidades de capacitación y son altamente valoradas por los/as productores/as que han participado en ellas, por los resultados que ya se aprecian de su aplicación. Por ejemplo, lo referente a la diversificación productiva, la introducción de una mayor variedad de plantas proteicas para la alimentación animal y la preparación de piensos artesanales que la hace menos dependiente de las condiciones climáticas.

También se valoró satisfactoriamente la capacitación en temas de género cuyas acciones contribuyen a una mayor presencia femenina en la producción agropecuaria y un empoderamiento de la mujer para el logro de una mayor equidad en las relaciones familiares y laborales.

Se consideró por todos los actores entrevistados que el proyecto es de absoluta pertinencia, más aún en este momento en que el país está brindando una elevada prioridad a la seguridad alimentaria y el desarrollo local y, en ese propósito, el aporte desde la agricultura urbana, suburbana y familiar en la capital es de vital importancia.

4.2. Eficacia: Valoración del grado de consecución de los objetivos y resultados previstos. Comercialización y mejoramiento de ingresos.

Para el análisis del cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, se evaluó el comportamiento del objetivo específico, los tres resultados y el cumplimiento de los indicadores planificados.

Tabla 3: Cumplimiento objetivo específico

OE1: Mejoradas las capacidades técnicas, gerenciales y de gestión de 8 CSS incluyendo medidas de igualdad y equidad de género			
Indicadores Propuestos	Datos obtenidos	Fuentes de verificación propuestas	Fuentes de verificación revisadas
IOV1 esperado: Al finalizar el proyecto se han firmado acuerdos contractuales entre productores/as, cooperativas y EGAME (Empresa de Ganado Menor) para el desarrollo local y la seguridad alimentaria territorial.	Todas las cooperativas tienen convenios firmados con la EGAME (Empresa de Ganado Menor).	FV1.OE- Línea de base productiva elaborada. FV2. OE- Copias de balances económicos anuales de la CCS FV3.OE- Copia certificado de la composición de la junta directiva de la CCS.	Línea de base productiva elaborada. Copia certificado de la composición de la junta directiva de la CCS. Acuerdos y compromisos de venta y comercialización con autoridades locales y mercados locales (para 2 CCS).
IOV2 esperado: Al finalizar el proyecto se han aumentado las producciones anuales que se relacionan a continuación: <ul style="list-style-type: none">• Producción de leche: 32 000 l• Producción de carne: 3,5 t	No se alcanzan los resultados productivos esperados por el retraso en la entrega de los recursos y puesta en marcha de la PAR. Se logran producciones de 20 000 litros de leche y 1,5 t de carne.	FV4.OE- Acuerdos y compromisos de venta y comercialización con autoridades locales y mercados locales. FV5.OE- Copias de contratos laborales. FV6.OE- Resultados de las encuestas y evaluación final	Entrevistas realizadas durante la evaluación. Visitas a las fincas. Registro fotográfico
IOV3 esperado: Durante el segundo	Como resultado de las capacitaciones recibidas, los/as productores/as		

<p>año del proyecto el 50% de las áreas productivas aplican técnicas eficientes y sostenibles de explotación ganadera</p>	<p>aplican prácticas agroecológicas e integran los sistemas agroproductivos como principio básico por lo que puede considerarse que las áreas productivas logran aplicar en un 50% técnicas eficientes y sostenibles.</p> <p>Logran el autoabastecimiento alimentario del ganado, se han incrementado las áreas forrajeras en las fincas, se destinan áreas a la producción de semillas que enriquecen el alimento animal, se utilizan restos de cosechas agrícolas para la fabricación de ensilajes, se elaboran bloques nutricionales y alimentos peletizados de forma artesanal a partir de las producciones de las fincas y se han creado viveros para la producción de posturas de forrajes.</p>	<p>externa-mixta. FV7.OE- Informe fotográfico</p>	
<p>IOV4 esperado: Al finalizar el proyecto se reforestaron 30 hectáreas, de las cuales: 15 fueron de forma compacta y 15 de forma dispersa.</p>	<p>Se reforestaron 32,46 h de forma dispersa y 5 de forma compacta con especies maderables como cedros, robles y ocujes que cumplen distintas funciones (cercas, postes vivos, cortinas protectoras, sombra, etc.).</p>		
<p>IOV5 esperado: Elaborado un diagnóstico de género en la gestión y dirección y plan de equidad en al menos 5 CCS.</p>	<p>Elaborado un diagnóstico de género en la gestión y dirección en 7 cooperativas para los cuales se entrevistaron 34 directivos, de ellos 15 mujeres.</p> <p>Elaborado el plan de equidad de género en 5 cooperativas y realizados 6 talleres con 123 participantes, 89 mujeres y 34 hombres.</p>		

Las acciones realizadas para el logro de este objetivo se han dirigido al mejoramiento de las infraestructuras productivas en las fincas de cría de cabras, la diversificación de la producción, la ampliación y diversificación del cultivo de especies proteicas para la alimentación animal, el mejoramiento genético y el énfasis en la capacitación.

El proyecto cumplimentó los objetivos previstos en cuanto a procesos formativos y con ello mejoró las capacidades técnicas, gerenciales y de gestión de las cooperativas, incluidas acciones para lograr equidad de género, lo que se refleja en el cumplimiento total o parcial de la mayor parte de los indicadores correspondientes a los 3 resultados como se apreciará a continuación.

Tabla 4: Cumplimiento Resultado 1

R.1.1: Fortalecimiento de las redes municipales para la gestión de la seguridad alimentaria en tres Municipios de La Habana.			
Indicadores Propuestos	Datos obtenidos	Fuentes de verificación propuestas	Fuentes de verificación revisadas
IOV1 esperado: Al finalizar el proyecto hemos conseguido un 100% de participación por parte de los tres municipios de forma activa en las actividades propuestas del proyecto.	<p>Se produjeron intercambios de las cooperativas y los/as productores con los gobiernos municipales.</p> <p>Intercambio con investigadores del Instituto de Ciencia Animal (ICA) y otros centros científicos.</p> <p>Intercambios con productores/as de otros municipios.</p>	<p>FV1.R2- Actas reuniones autoridades locales.</p> <p>FV2.R2- Acuerdos colaboración municipales y CCS.</p>	<p>Actas reuniones autoridades locales.</p> <p>Listas de asistencia.</p> <p>Informes de monitoreo y evaluación.</p>
IOV2 esperado: Al finalizar el proyecto al menos se han firmado tres acuerdos entre las Alcaldías y las 8 CCS para el desarrollo local y la seguridad alimentaria.	<p>Cada cooperativa ha firmado convenios con dependencia de los gobiernos municipales en las áreas de Salud, Educación y Empresa de Mercados, para el abastecimiento al consumo social municipal y la venta de sus producciones a través de los mercados estatales locales. Son convenios permanentes que se renuevan anualmente.</p> <p>Se firmó un convenio eventual entre la CCS "Arides Estévez" y el gobierno de Playa para pavimentar el acceso a la PAR.</p> <p>Todas las cooperativas tienen convenios firmados con la EGAME (Empresa de Ganado Menor).</p>	<p>FV3.R3- Contratos de venta para instituciones municipales</p> <p>FV4 R3- Listas de asistencia</p> <p>FV5R3- Informes de monitoreo y evaluación.</p> <p>Informe Final y Evaluación externa-mixta</p>	<p>Informe Final.</p> <p>Planes de desarrollo de 2 CCS.</p> <p>Entrevistas realizadas durante la evaluación.</p> <p>Visitas a las fincas.</p>
IOV3 esperado: Situados el 10% de la producción de leche de cabra en destinos sociales (instituciones públicas, círculos infantiles, asilos, etc.), potenciando la accesibilidad al producto en el territorio.	<p>La producción de leche de cabra, por ser aun cantidades reducidas, mantiene los destinos identificados en la Línea Base, fundamentalmente atender necesidades especiales en la comunidad (niños/as intolerantes a la leche de vaca, embarazadas, niños/as con capacidades especiales, ancianos/as) y el autoconsumo.</p>		
IOV4 esperado: Al menos 6 técnicos y técnicas municipales han sido formados en el sistema IGECSA.	<p>La certificación por el sistema IGECSA fue una aspiración muy elevada que se propuso el proyecto, en el país hay una sola entidad que posee esta certificación y depende de terceras personas. Esta acción se previó en el</p>		

	segundo año del proyecto, pero las condiciones de la pandemia de la COVID-19 no permitieron su realización.		
IOV5 esperado: Al menos cada CSS ha recibido 3 talleres de su AMPP.	Desde la elección de los gobernadores municipales y a partir de las prioridades de atención al sector agropecuario en las políticas económicas y sociales, hay un movimiento de formación en cada localidad con atención a las bases productivas. A partir de la aprobación en el 2020 del Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (SAN), que tiene entre sus 4 ejes la producción local de alimentos, las reuniones de los gobiernos municipales con las cooperativas tienen una frecuencia semanal.		

En el cumplimiento de este resultado vale destacar las sinergias establecidas entre el equipo del proyecto, las cooperativas que forman parte del mismo y representantes de los gobiernos municipales, de los consejos populares, delegados de circunscripción y las delegaciones municipales de la Agricultura, que han fortalecido las redes municipales para la seguridad alimentaria y el desarrollo local. Estas redes municipales se han visto reforzadas por el apoyo de instancias provinciales del gobierno de La Habana y la Agricultura, la participación de institutos de investigación y en algunos casos la interrelación con otros proyectos de desarrollo local como el vínculo que mantienen los/as titulares de derechos de este proyecto en la CCS “Cuba Socialista” en el municipio Marianao con el proyecto Akokan⁹.

En el expediente del proyecto constan actas que revelan la participación de diferentes entidades del gobierno y delegaciones de la Agricultura en los tres municipios en distintas actividades: taller de inicio, talleres de capacitación y recorridos por las cooperativas. De igual forma, en las visitas y entrevistas realizadas durante la evaluación, se tuvo contacto con representantes de los gobiernos y entidades de los municipios Playa y Marianao y se constató su participación en el proyecto.

Tabla 5: Cumplimiento Resultado 2

R.1.2: Mejoras las capacidades productivas e incorporadas prácticas agroecológicas en la producción urbana y periurbana de la leche de cabra de 8 CCS.

⁹ Akokan es un proyecto de desarrollo local en el barrio Los Pocitos en el municipio de Marianao, autogestionado desde la propia comunidad, que pretende abarcar lo económico, social y cultural. Akokan en lengua africana significa “desde el corazón”. El proyecto se desarrolla con el apoyo de universidades, centros de investigación y otras organizaciones sociales y con la participación del gobierno local representado por el delegado de la circunscripción quien es también un activo participante del proyecto que evaluamos.

Indicadores Propuestos	Datos obtenidos	Fuentes de verificación propuestas	Fuentes de verificación revisadas
IOV1 esperado: Al finalizar el proyecto se han aumentado las producciones anuales de leche en 32 000 l y de carne en 3,5 t.	<p>No se alcanzan los resultados productivos esperados por el retraso en la entrega de los recursos y puesta en marcha de la PAR.</p> <p>Se logran producciones de 20 000 litros de leche y 1,5 t de carne.</p>	<p>FV1.R1- Línea de base productiva elaborada.</p> <p>FV2. R1- Copias de balances económicos anuales de la CCS.</p>	<p>Levantamiento de Línea base.</p> <p>Contratos de construcción y compra de equipos y PAR.</p> <p>Copia de listados de asistencia a talleres, charlas, conferencias.</p>
IOV2 esperado: Se ha aumentado la producción de leche en un 40% con destino industrial y social, al finalizar el proyecto.	<p>No se han logrado demostrar los incrementos previstos por el retraso en la entrega de los recursos. De momento, la producción se destina fundamentalmente al consumo social y el autoabastecimiento.</p>	<p>FV3.R1- Contratos de construcción y compra equipos planta ruminales.</p>	<p>Copia de materiales distribuidos.</p> <p>Copias de las relatorías de las sesiones de sensibilización y formación de capacidades.</p>
IOV3 esperado: Creados 10 puestos de trabajo, donde al menos el 50% será ocupado por mujeres según plan de igualdad previsto elaborar.	<p>Se crearon 16 nuevos puestos de trabajo con la creación de dos minindustrias en dos cooperativas de Marianao. El 41, 3% ha sido ocupado por mujeres de la localidad.</p>	<p>FV4 R1- Copia de listados de asistencia a talleres, charlas, conferencias.</p> <p>Copia de materiales distribuidos.</p>	<p>Copias de encuestas a la población meta.</p> <p>Entrevistas realizadas durante la evaluación.</p>
IOV4 esperado: Durante el segundo año del proyecto el 50% de las áreas productivas aplican técnicas eficientes y sostenibles de explotación ganadera	<p>Como resultado de las capacitaciones recibidas, los/as productores/as aplican prácticas agroecológicas e integran los sistemas agroproductivos como principio básico por lo que puede considerarse que las áreas productivas logran aplicar en un 50% técnicas eficientes y sostenibles.</p> <p>Logran el autoabastecimiento alimentario del ganado, se han incrementado las áreas forrajeras en las fincas, se destinan áreas a la producción de semillas que enriquecen el alimento animal, se utilizan restos de cosechas agrícolas para la fabricación de ensilajes, se elaboran bloques nutricionales y alimentos peletizados de forma artesanal a partir de las producciones de las fincas y se han creado viveros para la producción de posturas de forrajes.</p>	<p>FV5.R1- Copias de las relatorías de las sesiones de sensibilización y formación de capacidades.</p> <p>FV6.R1- Copias de certificados de participación.</p> <p>FV7.R1- Copias de encuestas a la población meta.</p> <p>FV8.R1- Referencias fotográficas.</p>	<p>Visitas a las fincas.</p> <p>Registro fotográfico.</p>
IOV5 esperado: Al	Se reforestaron 32,46 h de forma		

<p>finalizar el proyecto se reforestaron 30 hectáreas, de las cuales: 15 fueron de forma compacta y 15 de forma dispersa.</p>	<p>dispersa y 5 de forma compacta con especies maderables como cedros, robles y ocujes que cumplen distintas funciones (cercas, postes vivos, cortinas protectoras, sombra, etc.).</p>		
<p>IOV6 esperado: Al finalizar el proyecto más del 70% de socios/as valoran un aumento de su calidad de vida e incorporan las prácticas sostenibles, equitativas e igualitarias en el ámbito productivo aprendidas en el proyecto.</p>	<p>Se han logrado resultados en la aplicación de técnicas eficientes y sostenibles para la alimentación animal.</p> <p>Como resultado de la capacitación los/as productores/as han incorporado prácticas agroecológicas entre las que se encuentran la aplicación de tecnologías para el tratamiento de los residuales: se elabora compost, se utiliza abono orgánico y se produce humus de lombriz. Asimismo, se ha implementado el sistema de captación de agua de lluvia mediante colectores, el incremento de postes vivos diversificados en las cercas perimetrales incluyendo árboles frutales, barreras vivas de morera en cercas internas, aumento de medidas de conservación del suelo como franjas de drenaje, barreras de piedra y coberturas vivas y muertas según tipo de frutales.</p> <p>Aunque con la diversificación han logrado aumentar producciones para la alimentación humana y animal, no se ha logrado un incremento significativo de la calidad de vida de los/as socios/as y su familia al no disponer aun de los recursos del proyecto.</p>		

En el cumplimiento de este resultado vale destacar que, aunque no se han producido los incrementos productivos esperados, se valoran positivamente los impactos que han producido los procesos de capacitación.

<p>R.1.3: Mejoradas las capacidades técnicas, gerenciales y de gestión de 8 CCS incluyendo medidas de igualdad y equidad de género.</p>			
Indicadores Propuestos	Datos obtenidos	Fuentes de verificación propuestas	Fuentes de verificación revisadas
<p>IOV1 esperado: Incorporadas al menos 3 mujeres más en puestos de dirección de las CCS.</p>	<p>En cada una de las CCS existe una junta directiva de 11 personas que suman 86 hombres y 31 mujeres.</p> <p>Incorporadas 5 mujeres a puestos de dirección.</p> <p>Todas las CCS son presididas por</p>	<p>FV1.R2- Diagnóstico de género dentro CCS.</p> <p>FV2.R2- Plan de gestión intraorganizacional</p>	<p>Diagnóstico de género por CCS.</p> <p>Planes de formación y materiales elaborados.</p>

	<p>hombres y en 3 de ellas hay vice-presidentas mujeres.</p> <p>En 5 de las 8 CCS son mujeres quienes ocupan el puesto de responsable de economía.</p>	<p>FV3 R2- Planes de formación y materiales elaborados. FV3.R2- Listas de asistencia.</p>	<p>Listado y descripción de actividades formativas realizadas.</p>
<p>IOV2 esperado: Elaborado un diagnóstico de género en la gestión y dirección y plan de equidad en al menos 5 CSS.</p>	<p>Elaborado un diagnóstico de género en la gestión y dirección en 7 cooperativas para los cuales se entrevistaron 34 directivos, de ellos 15 mujeres.</p> <p>Elaborado el plan de equidad de género en 5 cooperativas y realizados 6 talleres con 123 participantes, 89 mujeres y 34 hombres.</p>	<p>FV4.R2- Encuesta final grado apropiación temática género entre socios y socias.</p> <p>FV5.R2- Lista mujeres activistas y plan réplica. FV6.R2- Copia certificado de la composición de la junta directiva de las CCS.</p>	<p>Listas de asistencia.</p> <p>Lista mujeres activistas.</p> <p>Copia certificado de la composición de la junta directiva de las CCS.</p> <p>Materiales divulgativos (copia de referencias en la prensa y las redes sociales, videos, capsulas audiovisuales).</p> <p>Entrevistas realizadas durante la evaluación.</p> <p>Visitas a las fincas.</p> <p>Registro fotográfico.</p>
<p>IOV3 esperado: Elaborados 32 talleres en género para la gestión agropecuaria en las CCS.</p>	<p>Diseñados los talleres en género y realizados 6 centrados de forma directa en temas de capacitación de género con 123 participantes, 89 mujeres y 34 hombres.</p> <p>Realizadas otras 9 actividades centradas en la participación de las mujeres y su empoderamiento que propicio intercambio con mujeres de otros territorios e incluso la presentación de experiencias en eventos internacionales.</p> <p>Impartidos 14 talleres de capacitaciones técnicas y de gestión intraorganizacional, con 151 participantes, de ellos 61 mujeres y 151 hombres, en los cuales se incluyeron temas sobre equidad de género.</p> <p>En general pueden cuantificarse 35 actividades con contenidos de género.</p>		
<p>IOV4 esperado: Al finalizar el proyecto se han elegido 15 mujeres y 5 hombres que realizan réplicas de formación en equidad e igualdad de género dentro de las 8 CCS.</p>	<p>Seleccionadas 14 mujeres y 5 hombres para replicar las formaciones en equidad e igualdad de género. Están distribuidas en 3 mujeres y 3 hombres en Playa, 8 mujeres y 1 hombre en La Lisa y 3 mujeres y 1 hombre en Marianao.</p>		
<p>IOV5 esperado: Al</p>	<p>Incorporadas 33 mujeres como</p>		

finalizar el proyecto al menos se han incorporado 30 mujeres más como socias de las 8 CSS.	socias en las 8 CCS, de ellas 6 como tenedoras de tierra.		
IOV6 esperado: Al menos cada CCS ha recibido 4 formaciones en gestión intraorganizacional.	Realizado diagnóstico intraorganizacional para la gestión de la calidad de la seguridad alimentaria a partir de los diagnósticos realizados por el MINAG, la ANAP y ACTAF. Se establecieron sinergias con otros proyectos y donativos que transversalizan temas de género y se tuvo el apoyo de la Federación de Mujeres Cubanas.		

Las formaciones técnicas fueron realizadas por el Dr. Delfín Gutiérrez, investigador titular del Instituto de Ciencia Animal (ICA) con el objetivo de promover el conocimiento sobre la alimentación caprina con la utilización de los recursos locales disponibles, así como el papel del activador ruminal en el mejoramiento de la alimentación. Ofreció 8 conferencias, 4 talleres y 16 clases prácticas. En las entrevistas realizadas a los/as productores/as hay un reconocimiento a los aportes de las capacitaciones ofrecidas por el Dr. Gutiérrez en los avances que van logrando en la cría de cabras. En la entrevista realizada al investigador, confirmó que los/as productores/as mantienen vínculos con él para aclarar dudas y seguir fortaleciendo los aprendizajes.

La capacitación organizacional en materia de gerencia y gestión contó con el apoyo de la Escuela Provincial de Capacitación del MINAG en La Habana y se establecieron vínculos con otros proyectos. Cada cooperativa elaboró su plan de desarrollo hasta el año 2030. Como parte de la evaluación fueron revisados los planes de 3 cooperativas (CCS "Arides Estévez", CCS "Cuba Socialista" y UBPC "La Victoria"). En algunas de ellas se ha elaborado un plan de negocios o una planificación estratégica participativa.

Para apoyar la capacitación se produjeron tres manuales que están a disposición de las bases productivas, lo que complementa los conocimientos. Se constató durante las visitas y entrevistas que dichos materiales son bien valorados y consultados por los/as productores/as.

Los temas de género además de contar con la capacitación que brinda el propio proyecto a través de las especialistas de la Filial de ACPA de La Habana, tuvo la participación de dos especialistas del Centro Oscar Arnulfo Romero (OAR), centro líder en temas de género en el país.

Se realizaron los diagnósticos de género en la gestión y dirección de 7 cooperativas y se elaboró el plan de equidad de género en 5 de ellas.

El diagnóstico de género permitió identificar un conjunto de brechas entre las que se destacan las desigualdades en las condiciones laborales y en las posibilidades de

conciliar la vida laboral y familiar por la sobrecarga de tareas domésticas, atención a hijos/as y a adultos/as mayores; la falta de adecuación de los medios de trabajo a las mujeres y la falta de conocimientos e iniciativas para potenciar la equidad e igualdad de género.

Los planes de equidad de género elaborados se orientan a reducir las brechas identificadas en cada caso. Las principales acciones se orientan a capacitar a mujeres y hombres en sus principales necesidades con prioridad para ellas, adecuar las actividades en tiempos y horarios a las posibilidades de participación de las mujeres, sensibilizar a mujeres y hombres para que se acojan a la ley 298 a través del contrato de usufructo que les garantiza el acceso no solo a la remuneración sino también a la seguridad social, favorecer las condiciones de mujeres al optar por nuevos puestos de trabajo y tener en cuenta las necesidades de las mujeres en la adquisición de medios de trabajo.

Se realizaron 6 talleres especializados en temas tales como empoderamiento económico y emprendedurismo, resiliencia y feminismo campesino, así como intercambios de experiencia entre mujeres productoras, visitas a fincas administradas por ellas y se favoreció la participación de productoras de las cooperativas incluidas en el proyecto en 9 actividades provinciales, nacionales e internacionales.

Ha habido difusión del trabajo realizado por las mujeres productoras a través de las emisoras locales de radio y de las redes sociales. De particular relevancia son los productos comunicativos (videos y cápsulas audiovisuales) producidos que socializan sus experiencias, en particular, los resultados productivos y sociales alcanzados por ellas en el proyecto.

Entre los resultados del proceso de capacitación y empoderamiento de las mujeres se cuenta con la incorporación de 33 nuevas socias y 5 nuevas directivas, así como la incorporación de 7 mujeres a nuevos puestos de trabajo creados en las minindustrias de dos CCS. Con la instalación y puesta en marcha de la PAR se ha previsto la incorporación de otras mujeres.

Al evaluar la eficacia del proyecto se debe tener en cuenta su inicio tardío de acuerdo al cronograma previsto y las complejidades del contexto en el que se ha desarrollado, en particular, el inicio de la pandemia de la COVID-19 y sus afectaciones tanto para la importación de los recursos y tecnologías como para la realización de encuentros y talleres. Por ejemplo, las acciones de capacitación se vieron limitadas en algunos períodos por la imposibilidad de hacer reuniones de varias personas, a la vez que algunos expertos/as encargados de hacerlas debían trasladarse desde provincias vecinas (fundamentalmente de Mayabeque) que es donde radican los centros de investigación, lo que no fue posible por la limitación de movilidad entre provincias.

A pesar de ello, lo que se logró en la ejecución del presupuesto asignado, así como el nivel de actividades que se alcanzó, es el resultado de la gestión de las contrapartes ejecutoras del proyecto que iniciaron muchas de las acciones con anterioridad a la aprobación de las tramitaciones cubanas. También del compromiso de las cooperativas y los/as titulares de derechos que han tenido altas expectativas con el proyecto para el desarrollo de la producción caprina, y del apoyo que han recibido de los gobiernos municipales y otras instancias.

En las entrevistas y visitas realizadas por el equipo evaluador se pudo constatar el grado de relación del equipo de proyecto con todos los actores intervinientes en el proceso y en particular con los/as titulares de derechos, lo que evidencia su grado de acompañamiento y monitoreo.

Como se apuntó antes, se ha logrado divulgar el trabajo del proyecto en medios de prensa radial, redes sociales e incluso la televisión nacional a través de los videos y cápsulas audiovisuales, divulgación que ha estado centrada fundamentalmente en la contribución de las mujeres productoras. También se han elaborado pancartas, afiches y calendarios que pudieron apreciarse en algunas de las fincas y entidades productivas visitadas.

En la revisión de la documentación, se comprobó la contabilidad del proyecto llevada por parte de la persona designada como contable en el equipo de proyecto y se cuenta con los documentos justificativos de facturación, transferencias, contratos de compra, servicios bancarios y demás registros contables.

ACPA tiene elaborados los convenios con las entidades productivas y los/as titulares de derechos y existe un expediente por cada uno/a para el control de los recursos a entregar, a la espera de la entrega para su firma.

Se hicieron dos importaciones, fueron evaluadas 3 ofertas de proveedores, y fue seleccionada la mejor oferta teniendo en cuenta calidad y precios. Las importaciones fueron realizadas con Boitex para la adquisición de equipamientos, materiales, insumos y herramientas de trabajo para las diferentes acciones del proyecto.

El equipo de proyecto realiza reuniones mensuales donde se da seguimiento y participa trimestrales en las reuniones con el Grupo Nacional de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar. Se han realizado las reuniones del Comité de Coordinación del proyecto con la participación de las entidades que lo integran (MINCEX, MINAG, Empresa Agropecuaria Metropolitana, Empresa de Ganado Menor, ICA y las CCS participantes del proyecto). El equipo de proyecto hizo tres informes de seguimiento y monitoreo. El MINAG hizo un monitoreo en marzo del 2020 y otro la instancia nacional de ACPA durante los días 2 y 3 de julio de 2020. Este último dejó un conjunto de recomendaciones de utilidad para la continuidad del trabajo y al revisar el expediente y la documentación general del proyecto durante el proceso de evaluación, se evidenció que las recomendaciones fueron atendidas.

En resumen, aunque no se han logrado los resultados productivos previstos inicialmente, se han logrado incrementos productivos sobre todo en renglones agrícolas que sí están siendo comercializados en los mercados locales y que están teniendo impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y sobre todo de las productoras.

4.3. Eficiencia: Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

Para la evaluación de la eficiencia en la ejecución del proyecto se debe reiterar su inicio tardío de acuerdo al cronograma previsto y las dificultades ocasionadas por la pandemia que retrasaron la llegada de los insumos de trabajo y la PAR.

Existieron dificultades con el suministro de materiales para la construcción de la obra civil por carencia de cemento y bloques en el país, y la adquisición de un transformador que aumentara la capacidad del suministro eléctrico en la CCS "Arides Estévez" para el funcionamiento de la PAR. Ello implicó numerosas gestiones entre el equipo de proyecto, la Filial de ACPA en La Habana, el gobierno municipal de Playa y la Empresa Eléctrica. Constan los documentos de apoyo a esa gestión realizados por ACPA Nacional y, en las entrevistas a la coordinadora para atender la producción de alimentos en el gobierno municipal de Playa y a la delegada municipal de la Agricultura en ese territorio, se hace referencia a la atención brindada a la solución de ese problema.

A pesar de las dificultades señaladas al inicio, se logró la ejecución del financiamiento acorde al presupuesto planteado. Los costos de equipamiento estuvieron acordes con las acciones previstas por lo que fueron realizadas todas las compras de las actividades planificadas.

El proyecto ha sido eficiente en los resultados alcanzados en la formación técnica y gerencial de las cooperativas y los/as productores/as, la sensibilización y las acciones para el logro de la equidad de género, el desarrollo agroecológico, el autoabastecimiento para la alimentación de especies menores, la preservación del medio ambiente, el establecimiento de redes y sinergias municipales y la creación de condiciones para impulsar la producción de leche y carne de cabras.

4.4. Impacto: cambios significativos derivados del proyecto

A pesar de los retrasos en el cumplimiento de los plazos de ejecución del proyecto, se puede valorar que ha tenido impactos favorables en el fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento de la producción caprina y la diversificación productiva y con ello contribuir a la seguridad alimentaria y al desarrollo de la economía local. De igual forma, se pueden evaluar los impactos en las relaciones de género.

Los impactos se aprecian en diferentes direcciones:

- El estímulo a la producción caprina, que ha despertado la motivación en los/as productores/as por la cría de cabras.
- El fortalecimiento de capacidades técnicas por la capacitación para lograr una mayor producción y rendimiento.
- El aumento del autoabastecimiento alimentario del ganado menor, con el cultivo de plantas proteicas y el aprovechamiento de los recursos de las fincas, incluidos elementos residuales de cosechas y la elaboración de piensos artesanales.
- El aumento y diversificación de las producciones agropecuarias utilizando prácticas agroecológicas que contribuyen al autoconsumo, al consumo social y a la comercialización local.
- La conservación del medio ambiente con la aplicación de técnicas que garantizan el uso sostenible de los recursos naturales en las áreas del proyecto.
- El fortalecimiento de condiciones para el logro de la equidad de género en la producción y la gestión al contar la mayor parte de las cooperativas con un plan de equidad de género y haber recibido capacitaciones en el tema. Ello se ha expresado en la incorporación de mujeres como socias y en puestos de dirección en las cooperativas, así como a nuevos puestos de trabajo. Se ha expresado

- también en las acciones de intercambio entre mujeres que favorecen la solidaridad y la sororidad.
- Se han fortalecido las redes locales y se ha logrado el establecimiento de sinergias entre las cooperativas y los/as productores/as con los gobiernos municipales, las delegaciones municipales de la Agricultura, ACPA, los centros de investigación y otros proyectos.

Esos impactos deberán potenciarse a medida que la actividad de la PAR avance, lo que permitirá incrementar sustancialmente la producción de leche y carne de cabra y con ello la eficiencia de las unidades productivas, la creación de nuevos empleos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los/as productores/as y sus familias.

4.5. Viabilidad y sostenibilidad: Valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por el proyecto.

El momento que vive Cuba, cuyo Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 coloca como eje estratégico el desarrollo del sector agropecuario como garantía de la seguridad alimentaria de la población y el desarrollo local y comunitario, así como el conjunto de medidas que se han tomado para la actividad agropecuaria, considerada una de las más importantes prioridades del país, garantiza que este proyecto, por sus objetivos, resultados y método de funcionamiento tengan un seguimiento particular. La experiencia de lo logrado constituye un punto de referencia y abre espacios para su continuidad.

Los conocimientos adquiridos y las prácticas puestas ya en ejecución por los/as productores/as, en la cría de cabras, la alimentación con recursos naturales propios, las prácticas agroecológicas, entre otros aprendizajes, deberán ser replicados en la continuidad de las acciones.

Las redes que se han establecido entre el equipo de proyecto, las cooperativas, los/as productores/as, los científicos y las instancias de los gobiernos municipales son una garantía de vínculos que tendrán seguimiento en el tiempo.

La actividad de la PAR, primera planta en formato líquido para pequeños rumiantes instalada en el país, favorecerá la viabilidad del incremento de la producción de carne y leche de cabra y fortalecerá las redes locales de producción caprina.

5. Conclusiones:

1. Los objetivos del proyecto se corresponden con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país hasta el año 2030 para potenciar el desarrollo del sector agropecuario que garantice la seguridad alimentaria y el desarrollo local. Se insertan dentro de los programas del Ministerio de la Agricultura como el Programa de Seguridad alimentaria y educación nutricional (SAN), el Programa de la agricultura urbana, suburbana y familiar (AU/SU/F) y también en el de Apoyo al desarrollo del ganado menor.
2. El proyecto se corresponde con las líneas estratégicas de la Estrategia de Cooperación de la ACPA en su de apoyo al desarrollo de la producción e industria animal de especies menores.
3. En los resultados obtenidos se debe reconocer el esfuerzo realizado por ACPA y ACP para encontrar soluciones a las dificultades encontradas y gestionar la

ampliación de los plazos de ejecución con el financista. La ejecución del proyecto contó con el seguimiento y monitoreo de la instancia nacional de ACPA.

4. El equipo de proyecto ha tenido un vínculo directo con las entidades productivas y las personas titulares de derechos, lo que fue apreciado y reconocido en las entrevistas y visitas realizadas.
5. Se logró el establecimiento de redes municipales y locales con la participación de los gobiernos municipales, las delegaciones municipales del MINAG y otros actores del territorio, en vínculo con las entidades productivas. Ello también contribuyó a la solución de dificultades presentadas, ha habido un seguimiento sistemático al avance del proyecto y se han establecido compromisos para el aprovechamiento de los resultados productivos en la seguridad alimentaria y el desarrollo local de los propios territorios.
6. A pesar de las dificultades generadas por el inicio tardío del proyecto y las demoras en la entrega de los insumos, derivadas de la pandemia de la COVID- 19, se logró el cumplimiento de los resultados debido al trabajo integrado de los actores antes mencionados y a la previsión de ir avanzando en aquellas actividades en las que se podía ir trabajando.
7. Aunque no se han demostrado todavía los incrementos productivos esperados con la puesta en marcha de la PAR, se prevé que su impacto sea favorable, teniendo en cuenta las condiciones que se han creado y la expectativa que existe con la producción del activador ruminal.
8. En la ejecución del proyecto se destacan las actividades de formación de capacidades técnicas, gerenciales y de gestión de las CCS y las personas titulares de derechos, cuyos resultados se aprecian en el mejoramiento de las infraestructuras productivas en las fincas de cría de cabras, la diversificación de la producción, la ampliación y diversificación del cultivo de especies proteicas para la alimentación animal, el aprovechamiento de los recursos de las fincas, incluidos elementos residuales de cosechas y la elaboración de piensos artesanales, el mejoramiento genético y acciones para preservar el medio ambiente.
9. El proyecto cumplimentó los objetivos previstos en cuanto a procesos formativos y con ello mejoró las capacidades técnicas, gerenciales de las cooperativas que han aumentado su capacidad de análisis, organización, respuesta y propuesta política en relación a los ejes de la soberanía alimentaria.
10. En los resultados alcanzados en la capacitación técnica se reconoce el papel de los centros de investigación, en particular del Instituto de Ciencia Animal (ICA), lo cual fue constatado en las entrevistas y visitas realizadas.
11. El tema de género ha sido un eje central del proyecto y se ha transversalizado a las diferentes acciones. Se realizaron diagnósticos de género en la gestión y dirección de las cooperativas que permitió identificar un conjunto de brechas y se elaboró el plan de equidad de género en 5 de ellas. La capacitación contó, además de las especialistas de la Filial de ACPA de La Habana, con dos especialistas del Centro Oscar Arnulfo Romero (OAR), centro líder en temas de género en el país.
12. Se realizaron talleres especializados en temas de género, intercambios territoriales, nacionales e internacionales entre mujeres productoras y hubo una

amplia difusión del trabajo de las mujeres productoras a través de las emisoras locales de radio, redes sociales, videos y cápsulas audiovisuales.

13. Se logró la incorporación a las cooperativas de nuevas socias y miembros de las juntas directivas, así como la incorporación de mujeres a nuevos puestos de trabajo.
14. Se han logrado incrementos productivos sobre todo en renglones agrícolas que están siendo comercializados en los mercados locales y que están teniendo impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y sobre todo de las productoras.

En general, los resultados del proyecto han contribuido al incremento de la producción de alimentos a través de un modelo productivo viable y coherente con la soberanía alimentaria, que garantiza la participación igualitaria de las mujeres, favorece la incorporación de jóvenes a la producción y tributan al objetivo de justicia alimentaria en el contexto local.

6. Recomendaciones:

1. Para futuras experiencias valorar con mayor objetividad las condiciones y plazos reales existentes en el país para las aprobaciones correspondientes, la realización de inversiones y la ejecución de obras constructivas.

7. Equipo de evaluación:

María Isabel Domínguez García

De formación socióloga. Es Doctora en Sociología por la Universidad de la Habana, Cuba y Postdoctora en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud por la Universidad de Manizales, Colombia. Ha trabajado en la investigación social en Cuba y en América Latina en temas de juventudes, generaciones y género, ha formulado, coordinado y ejecutado proyectos con jóvenes y mujeres, es miembro de varias organizaciones latinoamericanas y forma parte del comité directivo del Consejo latinoamericano de ciencias sociales (CLACSO). Ha realizado evaluaciones de proyectos sobre participación juvenil, campañas para la prevención de la violencia contra las mujeres, empoderamiento socioeconómico de mujeres, desarrollo local con enfoque de género y políticas públicas hacia mujeres jóvenes, que han sido financiados por la Unión Europea, AECID, OXFAM, CLACSO, UNICEF y PNUD.

José Luis Rodrigo López

De formación técnica, tiene experiencia en la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de proyectos de colaboración internacional desde el año 1994, entre ellos, proyectos de emergencia para la recuperación de efectos climatológicos, procesos participativos, agricultura sostenible y seguridad alimentaria con enfoque de género, con financiamiento de ayuntamientos catalanes, Fons Catalá de Cooperació y AECID

