

INFORME FINAL

# EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO:

"APOYO A LA PRODUCCIÓN DE GRANOS EN LA ZONA  
LOS REYNALDOS, MUNICIPIO SONGO - LA MAYA"

PROVINCIA SANTIAGO DE CUBA  
EXPEDIENTE: AECID 16-PRI-0275

EQUIPO DE CONSULTORAS

Ing. Lorena Natacha Rodríguez Frómeta  
Ing. Xiomara Acosta Valdés

Con el financiamiento de:



Con la colaboración de:



## Contenido

LISTA DE ACRÓNIMOS .....	
1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO.....	1
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	2
3. INTRODUCCIÓN.....	12
a. Antecedentes y objetivo de la evaluación.....	12
b. Breve descripción del proyecto .....	14
c. Metodología empleada en la evaluación .....	14
d. Condicionantes y límites del estudio realizado. ....	17
e. Descripción del trabajo realizado .....	18
f. Estructura de la documentación presentada.....	19
g. Presentación del equipo de trabajo .....	19
4. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA .....	20
5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	25
Eficacia .....	25
Eficiencia .....	29
Pertinencia del proyecto.....	32
Impacto .....	33
Sostenibilidad-Viabilidad .....	35
5.1. Sub-criterios.....	37
Coherencia.....	37
Apropiación.....	38
Participación.....	39
Enfoque de Género.....	40
Respecto a la diversidad cultural.....	41
6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....	43
FORTALEZAS /LOGROS.....	44
DEBILIDADES .....	46
RECOMENDACIONES.....	48
7. ANEXOS .....	

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

**AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo

**ANAP:** Asociación Nacional de Agricultores Pequeños

**CCS:** Cooperativa de Crédito y Servicios

**UEB:** Unidad Empresarial de Base

**MINAG:** Ministerio de la Agricultura

**MINCEX:** Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera

**UBPC:** Unidad Básica de Producción Cooperativa

**FIDA:** Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

## 1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

**Título:** “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”.

**Código:** 16-PRI-0275

**Entidad:** Unió Pobles Solidaris (UPS)

**Socio local:** ANAP

**Financiador:** AECID

**Coste total de la intervención:** 485847,45 €

**Aportación AECID:** 392.267€

**Otras aportaciones (Socio local):** 93524,55 €

**Rendimientos Financieros:** 55,91€

**Fecha de inicio:** 29/04/2017

**Fecha fin de la intervención:** 15/07/2020

**Tiempo de ejecución:** 24 + 12 meses + 45 días

**Presentado a la convocatoria de la AECID:** Año 2016

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

### INTRODUCCIÓN

La presente evaluación final ha sido encargada por Unió Pobles Solidaris (UPS) y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), realizada entre septiembre a abril del 2021, por el equipo evaluador formado por Lorena Natacha Rodríguez Frómata como coordinadora y Xiomara Acosta Valdés. Ambas consultoras no tienen ninguna vinculación anterior ni participación en las actividades evaluadas.

Unió Pobles Solidaris (UPS) lleva trabajando en Cuba desde el año 2005 y ha desarrollado proyectos en las provincias de Pinar del Río y Santiago de Cuba de apoyo al desarrollo rural en bases campesinas, vinculados a tres ejes de trabajo: desarrollo humano, ayuda alimentaria y género en desarrollo.

Desde el año 2009, UPS y la ANAP, han ejecutado en el municipio de Songo-La Maya los proyectos: “Apoyo al desarrollo socio Productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia Santiago de Cuba Fases I y II”; los cuáles contribuyeron el inicio de una fase superior en la búsqueda del desarrollo socio – productivo de esa zona, donde se tomó en cuenta las potencialidades de la comunidad desde el punto de vista productivo (buenos productores de leche y viandas), así como las necesidades más sentidas de toda la población, en especial las mujeres.

Tomando como referencia las lecciones aprendidas de las anteriores propuestas, se formula, presenta y finalmente se aprueba por la AECID en la convocatoria del año 2016 el proyecto 16-PRI-0275 titulado “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”.

El Proyecto inició el 29 de abril del 2017, fue aprobada una prórroga de finalización, el 28 de abril de 2020 y fue suspendido 45 días por el RD 463/2020 de 14 de Marzo, finalizando el 15 de julio del 2020. El objetivo general de esta evaluación final es: Evaluar la eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y viabilidad del proyecto “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”.

La evaluación se realizó en 3 fases: **1:** Fase de gabinete que comprendió las reuniones de coordinación, análisis documental y validación de la agenda de trabajo. **2:** Fase de campo que comprendió las visitas a terrenos, entrevistas a informantes claves y grupos focales. **3:** Fase de elaboración del Informe Final, que comprende el Borrador del Informe Final, el Informe Final Consolidado y Definitivo, y la realización de dos presentaciones de sociabilización de los resultados.

El informe de evaluación comprende 7 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.

## **METODOLOGÍA Y LIMITACIONES**

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 se ha tratado de una evaluación final, que abarca el período comprendido entre el 29 de abril de 2017, fecha de inicio de la ejecución de actividades, y el 15 de julio de 2020. Desde un 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 los términos de referencia iniciales referidos a los criterios de evaluación se fijaron desde las personas responsables de UPS, siendo completados con las recomendaciones de las evaluadoras. Los aspectos metodológicos, las técnicas de recopilación y análisis de la información corrieron a cargo del equipo de evaluadoras. En relación al objeto de la evaluación, se ha puesto especial atención en incorporar una interpretación complementaria a los juicios o criterios de evaluación estándar, esto es: comprensión de las dimensiones de una intervención (estructura, procesos, y resultados) e interpretación de las causas y los factores influyentes.

Los TdR establecían 5 criterios o componentes de evaluación estándar de la metodología del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad-viabilidad. Este equipo de evaluación ha considerado que dentro de los sub-criterios solo se han valorado por su relevancia y adecuación a la intervención tres de ellos: coherencia, apropiación y participación, y se incorporaron por su importancia dos nuevos criterios: género y respeto a la diversidad cultural.

El informe final de evaluación ha seguido la estructura y formato recomendado por la citada metodología del CAD y se han pronunciado los diferentes criterios acordes con un marco estructurado, haciendo descansar dicha opinión en datos o informaciones objetivas. Para ello se elaboró durante la fase de gabinete, supervisada por UPS, una matriz de evaluación con las preguntas clave, los indicadores para valorar las mismas, y las fuentes o herramientas de recogida de datos a utilizar para cada una de ellas. En el procedimiento empleado se han reforzado también los mecanismos para el conocimiento y discusión de las conclusiones preliminares, que incluyen 3 presentaciones de los resultados preliminares “devolución” dirigidas a las personas beneficiadas, al socio local ANAP y UPS.

En el enfoque metodológico propuesto se combinaron, de manera flexible, varios instrumentos: análisis documental, entrevistas, reuniones y encuentros con grupos de personas que han participado en la intervención, se realizaron también encuestas y observación directa (participante y no participante).

La evaluación ha contado con una importante limitante y tiene que ver con la situación de alarma sanitaria producto a la COVID-19 y a las medidas tomadas en el país, que han afectado el cronograma inicial de la evaluación y la participación en las actividades presenciales de las personas beneficiarias y actores locales del proyecto. En la provincia de Santiago de Cuba, estuvo limitado el acceso a los diferentes municipios, entre los meses de septiembre a noviembre de 2020 y desde la provincia de La Habana no permitían el traslado hacia el resto del país. La situación condujo a que una de las evaluadoras no pudo estar en la revisión en terreno porque vivía en La Habana y por otro lado, en el momento de la visita a terreno no se pudo aplicar todos los instrumentos diseñados (taller participativo y entrevistas a los actores municipales presenciales), por lo que se realizaron ajustes en la aplicación de los mismos.

## INTERVENCIÓN EVALUADA

La intervención evaluada es implementada por UPS y lleva por título “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”. El socio local encargado de implementar el proyecto es la ANAP.

El proyecto ha permitido implementar un modelo de agricultura más sostenible sobre bases agroecológicas y contribuir al desarrollo socio productivo de los y las socios/as de la CCS “Reynaldo Brooks” en la provincia de Santiago de Cuba. La lógica de intervención tiene en cuenta la participación de la mujer en la estructura organizativa y productiva de la cooperativa.

El proyecto refuerza la producción de granos como proceso sustentable de diversificación agropecuaria, de forma que abastece el mercado local en el Consejo Popular Los Reynaldos, con una población de 9600 habitantes, mejorando la diversificación y la comercialización de la producción en la CCS “Reynaldo Brooks Bravo” con más de 241 cooperativistas y sus familias, con la activa participación de la mujer fomentando la ética y sustentabilidad ambiental y la mejora social mediante el intercambio de conocimientos.

El objetivo general del proyecto consiste en: *Promover la seguridad y soberanía alimentaria sobre la base de la mejora de la producción agrícola* y tiene como objetivo específico: *Contribuir al desarrollo socio-productivo de 241 cooperativistas del municipio de Songo la Maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de la cooperativa CCS Reynaldo Brooks Bravo, con la activa participación de la mujer.* Para el logro de los objetivos, se desarrollaron tres resultados relacionados con; 1: Incrementado en un 15% el nivel de producción de granos con la implementación de tecnologías de fácil aplicación en la CCS Reynaldo Brooks Bravo; 2. Mejorada

la situación del transporte y la maquinaria para la comercialización y el trabajo agrícola con la entrega de nuevos equipos y herramientas; 3: Aumentado el bienestar de los socios/as con la construcción de las instalaciones de la cooperativa (Oficina, círculo social y almacén).

Los beneficiarios directos son campesinos/as y sus familiares, 342 cooperativistas, 54 mujeres y 288 hombres, así como 665 familiares, de los cuales 432 mujeres y 233 hombres en la CCS Fortalecida “Reynaldo Brooks Bravo”, ubicada en la zona Los Reynaldos de la comunidad Carmen Rosa del Municipio Songo La Maya. El objetivo fundamental de la cooperativa es la producción de cultivos varios. Los beneficiarios indirectos es el Consejo Popular Los Reynaldos, con una población de 9.600 personas ubicado en el primer cuarto del río Guantánamo, del municipio Songo La Maya, provincia Santiago de Cuba.

### CONCLUSIONES/ LECCIONES APRENDIDAS

Como conclusión general se puede afirmar que el proyecto ha tenido un desempeño operacional y estratégico adecuado, a pesar de los retrasos surgidos en la fase inicial, que fueron corregidos durante la ejecución del mismo.

### FORTALEZAS /LOGROS

**1) Elevada estructura organizativa de la cooperativa, con gran capacidad de movilización, facilita el logro de los resultados del proyecto.**

Se valora por el equipo de coordinación la gran capacidad organizativa y de movilización que tiene la cooperativa en la zona, la participación activa del campesinado, familiares y vecinos en las actividades constructivas de instalación y montaje de las tecnologías, ha garantizado mayor agilidad y terminación de las obras previstas en el proyecto.

La cooperativa ha tenido de forma simultánea varias acciones constructivas, significa que ha incrementado su capacidad de organización y coordinación para llevar adelante todas las obras, un elemento importante ha sido la capacidad para movilizar no solo a sus cooperativistas, sino también a familiares y vecinos de las comunidades, el proceso de sensibilización y entendimiento realizado con la consigna que el “*beneficio es para todos/as y para el desarrollo de la cooperativa*”, ha sido un pilar importante en los resultados alcanzados en este sentido.

**Lección aprendida: 1.** La participación y motivación de las personas que se benefician de la acción, responde a la garantía de sus necesidades y prioridades, cumplir con sus expectativas requiere de un esfuerzo común de todas las instituciones y organizaciones locales.

**2) Un sistema de gestión entre múltiples actores, a tres niveles que combina alta participación con capacidad de respuesta.**

Se ha logrado una gestión y coordinación entre múltiples actores de la intervención a los tres niveles verticales (municipal, provincial y nacional). De esta manera, el aspecto participativo ha sido complementado con las estructuras de respuesta. Los y las tomadoras de decisión a nivel nacional, provincial y municipal han consensado no solo con los y las cooperativistas sino también con múltiples actores institucionales. En entrevista al Funcionario de Proyecto de la ANAP Nacional, Modesto Abreu, nos comenta *“la efectividad de la participación de los actores locales del territorio, de Recursos hidráulicos, la Empresa eléctrica, UEB de viales y ferrocarriles, porque hubo que desmontar la línea del central para pasar una acometida, también con una participación muy activa los compañeros del gobierno del municipio y de la provincia chequeando todas las actividades”*.

**Lección aprendida: 2.** La articulación de diferentes actores y organizaciones (cooperativa, delegación y autoridades estatales) a favor de promover políticas y estrategias locales que respondan a las demandas de la población, constituye una buena práctica y ha mostrado beneficios en términos de impacto y de sostenibilidad.

**3) La estrategia productiva en la zona de intervención, favorece el desarrollo integral de la cooperativa y las acciones previstas en el proyecto.**

A pesar de las restricciones que tienen el país en la adquisición de algunos recursos y las afectaciones con la crisis sanitaria por la COVID-19, mantiene como prioridad la producción de alimentos y el autoabastecimiento local, es por ello, que el Consejo Popular “Los Reynaldos” es considerado uno de los 3 polos productivos que tiene la provincia de Santiago de Cuba, que garantiza no solo el abastecimiento de alimentos para el municipio de Songo-La Maya sino también para la provincia de Santiago de Cuba. El proyecto ha contribuido a la soberanía alimentaria y a la estrategia de desarrollo agrario en la provincia y municipio, con un alto beneficio al Programa de la producción de granos y a la diversificación productiva. La cooperativa por su impacto en la producción de alimentos, es de referencia nacional y favorecer su desarrollo, es una de las prioridades que tienen actualmente los actores decisores de la provincia y el municipio.

**Lección aprendida: 3.** Concebir las acciones dentro de las prioridades y estrategias territoriales, no solo garantiza favorecer los programas de desarrollo sino también facilita el buen funcionamiento y cumplimiento de las acciones del proyecto.

**4) El proyecto ha logrado complementar acciones y hacer sinergias con otros proyectos y programas ministeriales y de la cooperación internacional, que intervienen en la zona y en la cooperativa.**

Se desarrollaron de forma simultánea en la CCS “Reynaldo Brooks” otras propuestas que contribuyeron a complementar acciones y hacer sinergias con el proyecto. El Ministerio de la

Agricultura gestiona desde el año 2018, el proyecto titulado: “*Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR)*”, con crédito del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en el que interviene la AECID y dirigido a garantizar el mejoramiento e incremento de la producción de alimentos. La propuesta ha beneficiado la producción de granos y le han entregado a la cooperativa varias maquinarias como: cosechadoras, fertilizadoras, sembradoras, gradas, arados y 23 sistemas de riego que benefician a 27 ha de tierra cultivables en la cooperativa. Durante la identificación de la propuesta, se consideró complementar la intervención del proyecto PRODECOR financiado por el FIDA incrementando en 76 ha adicionales el riego, para apoyar acciones agroecológicas, el proyecto ha logrado la previsión inicial, de tal forma que al concluir la intervención, la CCS Reynaldo Brooks ha conseguido el desarrollo de 103 ha totales de sus tierras cultivables, bajo riego.

**Lección aprendida: 4.** En el desarrollo de proyectos y programas, desde la identificación se debe tener en cuenta las acciones que se realizan en la zona de intervención otras agencias de desarrollo y de cooperación, complementar y hacer sinergias de acciones comunes permite mejorar la propuesta e impulsar mayores impactos.

**5) El mejoramiento participativo de variedades de granos, ha promovido la innovación local en productores y productoras.**

Se desarrollaron capacidades en el campesinado para el conocimiento de otras variedades de los granos más resilientes a las condiciones ambientales y climatológicas de la zona, de forma participativa acuerdan entre ellos y ellas, las producciones de frijol y maíz con mejores condiciones para convertir su finca en banco de semillas, las cuales conservan con métodos tradicionales y culturales para la próxima cosecha. De esta forma, se rompe la cadena de dependencia con la empresa suministradora de semillas y se logra fomentar en el campesinado acciones innovadoras que tributan al desarrollo local.

**Lección aprendida: 5.** Promover sistemas productivos más eficientes y sostenibles desde el punto de vista ambiental, requiere de incidir en las capacidades de los productores y las productoras, dedicar presupuestos para impulsar tecnologías amigables con el medio ambiente y desde el uso de variedades de semillas adaptadas a las condiciones naturales.

## DEBILIDADES

1. Retraso en la aprobación del proyecto en Cuba. Existieron atrasos al inicio del proyecto, que desplazaron en el tiempo las actividades en el cronograma de ejecución, a tales efectos, se ha tenido que solicitar al financiador una extensión en la fecha de finalización del proyecto (abril del 2020) y luego fue suspendido por la emergencia sanitaria ante la COVID-19, finalizando el 15 de julio del 2020. El proyecto fue aprobado por Resolución de la AECID el 2 de diciembre del 2016 y el 24 de febrero del 2017 se autoriza iniciar y no fue hasta el 29 de abril

del 2017 que inició, con fecha de finalización previa en abril de 2019. El proceso de aprobación del proyecto por las autoridades cubanas y los TdR, fueron con retrasos y a partir de las gestiones realizadas por el personal expatriado de UPS con el MINCEX, fueron firmados, ya que en la ANAP se produjeron diversos cambios en la coordinación nacional y provincial que no permitieron dar seguimiento. Algunos elementos del contexto habían cambiado y fue preciso la actualización de la línea base del proyecto para adaptarse a la nueva realidad. Estos ajustes fueron informados a la AECID, sin embargo, las personas beneficiarias en esa etapa manifiestan inconformidad y falta de credibilidad en el proyecto, porque pasó mucho tiempo entre la aprobación y el inicio del proyecto en Cuba, muchas personas pensaron que no se ejecutaría y perdieron al inicio la credibilidad de la propuesta, elementos que incidieron en la motivación y la apropiación de las personas beneficiarias.

2. Desde la evaluación se valora que la estrategia de capacitación concebida por el proyecto desde el diseño y luego en la implementación fue insuficiente, si tenemos en cuenta que la cooperativa desarrollaba la producción cañera, sin conocimiento y experiencia en el desarrollo de otros cultivos. Por otra parte, la mayoría de los y las cooperativistas son usufructuarios y usufructuarias, sin experiencia previa en el manejo de la tierra, es por ello, que desde el equipo coordinación nacional del proyecto, se reconoce la necesidad de incidir con mayor cantidad de actividades formativas y desde metodologías más participativas, realizar intercambios en temas técnicos, sobre todo teniendo en cuenta la introducción de nuevos cultivos, además se demanda por las personas cooperativistas, el impulso de más cantidad de actividades de formación en temas de agroecología y género.
3. Persisten actitudes machistas en la cooperativa. En este sentido, los procesos de capacitación en temas de género fueron muy escasos, solo fue realizada una actividad en la cooperativa apoyada por la FMC del municipio, si bien la estrategia de articulación con la FMC estuvo acertada, las actividades realizadas fueron insuficientes, persistiendo aún muchas actitudes machistas tanto en hombres como en mujeres y continúa naturalizada la violencia de género, en la entrevista a Israel Quiroga, Presidente de la organización de base de la cooperativa, se le preguntaba su opinión en relación a la violencia hacia las mujeres y nos comentaba, *que se han dado varios problemas en la comunidad, varios casos, ya es un problema normal, persiste el machismo arraigado en la zona, todavía vemos a las mujeres como "una esclava"*. Si bien el proyecto en la lógica de intervención ha intencionado el enfoque de género, el diseño y proceso realizado en la temática ha sido insuficiente, existen muy pocos indicadores específicos de género, no hay actividades específicas de apoyo a emprendimientos de mujeres, fueron diseñadas e implementadas muy pocas acciones de sensibilización y formación en el tema, orientadas a trabajar las temáticas de equidad, liderazgo femenino, autoestima y violencia de género, está última con una incidencia marcada en la comunidad.
4. Los mecanismos existentes con la adquisición de los recursos en Cuba que se importan, aún son muy complejos, debido a las demoras en los términos de llegada, recepción y entrega a las personas beneficiadas y que son ajenos a la voluntad del proyecto.

Existen las normativas que rigen los tiempos para este proceso y sin embargo en la práctica no se cumplen, la Empresa de Cítricos Caribe y la Empresa de Suministros Agropecuarios encargadas de todo el proceso de recepción, apertura de los contenedores, almacenajes y entrega de los recursos, no cumplen con los tiempos establecidos por normativa y eso trae por consiguiente, serios atrasos en el cronograma de ejecución del proyecto.

5. Poca disponibilidad en los planes económicos del país para las inversiones eléctricas: Debido a las limitaciones existentes en el país con la adquisición de recursos importados para las inversiones eléctricas, derivado del bloqueo económico, no fue posible ejecutar en el tiempo planificado, la electrificación del punto para la instalación del sistema de riego de 42,68 ha y ha traído por consiguiente retrasos en la instalación de la inversión productiva. En reiteradas visitas y reuniones de seguimiento de UPS con los actores locales, con el Presidente del Gobierno Municipal en Songo La Maya y con la Dirección de la Empresa Eléctrica de la Provincia en Santiago de Cuba, se pudo constatar que la inversión estaba prevista y aprobada en el Plan de la Economía del año 2019, pero producto a la poca entrada de recursos al país y a las afectaciones por los eventos naturales, no fue posible cumplir en el tiempo previsto estas acciones.

## RECOMENDACIONES

### **Para la cooperativa CCS "Reynaldo Brooks":**

- a. Darle seguimiento sistemático a la acción del proyecto que se encuentran en proceso de terminación, especialmente al funcionamiento del sistema de riego del 42,68 ha, inversión de gran impacto para la cooperativa y donde el campesinado ha puesto empeño y esperanza de seguir aportando a la producción de alimentos.
- b. Continuar fortaleciendo el desarrollo de la cooperativa, a partir de propiciar la participación activa de los socios y socias, de incrementar la producción de alimentos sanos, mejorar la comercialización a nivel local, continuar capitalizando económicamente la estructura productiva de manera que la gestión y el funcionamiento de la cooperativa sean más sustentable y sostenible.
- c. Propiciar el empoderamiento económico de grupos de mujeres, crear espacios participativos para que las interesadas puedan proponer iniciativas que añadan valor a sus vidas, realizar los estudios de factibilidad requeridos y apoyar iniciativas gestionadas por mujeres con la perspectiva de que se conviertan en experiencias novedosas y sostenibles.
- d. Planificar tiempo y espacios para darle continuidad a los procesos de formación, trabajar temáticas específicas relacionadas con la gestión y cultura cooperativa, gestión económica, legalidad agraria, planificación estratégica, planes de negocio y liderazgo, de tal forma que puedan atemperarse con la realidad y los cambios que se realizan en el país.

**Para la AECID:**

- a. Mantener vínculos y fortalecer el diálogo con las organizaciones implementadoras o solicitantes del proyecto, con vistas a acompañar las transformaciones iniciadas y compartir lecciones aprendidas, ya sea a través de procesos formales de evaluación a más largo plazo que permitan conocer impactos o a través de asesorías, intercambios, etc. y que exista la posibilidad de compartir aprendizajes y retos con otras experiencias financiadas por la AECID en el país y en la zona de intervención.
- b. Continuar apoyando a través de programas y proyectos la zona de intervención teniendo en cuenta sus potencialidades, que siga siendo una zona prioritaria para la Agencia, apoyar la presentación de propuestas de proyectos que se elaboren desde las bases campesinas y las comunidades, que tengan un enfoque participativo, equitativo, inclusivo y resilientes al cambio climático.

**Para UPS:**

- a. Para el diseño de proyectos de desarrollo cooperativo, se debe concebir un programa de capacitación integral, acompañado por asesorías específicas contratadas y concebidas desde metodologías participativas, que impulse no solo temas productivos sino de gestión y planificación.
- b. Mejorar los mecanismos de gestión y seguimiento en cuanto a la actualización de la línea base, la elaboración de informes narrativos finales, diseñar procesos de sistematización para hacer registros de la experiencia vivida y un sistema de indicadores durante todo el proyecto, este mecanismo facilita la organización de la información al equipo técnico del proyecto y garantiza en poco tiempo recopilar toda la información para la elaboración de los Informes y darle mejor seguimiento al cumplimiento de los indicadores de la matriz de planificación.
- c. Asegurar que el sistema de registro y fuentes de verificación sea sensible al género, que sea revisado y mostrado con sistematicidad en los informes narrativos. Esto permitiría su ajuste consensuando entre la realidad de las experiencias y los requerimientos de la formulación.
- d. La ANAP es un aliado estratégico para UPS, por lo tanto, se recomienda continuar fortaleciendo el equipo técnico y de gestión de la ANAP, fundamentalmente el personal coordinador y técnico, en darles herramientas de planificación, seguimiento y monitoreo de proyectos, apoyar en la realización de cursos en gestión de proyectos y facilitación participativa.

**Para la ANAP:**

- a. Mejorar los mecanismos de gestión organizacional interna, flexibilizar y agilizar los procedimientos en la gestión del proyecto. Mejorar las normativas, mecanismos y procedimientos de la organización para el seguimiento técnico de los proyectos, tener organizada toda la documentación y los registros documentales de la intervención de forma sistemática.
- b. Prever la inclusión en tiempo de las inversiones productivas en los planes empresariales, anticipando riesgos y amenazas y realizar una gestión efectiva de ejecución, garantizando el cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma de ejecución previsto.
- c. Facilitar espacios más adecuados para la comunicación, los existentes son muy rígidos y centralizados lo que no facilita la buena interlocución. El equipo de proyecto de la ANAP provincial debe concebir espacios formativos en temas de comunicación, articulación, concertación y resolución de conflictos, que les facilite los mecanismos de gestión y comunicación de proyectos.
- d. Continuar trabajando en la zona con las mujeres, pero desde programas y proyectos más motivadores, identificar iniciativas propias de ellas y buenas prácticas, continuar trabajando temas de emprendimientos, empoderamiento económico y donde ellas mejoren sus condiciones y sobre todo generen aportes económicos desde lo personal y familiar.
- e. Tener en cuenta en la formulación de las nuevas propuestas, el trabajo con tecnologías sostenibles que no tengan dependencia de los combustibles fósiles y que se puedan utilizar más las fuentes de energías renovables.

# INFORME GENERAL

## 3. INTRODUCCIÓN

### a. Antecedentes y objetivo de la evaluación.

Unió Pobles Solidaris (UPS) es una asociación civil, sin ánimo de lucro, constituida en 1997 cuyo objetivo es la lucha contra el racismo, la marginación y exclusión social de las personas inmigrantes, asiladas y refugiadas, y colaboradora o participante activa de acciones de cooperación internacional al desarrollo en los países más desfavorecidos. Su compromiso quiere contribuir a la defensa de los Derechos Humanos, y al desarrollo humano sostenible tanto en el hemisferio Sur como en el Norte.

Los fines de UPS son:

- La defensa y el apoyo de personas refugiadas e inmigrantes en situación excepcional y asiladas.
- La promoción de acciones para la integración socio-laboral de éstas mediante programas de colaboración con instituciones de ámbito local, autonómico, estatal y europeo.
- El fomento de la igualdad entre hombres y mujeres.
- La atención a la infancia.
- La atención a la tercera edad.
- El desarrollo de procesos de sensibilización social para la normalización de la convivencia de estas personas y la erradicación de actitudes racistas y xenófobas.
- La cooperación internacional y cooperación con organizaciones que trabajen por los mismos fines que Unió Pobles Solidaris.

UNIÓ POBLES SOLIDARIS asume con el sistema de gestión de la calidad, como uno de los procesos clave para la evaluación, ya que puede aportar acciones de mejora en cada una de las intervenciones que se realizan en todos sus ámbitos de actuación.

Unió Pobles Solidaris (UPS) trabaja en Cuba desde el año 2005 y ha desarrollado proyectos de apoyo al desarrollo rural en bases campesinas en las provincias de Pinar del Río y Santiago de Cuba, vinculados a tres ejes de trabajo: desarrollo humano, ayuda alimentaria y género en desarrollo.

Desde el año 2009, Unió Pobles Solidaris (UPS) y la ANAP, han ejecutado en el municipio de Songo-La Maya los proyectos: “Apoyo al desarrollo socio Productivo de la comunidad de Jutinicú

y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia Santiago de Cuba. Fases I y II”, con el código 09PR1203 y 11PR10053 respectivamente; los cuáles constituyeron el inicio de una fase superior en la búsqueda del desarrollo socio – productivo de la zona, donde se tomó en cuenta las potencialidades de la comunidad desde el punto de vista productivo (buenos productores de leche y viandas), así como las necesidades más sentidas de toda la población, en especial las mujeres.

Tomando como referencia las lecciones aprendidas de la anterior propuesta, se formula y se aprueba por la AECID en el año 2016 el proyecto 16-PRI-0275 titulado “*Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba*”.

El proyecto y sus acciones son parte de las necesidades manifestadas por los/as campesinos/as y pobladores del Consejo Popular Los Reynaldos del Municipio Songo – La Maya y de la preocupación una vez más de los gobiernos provincial, municipal y la ANAP por mejorar las condiciones económicas productivas y sociales de los/as campesinos/as del sector cooperativo y de la población de la zona, aprovechando los recursos locales para diversificar la producción agrícola y lograr el autoabastecimiento alimentario.

El Proyecto inició el 29 de abril del 2017, fue aprobada una prórroga de finalización, el 28 de abril de 2020 y fue suspendido 45 días por el RD 463/2020 de 14 de Marzo, finalizando el 15 de julio del 2020 y tiene prevista la actual evaluación final con el siguiente objetivo general: Evaluar la eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y viabilidad del proyecto “*Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba*”.

El propósito que se persigue con la evaluación, es el de conocer la incidencia de los distintos componentes del proyecto, la eficiencia del gasto realizado respecto a los resultados obtenidos, el grado en que se han involucrado las organizaciones socias y/o implicadas y posibles mejoras de la coordinación, así como las alternativas existentes para la sostenibilidad futura. Se ha valorado, los avances en la obtención de los resultados definidos en el proyecto, a partir del análisis de las actividades realizadas y de los cambios generados en la población meta. Igualmente ha analizado de modo transversal la forma en que el proyecto integra y contribuye a reforzar las prioridades horizontales de la Cooperación Española. Asimismo, la evaluación ha valorado la intervención de acuerdo a las prioridades de UPS y de la Cooperación Española, la armonización interna y con otros donantes, la coherencia y pertinencia de la ejecución de actividades y la idoneidad de los mecanismos de coordinación existentes.

La evaluación ha sido realizada en 3 fases: **1:** Fase de gabinete que comprendió las reuniones de coordinación, análisis documental y validación de la agenda de trabajo. **2:** Fase de campo que comprendió las visitas a terrenos, entrevistas a informantes claves y grupos focales. **3:** Fase de Elaboración del Informe Final, que comprende el Borrador del Informe Final, el Informe Final Consolidado y Definitivo, y la realización de dos presentaciones de sociabilización de los resultados.

## **b. Breve descripción del proyecto**

El proyecto se orienta a fomentar la producción agrícola de la zona sostenible, inclusiva y competitiva, a través del apoyo a la cooperativa agrícola “Reynaldo Brooks”, diversificando la producción, con prácticas agropecuarias sostenibles y respetuosas con el medioambiente. Esto ha permitido mejorar la renta de los pequeños productores/as, y reducir a largo plazo la vulnerabilidad de la población al disponer de más alimentos en los mercados locales. También se pretende asegurar los medios para su comercialización, mejorar las condiciones de trabajo de socios y socias de la organización de base, promoviendo la equidad de género y el sentido de pertenencia dentro de su estructura y en las familias que radican en la zona. Se plantean una serie de acciones encaminadas a asegurar la soberanía alimentaria, mejorar la infraestructura social, generar empleos con el protagonismo de la mujer campesina en el desarrollo local. Los sistemas de riego serán de una tecnología que evita erosión (junto a técnicas agroecológicas) para evitar mayor deterioro de los suelos y aprovechar los más aptos para una producción intensiva. Las 76ha bajo riego en zonas seleccionadas cercanas a las concentraciones de población donde se aplicarán al mismo tiempo técnicas agroecológicas para mejorar el suelo, constituyen una cadena que permite ampliar la producción. La recuperación de los suelos es uno de los retos principales y condición básica para incrementar la producción agropecuaria. El proyecto refuerza la producción de grano como proceso sustentable de diversificación agropecuaria de forma que abastece el mercado local en el Consejo Popular Los Reynaldos, con una población de 9600 personas, mejorando la diversificación y la comercialización de la producción de la cooperativa, con la activa participación de la mujer fomentando la ética y sustentabilidad ambiental y la mejora social mediante el intercambio de conocimientos.

## **c. Metodología empleada en la evaluación**

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 comprendido entre el 29 de abril de 2017, fecha de inicio de la ejecución de actividades, y el 15 de julio de 2020.
- 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 UPS.
- 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: eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad-viabilidad. Este equipo de evaluación ha considerado que dentro de los sub-criterios solo se valoraron por su relevancia y adecuación a la intervención tres de ellos: coherencia, apropiación y participación, y se incorporaron por su importancia dos nuevos criterios: género y respeto a la diversidad cultural.
- 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. Para ello se elaboró conjuntamente con UPS y la ANAP, durante la fase de gabinete una matriz de evaluación con las preguntas clave, los indicadores para valorar las mismas, y las fuentes o herramientas de recogida de datos a utilizar para cada una de ellas según el Anexo II.

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 en el municipio, en la provincia y a nivel nacional). Las sugerencias recibidas, en los casos libremente apreciados por las evaluadoras han sido incorporadas al documento final.

La metodología se ha basado en la combinación de trabajo de gabinete y trabajo de campo, apoyándonos en la utilización de metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria. Se ha caracterizado por una excelente comunicación entre el equipo de coordinación del proyecto desde el nivel nacional, provincial y municipal, por las personas beneficiadas y por todos los actores involucrados en el proyecto.

Se promovió un fuerte enfoque participativo durante todas las fases del proceso (fase de gabinete y en el informe final), dándole a la ANAP, a la cooperativa y los diferentes actores locales, 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 en la región.

Una vez organizadas las técnicas de investigación según cada pregunta de la evaluación conforme el criterio de evaluación correspondiente según el CAD, se concretó del 7 al 19 diciembre del 2020, el trabajo de campo y las entrevistas a realizar en terreno con el siguiente cronograma de trabajo:

ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR	PARTICIPAN
Reunión con equipo de Proyecto Nacional y Provincial de la ANAP.  Entrevistas a los integrantes del equipo de proyecto y funcionarios de la ANAP que se relacionen con el proyecto	Lunes 7	Oficina ANAP Provincial	Equipo de Proyecto de la ANAP y evaluadoras.
Encuentro con la junta directiva de la cooperativa. Breve caracterización de la cooperativa y presentación de las acciones realizadas por el proyecto.  Recorridos por las áreas de la cooperativa beneficiadas por el proyecto. Entrevistas a las personas que han sido beneficiadas	Martes 8	CCS Reynaldo Brooks Bravo	Equipo de Proyecto de la ANAP, evaluadoras y cooperativistas  .
Recorridos por las áreas de la cooperativa beneficiadas por el proyecto.  Entrevistas a cooperativistas beneficiarios/as	Miércoles 9	CCS Reynaldo Brooks Bravo	Evaluadoras y cooperativistas  .
Entrevistas a los actores locales implicados:  Delegado/a de la MINAG municipal.  Director/a de Empresa Agropecuaria.  Presidente/a del Consejo Popular	Jueves 10	Provincia Santiago de Cuba	Evaluadoras y actores locales
Entrevistas a funcionario, Coordinadora Nacional y Económica ANAP	Martes 19	ANAP nacional	Evaluadoras y equipo coordinación ANAP Nacional

El borrador de conclusiones y recomendaciones también fue compartido con dichas organizaciones y en los casos correspondientes, con otros agentes relevantes, con el fin de asegurar el mayor consenso en aspectos claves y garantizar la total aplicabilidad de las recomendaciones.

Finalmente, la evaluación ha tenido especialmente en cuenta una serie de enfoques, de especial importancia para la línea de actuación de UPS, como son: el enfoque de derechos humanos, enfoque

de género e inclusión social, el enfoque generacional, enfoque participativo, enfoque de interculturalidad y enfoque de género en desarrollo.

#### **d. Condicionantes y límites del estudio realizado**

Las limitaciones en el proceso de evaluación se produjeron por la situación sanitaria provocada por la COVID-19 y las medidas tomadas por el país, durante los meses de septiembre a noviembre del 2020, limitaron el acceso entre las diferentes provincias y municipios en toda la isla. La aplicación de las diferentes fases epidemiológicas en el país por la pandemia y el cierre de las entradas y salidas de las provincias, dio lugar a una demora significativa, en el comienzo de las acciones de terreno y a que una de las evaluadoras no pudiera viajar desde La Habana para participar en la visita y aplicación de las herramientas en terreno. Sin embargo, el equipo de evaluadoras tomó alternativas para que estas condiciones no generaran limitaciones a la hora de evaluar el proyecto, asumiendo las siguientes medidas:

- La coordinadora del equipo de evaluación, desarrolló las actividades de campo, mientras que en las reuniones y encuentros con el equipo de coordinación provincial y en la cooperativa, la otra evaluadora participó de forma virtual.
- Ambas evaluadoras realizaron las reuniones y entrevistas con los diferentes actores implicados nacionales, provinciales y municipales. En algunos de los casos a través video conferencias on line.
- Ambas evaluadoras desarrollaron el registro de la información, el análisis de los datos y la elaboración del Informe Final de Evaluación.

A pesar de volver a la fase de normalidad en todas las provincias, en el momento del trabajo en terreno el municipio Songo-La Maya se encontraba en emergencia sanitaria por la cantidad de casos confirmados y como una de las medidas sanitarias aplicadas, se encontraba limitar las actividades presenciales y grupales evitando la aglomeración de personas, significando, que no todas las herramientas previstas y diseñadas se pudieron aplicar, en este caso, no fue realizado el taller participativo y las entrevistas de algunos actores en el municipio se tuvieron que hacer por vía telefónica. No obstante, se han podido hacer ajustes durante el proceso, sin perder la calidad de la evaluación.

El equipo de evaluadoras quiere destacar la excelente disposición, colaboración y transparencia demostrada por UPS y la ANAP durante todo el tiempo que duró la evaluación, compartiendo con las mismas tanto la documentación existente, como sus opiniones sobre las fortalezas y debilidades de la intervención evaluada. El equipo de evaluación quiere agradecer la participación activa y sincera de las personas de la CCS “Reynaldo Brooks”, su junta directiva y la organización de base, así como la disposición y el tiempo del equipo de coordinación provincial y nacional de la ANAP.

## **e. Descripción del trabajo realizado**

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).

En el enfoque metodológico propuesto se combinaron, de manera flexible, los instrumentos que proporcionan informaciones cuantitativas (informes descriptivos, estadísticas, línea base y registro con el número del grupo meta, estructura creada o recuperada y otras estadísticas) con las distintas herramientas cualitativas utilizadas durante la estancia de la evaluadora en la zona de intervención.

Entre los instrumentos utilizados cabe destacar:

1. Análisis documental. Partiendo de los documentos existentes, se recopiló y analizó toda la información documental existente sobre la intervención.
2. Entrevistas al equipo coordinador y actores locales del Proyecto. Con la finalidad de obtener información sobre la intervención se realizaron entrevistas según se muestra en los Anexos III y IV, destacando:
  - a. Entrevista semi-estructuradas con responsables del proyecto del nivel nacional /internacional (UPS y ANAP).
  - b. Entrevista semi-estructuradas con responsables del proyecto a nivel provincial de la ANAP
  - c. Entrevistas semi-estructuradas con los actores locales y decisores/a (Empresa Agropecuaria y Delegación Agricultura Provincial).
3. Reuniones y entrevista grupal con la junta directiva, organización de base y personas beneficiarias (10 participantes). Se aplicaron herramientas participativas y diálogos para obtener información sobre la intervención.
4. Visitas de campo y observación directa del trabajo de la actividad de la cooperativa, de su junta directiva y la organización de base.
5. Encuesta al equipo coordinador, para obtener una primera valoración inicial de puntos fuertes y débiles del proyecto como se muestra en el Anexo V.

La siguiente tabla ofrece un resumen de las personas participantes en las diferentes herramientas, dividido por sexo.

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES		TOTAL
	Mujeres	Hombres	
Encuestas a responsable del proyecto ANAP Nacional	2	1	3
Entrevista a responsable por UPS	1		1
Entrevista a responsables por ANAP Provincial	1	4	5
Entrevistas actores locales	2	1	3
Entrevista grupal junta directiva y organización de base	3	7	10
Entrevista a personas beneficiadas por el proyecto (campesinos/as, económicas, integrantes de la O/B)	4	11	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>37</b>

## f. Estructura de la documentación presentada

El informe de evaluación comprende 7 capítulos, con los correspondientes anexos. El 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.

Se anexan la Ficha de Evaluación CAD, Matriz de Evaluación y las herramientas diseñadas que fueron aplicadas.

## g. Presentación del equipo de trabajo

El equipo evaluador se encuentra conformado por dos mujeres cubanas, la Ing. Lorena Natacha Rodríguez Frómata y la Ing. Xiomara Acosta Valdés, educadoras populares con formación en temas de género, desarrollo local, gestión de proyectos y trabajo en equipo. Ambas cuentan con experiencia de más de 18 años en el trabajo con el sector cooperativo y campesino en Cuba, apoyando al desarrollo y fortalecimiento de este sector, por lo cual conocen de las legislaciones y regulaciones existentes en el país que las involucran.

Además, tienen amplias experiencias en el trabajo con proyectos de cooperación internacional, en la gestión, coordinación, seguimiento y evaluación de proyectos, financiados por diferentes Agencias y Ayuntamientos como: Unión Europea, AECID, Junta de Andalucía, Agencia Catalana, Ayuntamiento de Barcelona y Gobierno Vasco. Ambas consultoras poseen experiencias de trabajo en conjunto, formaron parte del equipo técnico para la gestión y seguimiento del proyecto

financiado por la AECID 11PR1-0512 titulado “Desarrollo del Programa Energético Local y uso de fuentes renovables de energía en 3 Municipios de la provincia Granma”, que fue ejecutado por ACSUR Las Segovias y la ANAP. Poseen más de 9 años de experiencia de trabajo con Organizaciones Españolas y con proyectos financiados por la AECID, una de ellas ha coordinado en Cuba el Convenio 14-CO1-342, titulado “Articulación e Integración de la producción agropecuaria de bases campesinas y cooperativas, para mejorar la eficiencia de la cadena de valor y el abastecimiento de alimentos en Cuba”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que gestionaron de forma consorciada Mundubat y Veterinario sin Frontera (VSF). Todo lo anterior fundamenta que tienen conocimientos sobre las normas de gestión, seguimiento y justificación de proyectos financiados por la AECID y el Manual de gestión para las evaluaciones.

Desde el año 2004 hasta la actualidad han desarrollado 9 evaluaciones de proyectos, 7 de ellos ejecutados en Cuba y 2 en República Dominicana, relacionados con las temáticas de soberanía alimentaria, género, derechos humanos y con incidencia en políticas públicas.

En año 2019, la coordinadora del equipo, ha desarrollado en la República Dominicana la Evaluación Final del proyecto “Impulso para el acceso a la alimentación en familias vulnerables de la República Dominicana”, financiado por la Junta de Andalucía y que ha ejecutado Veterinario Sin Frontera (VSF) con el Movimiento Campesino Trabajadores Comunidades Unidas (MCCU). Se adjunta los curriculum de las evaluadoras. (Ver Anexo VI)

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA**

Como se describe en la solicitud del proyecto, se ha mantenido durante el desarrollo de la intervención el bloqueo que sufre la isla, actualmente más agresivo y recrudescido, los extensos períodos de sequía, la poca diversificación de la producción y la escasez de suelos aptos para la agricultura provoca escasa soberanía alimentaria en Cuba y en concreto en el municipio Songo – La Maya. La dependencia del agricultor hacia los insumos externos y la dificultad de acceso a los mismos como consecuencia del largo periodo de bloqueo que sufre Cuba y la pérdida de la biodiversidad, han aumentado la vulnerabilidad agrícola y reducida las bases de sustentación de la seguridad alimentaria. A este proceso se añade las limitaciones económicas por las que atraviesa el país en la actualidad, con una crítica situación energética y limitaciones en la asignación de combustible que impacta en la agricultura y en especial en las cooperativas agrícolas. Se acentúan los efectos del cambio climático, acontecen sequías prolongadas e inundaciones por lluvias.

La existencia del movimiento de campesino a campesino”, impulsado por la ANAP, contribuye a la introducción de prácticas agroecológicas y a ir formando una cultura diferente en las unidades productivas de los territorios (Empresas, UEB y cooperativa).

Durante el año 2019, la máxima dirección del país hizo un llamado a que los municipios elaboren sus estrategias de desarrollo local, donde se prioriza la participación de las cooperativas agropecuarias, para incorporar un enfoque integral de desarrollo sostenible, a generar ideas innovadoras para atender la solución de los problemas del desarrollo, al aprovechamiento de las potencialidades de la base agrícola e industrial existente en el país y a trabajar en encadenamientos productivos.

Este mismo año, se caracteriza por la aprobación de la Nueva Constitución de la República de Cuba (el 24 de febrero) que, en el capítulo de Fundamentos económicos, artículo 22, inciso b) establece el reconocimiento a la propiedad cooperativa y el c) donde se reconoce la forma mixta combinando dos o más formas de propiedad.

La situación de la economía cubana y la agricultura<sup>1</sup> durante el año 2020, afectada por la COVID-19, donde el país ha tenido que tomar medidas sanitarias para enfrentar la pandemia y también medidas emergentes para promover una adecuada soberanía alimentaria y abastecimiento de alimentos en los municipios, colocando como líneas de prioridad la producción agropecuaria, la sustitución de importaciones y el autoabastecimiento alimentario municipal. Al mismo tiempo, se agudiza la escasez de combustible y la entrada de insumos para las inversiones eléctricas y la agricultura que afectan a las inversiones productivas y los rendimientos de los cultivos. Existen nudos que atan las fuerzas productivas, hay demoras y se mantienen las cadenas de impagos a los y las productores/as. Se tienen que paralizar inversiones que han tenido un impacto directo en la producción y en la distribución de alimentos<sup>2</sup> y hay escasez en la oferta comercial de productos los cuales no han sido posible transportar hasta los centros de venta para su comercialización, aun cuando hay existencias de los mismos.

Paralelamente en estos últimos años, se ha avanzado considerablemente en la informatización de la sociedad cubana, disponibilidad de plataformas para el comercio electrónico, en función de los avances en la banca para la sociedad.

A pesar de estas limitaciones, la economía cubana en el año 2019, crece en más de un siete por ciento. Se potencian los proyectos de desarrollo local. Se aprueba el Decreto Ley No. 365 y su Reglamento, el Decreto No. 354, que elimina la dispersión legislativa asociada al funcionamiento de las cooperativas agropecuarias (Gaceta Oficial Ordinaria de Cuba No. 37 de Cuba). La adopción

---

<sup>1</sup><http://www.granma.cu/cuba/2020-03-12/preside-diaz-canel-balance-del-ministerio-de-la-agricultura-en-cuba-12-03-2020-10-03-11>

<sup>2</sup>Diputados cubanos debaten sobre la situación y las perspectivas económicas del país y la producción agropecuaria <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2019-12-19/balance-de-ministerios-en-sesion-plenaria-este-jueves>

de un nuevo modelo de gestión que permita la autonomía de las cooperativas, al permitir su relación con personas naturales y jurídicas en pos de garantizar eficiencia en su actividad.

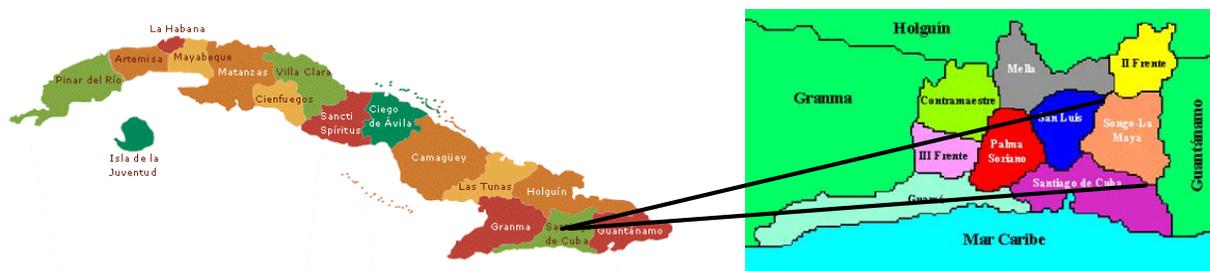
En el municipio de Songo-La Maya, se desarrollaron durante los años 2018 y 2019, varios proyectos de cooperación, uno de ellos de gran impacto, es el proyecto “*Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR)*”, con crédito del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y dirigido a garantizar el mejoramiento e incremento de la producción de alimentos. La propuesta ha beneficiado la producción de granos y les han entregado a varias entidades productivas maquinarias y equipamientos agrícolas.

La CCS “Reynaldo Brooks Bravo”, se ubica en el Consejo Popular Los Reynaldos, en el municipio Songo-La Maya y se dedica a la producción agropecuaria. Durante la última década de existencia de la cooperativa se han dado dos eventos importante en la vida asociativa, por un lado el proceso de reconversión azucarera, anteriormente dedicada a la producción de la caña de azúcar que tributaba al Complejo Agroindustrial Los Reynaldo; significando que desaparece la actividad industrial, de forma que sufre cambios en su objeto social lo cual merma el desarrollo integral de la cooperativa, ya que no estaban preparados para este cambio, ni contaban con los medios para el avance de la actividad agropecuaria y su desarrollo. Por otro lado, a finales del año 2019 y al inicio del 2020, se consolida el reordenamiento estructural de la agricultura, previsto en el municipio, primeramente se desintegra la UBPC “Carmen Rosa” a partir de declarar muchas tierras ociosas, que fueron entregadas a productores/as y usufructuarios/as y pasaron a formar parte de la CCS “Reynaldo Brooks” y luego al ser insostenible la gestión de la CCS por la cantidad de áreas y productores/as usufructuarios/as añadidos, se propone en el municipio dividir y formar una segunda cooperativa llamada CCS “Carlos Sotto”, muchos y muchas de los socios y socias pasan a la nueva cooperativa, proceso necesario que mejora la gestión de las unidades productivas.

El proyecto “*Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba*”, ha contribuido a mitigar dichas problemáticas en el municipio, en el consejo popular y en la cooperativa, iniciando el 29 de abril de 2017 y debió finalizar con aprobación de una prórroga, el 28 de abril de 2020, teniendo una duración de 36 meses totales. Por las circunstancias especiales de la alarma sanitaria ante la COVID-19 en España, la fecha de cierre del proyecto fue afectada, debido a la suspensión temporal desde el 14 de marzo, con fecha de finalización el 15 de julio del 2020.

Se desarrolló en el Consejo Popular Los Reynaldos, municipio Songo-La Maya y ha dotado a productores y productoras de herramientas e insumos necesarios para favorecer la nueva realidad de la CCS “Reynaldo Brooks Bravo” logrando el incremento en la producción, la comercialización y las mejoras sociales en general.

La siguiente figura ilustra la ubicación geográfica del referido municipio en la región Oriental de Cuba:



El proyecto ha permitido implementar un modelo de agricultura más sostenible sobre bases agroecológicas y contribuir al desarrollo socio productivo de los y las socios/as de la CCS “Reynaldo Brooks” en la provincia de Santiago de Cuba. La lógica de intervención tiene en cuenta la participación de la mujer en la estructura organizativa y productiva de la cooperativa.

El proyecto refuerza la producción de granos como proceso sustentable de diversificación agropecuaria de forma que abastece el mercado local en el Consejo Popular Los Reynaldos, con una población de 9600 personas, mejorando la diversificación y la comercialización de la producción de la CCS Reynaldo Brooks Bravo con más de 241 cooperativistas y sus familias, con la activa participación de la mujer fomentando la ética y sustentabilidad ambiental y la mejora social mediante el intercambio de conocimientos

El objetivo general del proyecto consiste en: *Promover la seguridad y soberanía alimentaria sobre la base de la mejora de la producción agrícola* y tiene como objetivo específico: *Contribuir al desarrollo socio-productivo de 241 cooperativistas del municipio de songo la maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de la cooperativa CCS Reynaldo Brooks Bravo, con la activa participación de la mujer.* Para el logro de los objetivos, se desarrollaron tres resultados relacionados con; 1: Incrementado en un 15% el nivel de producción de granos con la implementación de tecnologías de fácil aplicación en la CCS Reynaldo Brooks Bravo; 2. Mejorada la situación del transporte y la maquinaria para la comercialización y el trabajo agrícola con la entrega de nuevos equipos y herramientas; 3: Aumentado el bienestar de los socios/as con la construcción de las instalaciones de la cooperativa (Oficina, círculo social y almacén).

Los beneficiarios directos son campesinos/as y sus familiares, 342 cooperativistas (54 mujeres y 288 hombres) y 665 familiares, de los cuales son 432 mujeres y 233 hombres pertenecientes a la CCS Fortalecida “Reynaldo Brooks Bravo”, ubicada en la zona Los Reynaldos de la Comunidad Carmen Rosa del municipio Songo La Maya, cooperativa cuyo objeto fundamental es la producción de cultivos varios. Los beneficiarios indirectos son las 9.600 personas que conforman la población del Consejo Popular Los Reynaldos, ubicado en el primer cuarto del río Guantánamo, del municipio Songo la Maya, provincia Santiago de Cuba.

El presupuesto aprobado del proyecto, es el siguiente:

<b>FINANCIADOR</b>	<b>COSTES DIRECTOS</b>	<b>COSTES INDIRECTOS</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>
Aportación de la AECID	346 423.00	45 844.00	392 267.00
Aportación Socio local	44 256.00	0	44 256.00
Aportación Colectivo meta	49 268.55	0	49 268.55
Rendimientos financieros	55.91	0	55.91
<b>Financiación total del proyecto</b>	<b>440 003.46</b>	<b>45 844.00</b>	<b>485 847.46</b>

El socio local encargado de llevar a cabo la intervención es la ANAP (Asociación Nacional de Agricultores Pequeños), con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y del Ministerio de Agricultura (MINAG). El MINAG es el órgano de gobierno rector de la producción de alimentos en Cuba, con delegaciones de la agricultura que represente MINAG en los municipios. Dentro del MINAG el proyecto se inserta en el Organismo Superior Empresarial (OSDE) Ganadero porque la cooperativa se vincula directamente con la Empresa Agropecuaria.

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) es una organización de carácter social que representa los intereses del campesinado cubano y que vela porque se cumplan sus derechos. Fue creada el 17 de mayo de 1961, durante el segundo aniversario de la Primera Ley de Reforma Agraria de 1959.

UPS y la ANAP, han ejecutado en el municipio de Songo-La Maya los proyectos: “*Apoyo al desarrollo socio Productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia Santiago de Cuba Fases I y II*”; el cual constituyó el inicio de una fase superior en la búsqueda del desarrollo socio – productivo de esta zona, donde se tomó en cuenta las potencialidades de la comunidad desde el punto de vista productivo (buenos productores de leche y viandas), así como las necesidades más sentidas de toda la población, en especial las mujeres.

## 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### Eficacia

El proyecto ha alcanzado un nivel medio de **eficacia**, atendiendo al grado de cumplimiento de los indicadores asociados al Objetivo Específico y a sus Resultados Esperados. Se aprecia el acceso generalizado de las personas beneficiarias a los beneficios previstos, con una amplia percepción sobre la utilidad de los bienes y servicios.

El alcance de los objetivos y resultados, ha estado condicionado durante la ejecución del proyecto por la adquisición de los materiales de construcción, la puesta en marcha de la inversión eléctrica para la instalación del sistema de riego de 42,68 ha y las afectaciones por la COVID-19, donde se han tenido que tomar medidas de bioseguridad, afectando las actividades grupales y presenciales de formación. Todas estas limitaciones, han provocado serios retrasos en las actividades del proyecto, desplazamiento en el cronograma de ejecución, dilatación en el tiempo de la fecha de finalización del proyecto, de las obras constructivas y las inversiones productivas. Por otro lado, fue necesario importar la mayoría de los equipamientos y materiales, lo cual trajo dificultades para el cumplimiento del cronograma. Se enfrentó además el retraso en las importaciones que tenían previsto llegar en el año 2019 e inició del 2020, a partir de las afectaciones producidas por la COVID 19 y el bloqueo económico que somete a Cuba el gobierno de los Estados Unidos. No obstante, a pesar de todas estas dificultades, se logró culminar la mayoría de las actividades y cumplir con los objetivos del proyecto.

El Objetivo Específico pretendido de “*Contribuir al desarrollo socio-productivo de 241 cooperativistas del municipio de songo la maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de la cooperativa CCS Reynaldo Brooks Bravo, con la activa participación de la mujer*”, tomando en cuenta las opiniones y criterios de las personas beneficiarias y del equipo de gestión, se puede considerar que ha sido cumplido, se ha logrado un desarrollo productivo de la cooperativa, más de 3 variedades de granos se han obtenido tales como: maíz, frijol negro, frijol colorado, maní, soya, sorgo y ajonjolí. Se ha logrado incrementar la producción de granos, viandas y hortalizas, a partir de beneficiar 76 ha bajo riego, de poner en marcha la maquinaria agrícola adquirida y el transporte para la comercialización. Se han fortalecido las capacidades de infraestructura de la cooperativa con la construcción de la sede administrativa, el círculo social y el almacén, que se encuentran en fase de terminación. Se ha incrementado el número de socios y socias, de 241 a 352 cooperativistas, porque ha aumentado la motivación de las personas en la adquisición de tierra, a partir de los beneficios logrados con el proyecto.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de la cantidad de socios y socias, durante la ejecución del proyecto.

Años/Cantidad de beneficiarios	socios	socias	Total
2018	177	29	206
2019	231	32	263
Cierre/2020	298	54	352

Se ha incrementado el ingreso anual de 22.000,00 CUP a un ingreso promedio anual estimado por productor/a de 25.000,00 CUP, creciendo en un 13 % en relación al inicio del proyecto.

Con relación al cumplimiento de los resultados, indicadores y actividades han tenido algunas afectaciones relacionadas, con la adquisición de los materiales constructivos en el mercado nacional y se ha tenido que importar algunos de ellos, como: cemento, barras de acero, vigas para techos y tejas, los precios disponibles en el mercado internacional eran superiores a los previstos y se ha tenido que trazar una estrategia alternativa con los aportes del gobierno local y las gestiones realizadas por la ANAP en la provincia, es por ello que las obras constructivas se encuentran en fase de terminación. Por otra parte, ha existido demora con la instalación del punto de la electrificación para el sistemas de riego de 42,68ha, debido a incumplimientos por la Empresa Eléctrica responsabilizada con esta obra, la cual estaba concebida y aprobada en el plan de inversiones del sistema de la Agricultura, a lo cual se le dio el tratamiento y seguimiento adecuado por UPS y el equipo coordinador con apoyo del Gobierno y la Agricultura, lográndose ejecutar esta actividad en el año 2020, desplazada también del período previsto debido a las afectaciones por la COVID-19, encontrándose a un 98% de ejecución. A continuación, se detalla el cumplimiento de cada uno de los resultados.

**Resultado No.1** Incrementado en un 15% el nivel de producción de granos con la implementación de tecnologías de fácil aplicación en la CCS Reynaldo Brooks Bravo.

Se pudo constatar en la información entregada por el equipo de proyecto y en las entrevistas realizadas, que se han logrado incrementos en la producción de granos en la cooperativa, en comparación con la línea base, de 521,2 t a 721 t (38,3% de incremento) a partir de contar con la maquinaria e implementos agrícolas, incidiendo en un mayor volumen de tierra preparada y con más calidad, también han incidido las capacitaciones realizadas y la instalación de los sistemas de riego, que son utilizados de manera eficientes. Es importante señalar, que este incremento logrado obedece a que se encuentran bajo riego y produciendo 33 ha que benefician a 11 productores, 42,68 ha se preparan para quedar bajo riego que benefician a 12 productores/a y que garantizan incrementos productivos para la próxima cosecha. Otra situación que ha incidido en los incrementos productivos de la cooperativa, durante la vida del proyecto, ha sido la complementariedad con otros proyectos que han estado trabajando en la zona, desde el año 2018 la cooperativa se beneficia con el proyecto PRODECOR que dejó instalados 23 sistemas de riego con motobombas y beneficia a 27 ha de tierras cultivables en la cooperativa.

En correspondencia con los resultados obtenidos, el proyecto ha adquirido varios recursos, entre ellos: un sistema de riego eléctrico para 42,68 ha, con mangueras, accesorios, tuberías y 2 electrobombas, se ha tenido que construir la estación de bombeo y hacer mejoras eléctricas para conectar el sistema de riego. En este sentido, la obra eléctrica ocasionó mucho retraso en el cronograma de ejecución, debido a la disponibilidad y prioridad de la inversión por parte de la Empresa Eléctrica, significando que la instalación del sistema de riego se encuentra en fase de terminación. Los campesinos y campesinas han trabajado en la excavación de zanjas para soterrar las tuberías de la conductora principal y las secundarias, han contado con la asesoría técnica del especialista de riego de la Empresa y con la brigada de construcción de la cooperativa. Producto a las demoras ocasionadas con la electrificación y la entrada de los recursos importados, algunos campesinos y campesinas perdieron credibilidad en el proyecto, en la opinión de Israel Quiroga campesino beneficiado, nos comenta que *antes existía la duda, pero los recursos llegaron luego de un tiempo de demora*. Por todas estas causas, al momento de la evaluación en la visita a terreno, se pudo verificar que la instalación y el montaje del sistema de riego para 42,68ha, se encuentra en fase de terminación mientras que los 11 sistemas de riego de 1 a 8 ha ya se encuentran en funcionamiento y explotación total.

**Resultado No.2** Mejorada la situación del transporte y la maquinaria para la comercialización y el trabajo agrícola con la entrega de nuevos equipos y herramientas.

Durante la evaluación se ha podido verificar que se ha mejorado la transportación en la cooperativa, con la compra de un camión y un tractor. Para la mejora de la maquinaria agrícola se ha adquirido y entregado, 1 camión, 1 tractor, 2 cosechadora de granos (1 para cosechar maíz y 1 para cosechar frijol y maní) y 1 carreta. Con relación a la transportación la cooperativa ha logrado trazar estrategias para comercializar las producciones de sus socios y socias, haciéndose cargo de su traslado desde las fincas hasta la UEB acopio y directamente al punto de ventas existente en la comunidad "Jurisdicción" que beneficia a 9000 habitantes. Además, cuentan con la maquinaria para la preparación de tierra en el momento oportuno y con la cosechadora han logrado cosechar todo el maíz producido, evitando pérdidas de estas producciones.

Fueron adquiridos y entregadas las herramientas de trabajo, insumos e implementos agrícolas de calidad (2 motosierras, 2 surcadores, 2 arados, 1 grada, 11 neumáticos de diferentes medidas y 1 báscula de 500 kg) para la garantizar la preparación de tierra y la comercialización, lo cual ha posibilitado que se realicen las labores de siembra y atenciones culturales a los cultivos en el momento adecuado y con la calidad requerida e incidir en el incremento de los rendimientos agrícolas.

De las informaciones entregadas a la evaluación y de las entrevistas realizadas en la cooperativa, se ha podido confirmar que con la maquinaria e implementos agrícolas adquiridos ha mejorado el trabajo agrícola, se ha incrementado significativamente la preparación de las tierras por parte de la cooperativa incrementando el número de áreas cultivadas de 810,9 ha al inicio del proyecto a 936.37 ha, las que son distribuidas para producir: granos 556.37 ha, vianda 261 ha y hortalizas 119 ha. Del total de las áreas, 783.51 ha fueron cultivadas por hombres y 152.86 ha fueron cultivadas

por mujeres. Además, los campesinos/as realizan los convenios correspondientes para asegurar sus producciones.

De manera general los y las cooperativistas manifiestan que se han efectuado 3 talleres de capacitación en temas de mecanización y uso racional de los recursos, participaron un total de 60 personas, 45 hombres y 15 mujeres.

Es importante señalar, que durante la entrevista realizada al equipo de proyecto, se comenta que en este resultado se ha desestimado una actividad y fue la construcción del punto de venta, debido al incremento de los precios de algunos de los equipamientos comprados, que costaron más de lo previsto, por lo que el presupuesto aprobado fue ajustado según las prioridades dadas por los y las cooperativistas. Además, la cooperativa ha rehabilitado con sus aportes locales el punto de venta existente en la comunidad, uno de los espacios con que cuenta actualmente para garantizar la comercialización.

**Resultado No.3.** Aumentado el bienestar de los socios/as con la construcción de las instalaciones de la cooperativa (Oficina, círculo social y almacén)

Del proceso de evaluación se ha podido observar, en las visitas realizadas a la cooperativa y las entrevistas a los productores y productoras, el grado de motivación que tienen los socios y socias por mejorar las condiciones en la cooperativa, en aras de transformar las condiciones de infraestructura socio-administrativa, en este empeño ha sido terminada la construcción de la oficina, círculo social y almacén de la cooperativa.

Con el financiamiento del proyecto han adquirido 156 tejas, 210 vigas metálicas para techo, 1758 bloques, 88 barras de acero y 10,5 toneladas de cemento, los demás materiales constructivos como arena y piedra, fueron aportados por el Gobierno Local.

En este sentido, los socios y socias han mantenido una actitud muy positiva y han aportado horas de trabajo y de esfuerzo para impulsar las obras, ellos y ellas comentan, que cuentan con instalaciones adecuadas para efectuar sus reuniones y sus actividades asociativas. La cooperativa cuenta también con una brigada de construcción que se encuentra contratada para la terminación de las obras. El presidente de la cooperativa en su entrevista, nos manifiesta que el proyecto les ha dado muchas posibilidades, entre ellas poder tener la sede de la cooperativa, *"Nunca hemos tenido la oportunidad de contar con la infraestructura administrativa y gracias al proyecto vamos a tener estos espacios"*.

Fue adquirido y entregado, el equipamiento para ofrecerle una mejor atención a los campesinos/as. Entre ellos: 1 ordenador portátil, 3 ventiladores, 1 equipo de música y 1 cámara digital. Debido a la situación presentada por la COVID-19, las actividades sociales han tenido una participación limitada cumpliendo todas las restricciones y medidas correspondientes.

En cuanto al fortalecimiento de capacidades técnicas, en las entrevistas a las personas beneficiarias se pudo constatar que se efectuaron 3 talleres de capacitación y un intercambio con cooperativas de la provincia, donde participaron un total de 90 personas (60 hombres y 30 mujeres) que aplican sus conocimientos, lo cual ha repercutido en el incremento de sus producciones. El contenido de

las capacitaciones estuvo centrado en temas de agroecología, manejo de los cultivos, conservación de suelos y manejo de las plagas, a partir de prácticas agroecológicas.

No obstante, se manifiesta por las personas entrevistadas y por la observación participante en terreno de las evaluadoras, que el proyecto debió profundizar en este sentido y promover desde el diseño un programa de formación integral de desarrollo de la cooperativa, más profundo y desde prácticas formativas participativas e inclusivas. Las necesidades formativas que demanda la cooperativa es muy alta, si tenemos en cuenta que la unidad productiva tiene antecedentes de producción de la caña de azúcar, con nuevos/as usufructuarios y usufructuarias que realizaban otras labores técnicas y profesionales, sin experiencia en el trabajo con la tierra. Además, una cooperativa, con cambios constante de su Junta Directiva, con otras necesidades de aprendizajes en temas como liderazgo, planeación estratégica, planes de negocios, emprendimientos y legalidad agraria.

Las mujeres campesinas han participado activamente en todas las actividades desarrolladas, beneficiándose con los recursos adquiridos, participando en los intercambios, sistematizan las experiencias, socializan los aprendizajes que se han generado con el desarrollo del proyecto. Existe mayor sensibilización en temas de género, en la junta directiva y en la organización de base, lo que ha posibilitado que se encuentren incorporadas 54 mujeres de manera directa a la cooperativa (24 más que al inicio del proyecto según línea base). Algunas de las mujeres incorporadas han solicitado tierras como usufructuarias, otras se encuentran en puestos de dirección y en la organización de la cooperativa.

## Eficiencia

El Proyecto se ha ejecutado con una buena **eficiencia** general en el desarrollo de todos sus componentes. Los recursos e insumos se han aplicado de forma correcta y los tiempos se han ajustado, las entidades implicadas han ejercido el control adecuado de las actividades y se han generado los productos y servicios previstos sin desviaciones.

El proyecto se ha gestionado de forma eficiente, haciendo un adecuado uso de los recursos económicos, técnicos y humanos. Si bien, al inicio hubo muchos retrasos por la aprobación del proyecto, que ha traído por consecuencia solicitar más tiempo para la ejecución (12 meses), ha sido el tiempo suficiente para poder avanzar y llevar a buen término el cumplimiento del cronograma de actividades.

Se valora positivamente el control de la gestión realizado por equipo de seguimiento UPS y del personal de la ANAP, destacando el control y seguimiento del personal expatriado de UPS, que ha permitido un uso de los recursos económicos ajustado al presupuesto. En el período de ejecución se han gastado el 100% de todas las partidas y se ejecutan dentro del límite establecido por la normativa de la AECID. En general ha existido transparencia en el uso de los recursos y una gestión

proactiva para garantizar su adecuación al presupuesto. A continuación, se detalla el presupuesto de gastos por partidas.

Partidas generales	Presupuesto aprobado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
	AECID	AECID	
A.I.1. Evaluación Externa	8 300.00	62 79.00	75.65
A.I.2. Auditorias			%
A.I.3. Otros servicios técnicos	1 600.00	0	%
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables	21 964.00	5476.18	24.93
A.I.6.1 Personal Local	0	0	0
A.I.6.2 Personal Expatriado	52 056.00	37 495.58	72.03
A.I.6.3 Personal en Sede	17 340.00	17 648.95	101.78
A.I.6.4 Personal voluntario	9 120.00	11 560.16	126.76
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	9 600.00	10 586.52	110.28
A.I.9. Gastos financieros	1 100.00	412.65	37.51
<b>TOTAL A.I.COSTES DIRECTOS CORRIENTES</b>	<b>121 080.00</b>	<b>89 459.04</b>	<b>73.88</b>
A.II.2.1 Construcción y/o reforma de inmuebles	8 835.00	4 963.51	56.18
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	216 508.00	250 837.46	115.86
<b>TOTAL A.II COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>225 343.00</b>	<b>255 800.97</b>	<b>113.52</b>
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>346 423.00</b>	<b>345 260.01</b>	<b>99.66</b>
<b>TOTAL B. COSTES INDIRECTOS</b>	<b>45 844.00</b>	<b>47 062.89</b>	<b>102.66</b>
<b>Total General</b>	<b>392 267.00</b>	<b>39 2322.90</b>	<b>100.01</b>

Asimismo, en el periodo de ejecución se ha dado cumplimiento a las actividades programadas, generando los bienes y servicios que estaban previstos en el proyecto, necesarios para alcanzar los resultados esperados. Sin embargo, no se ha podido alcanzar los indicadores y rendimientos productivos esperados, debido a la puesta en marcha del sistema de riego de 42,68 ha. En el Informe Final se describe, que existieron demoras en la ejecución de la electrificación de los puntos de sistema de riego, debido a incumplimientos por la Empresa Eléctrica responsabilizada con la obra, la cual estaba concebida y aprobada en el plan de inversiones del sistema de la agricultura del año 2019. Por el seguimiento y persistencia del personal de UPS y el equipo coordinador de la ANAP con el apoyo del gobierno y la agricultura, lograron ejecutar esta actividad desplazada del período previsto debido a las limitaciones con la adquisición de los recursos, significando que la instalación del sistema de riego de 42,68 ha, tuvo retrasos y es por ello, que la actividad se encuentra a un 98% de ejecución.

Fueron realizadas 3 licitaciones internacionales para la compra de los equipamientos agrícolas y para la comercialización (1 el sistema de riego, 2 la maquinaria e insumos agrícolas y 3 el transporte), cumpliendo con la normativa que establece la AECID y Cuba para los procedimientos de compras y las importaciones. Todos los recursos comprados fueron entregados a las personas beneficiadas.

Para la gestión y coordinación del proyecto, se ha diseñado una estructura de seguimiento técnico, desde UPS en Valencia se ha puesto a disposición una coordinadora y otra persona que lleva la gestión administrativa del proyecto, que se han encargado desde la Sede de Valencia del seguimiento técnico y administrativo, ambas han realizado varias visitas a terreno para el seguimiento del proyecto. Es importante destacar, la labor asumida del personal expatriado de UPS en el seguimiento técnico al proyecto, han impulsado la ejecución desde la Sede pero también directamente en el terreno, a través de las visitas de seguimiento realizadas. Ha sido el personal expatriado de UPS, ante los cambios realizados de personas en la coordinación de la ANAP, los que realmente han impulsado la coordinación entre los actores locales, el MINCEX para aprobación TdR y para avanzar en la ejecución entre MINAG, los Gobiernos municipales y provinciales, la Empresa Eléctrica, en la asistencia a los comités de gestión y otras actividades realizadas durante la ejecución del proyecto.

En Cuba la ANAP como socia local, cuenta con una coordinación nacional encargada del seguimiento, gestión de los permisos de importación y trámites nacionales, en la provincia existe un equipo de proyecto, conformado por el funcionario que atiende la cooperación, el coordinador del proyecto y una económica. Encargados/a del seguimiento y gestión de las actividades en terreno, visitas a la cooperativa, organización para la entrega de los recursos, administración de la cuenta bancaria y compras de los recursos en el mercado nacional.

A pesar del funcionamiento de dicha estructura para la gestión y seguimiento del proyecto, las personas que forman parte del equipo de coordinación provincial y beneficiarias, reconocen que se deben mejorar en la coordinación a todos los niveles, los mecanismos de seguimiento y monitoreo, la comunicación desde el nivel nacional para la provincia no fue siempre la más efectiva, es por ello, que se razona sobre las demoras y la insuficiente calidad de la información enviada desde el equipo de proyecto provincial, cuando era solicitada por parte de UPS, en cumplimiento con la normativa del financiador, como son: informes de seguimiento técnico, actas de recepción de las compras, justificación para la solicitud de prórroga, entre otras.

Además, en la entrevista grupal realizada, reconocen que *hay que fortalecer dentro del equipo de proyecto, los mecanismos para las compras, funcionamiento de los comités técnicos, de los comités de compras, para a la hora de seleccionar el proveedor se realice desde una construcción más colectiva y desde un criterio técnico más especializado*. Reconocen, además como elemento positivo, que ha facilitado el buen seguimiento del proyecto fue la elaboración al inicio de la línea base, herramienta que ha sido utilizada para medir el cumplimiento de los indicadores y resultados esperados.

## Pertinencia del proyecto

**La Pertinencia** del proyecto es muy alta. Se produce alineación con las necesidades del colectivo meta y con las prioridades de la política a nivel local y nacional. La valoración de la calidad del diseño es conservadora; la matriz de planificación es de buena calidad y refleja de forma coherente la lógica de intervención.

La estrategia de trabajo y la relevancia de las acciones son acertadas por estar basadas en un diagnóstico detallado en la zona de intervención, donde han tenido en cuenta experiencias y buenas prácticas anteriores. Por ello, el proyecto ha logrado identificar las necesidades claras del campesinado, dirigida a la producción de alimentos, máxima prioridad del país y el municipio, considerando que la zona es uno de polos productivos en desarrollo de la provincia. Los equipos adquiridos y las tecnologías instaladas, abren nuevas capacidades para la cooperativa y en el municipio, insertándose en la estrategia de autoabastecimiento municipal y en el desarrollo de la política agraria del país para lograr la soberanía alimentaria.

En términos de diseño, proceso y resultados, el proyecto es pertinente gracias a un buen proceso de formulación, involucrando a los socios y socias de la base campesina y a los actores locales, y respetando las necesidades ya identificadas por el gobierno cubano en su proceso de desarrollo hacia nuevos modelos de gestión. También es pertinente este diseño de trabajo porque puede ayudar a identificar las buenas prácticas y elementos favorecedores a nivel local, con el fin de poder replicar estas experiencias en otras zonas del país.

El proyecto se corresponde con los Objetivos Estratégicos trazados desde los niveles centrales del país y diseñados por las autoridades locales en materia de sostenibilidad económica, del programa nacional de alimentos y de la política medioambiental. También es pertinente porque ha contribuido con el Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, en respuesta a la crisis provocada por la pandemia COVID-19. Se ha logrado el incremento en la producción de cultivos varios, fundamentalmente diversificándose las variedades de granos, alimentos básicos en la dieta de la población cubana. Su pertinencia está asegurada por su estructura participativa, la cual busca asegurar que sigue respondiendo a necesidades productivas actuales de la cooperativa participante. Este tipo de intervención es particularmente pertinente para el contexto cubano, ya que responde a la necesidad de fomentar la toma de decisiones y responsabilidad desde el nivel municipal.

El proyecto se enmarca dentro de las prioridades nacionales y tiene conexión con las políticas de desarrollo local, identificadas por la ANAP provincial y nacional, el gobierno local y autoridades del Ministerio de la Agricultura, a partir de la problemática económica y social de la provincia, que enuncian: *El desarrollo de una agricultura sostenible al promover los sistemas integrados de producción agrícola con bases agroecológicas y mejora de los indicadores sociales, cuyo objetivo principal es promover modelos de producción agrícola sostenible para aumentar y diversificar la*

*producción, desarrollar la forma de producción actual, potenciar las capacidades productivas y por ende incrementar las fuentes de ingresos de los/as productores y mejorar la oferta alimenticia en el municipio.*

Responde, además a las decisiones estratégicas y prioridades sectoriales, resultados esperados y concentración geográfica recogidas en el Mapa de Asociación España-Cuba firmado en Junio de 2014 para el periodo 2014/2017 cuyas bases responden al diálogo entre los agentes de desarrollo de ambos países que ha posibilitado realizar un análisis compartido del contexto institucional y de desarrollo humano del país en el que se han tenido en cuenta las prioridades del Gobierno Cubano.

El proyecto se inserta dentro de la estrategia de UPS elaborada para el período 2015-2018, en sus dos objetivos estratégicos: OE1. Fortalecimiento de la estructura, funcionamiento, organización en cooperación y articulación con organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales con los que compartimos una visión de transformación social, una concepción del desarrollo y una práctica de la solidaridad basada en las reivindicaciones de los pueblos y OE2. Extensión, promoción y defensa de los Derechos Humanos de todas las personas, así como del ejercicio de la democracia participativa en favor de la igualdad, equidad de género, solidaridad, justicia y corresponsabilidad.

## Impacto

El **impacto** del proyecto ya es apreciable, porque se ha promovido el desarrollo económico productivo de la CCS “Reynaldo Brooks Bravo”, mediante la mejora de las capacidades productivas y de gestión, generando mayor eficiencia en el control de la producción y aumentando el bienestar del campesinado en la zona.

El alcance de los resultados esperados en el marco del periodo de ejecución del proyecto y su contribución al Objetivo Específico ha permitido que, recién concluido dicho periodo, se pueda apreciar ya una incidencia del proyecto sobre el Objetivo General, en promover la seguridad y soberanía alimentaria sobre la base de la mejora de la producción agrícola en el municipio.

El proyecto ha contribuido con la implementación de un modelo de agricultura más sostenible sobre bases agroecológicas, con acciones que tienen impacto a largo plazo y que apuntan al autoabastecimiento local. Al final del proyecto se logran algunos impactos productivos, que serán incrementados, con la puesta en marcha del sistema de riego de 42,68ha que benefician a 12 productores y una productora, actualmente se encuentra en fase de terminación la instalación, debido a los retrasos que se han producido por la inversión eléctrica. No obstante, el proyecto también benefició a 11 productores con sistemas de riego individuales de 1 a 8 ha, de tal manera que han quedado bajo riego 33 ha de la cooperativa, donde los rendimientos productivos de granos, frijol y maíz, se han incrementado de 1,5 a 1,8 toneladas/hectáreas, respectivamente.

En total, se han obtenido al cierre del proyecto 721 toneladas de producción de granos, 38,3% de incremento con relación a la línea base. Actualmente la cooperativa produce maíz, frijol y maní, se

incursiona, además en la producción de soya con muy buenos resultados, sorgo y ajonjolí. Hay que destacar, que este incremento producido en la cooperativa obedece a la sinergia y complementariedad que se ha logrado con el proyecto PRODECOR que ha dejado instalados 23 sistemas de riego con motobombas que beneficia a 27 ha más de la cooperativa. Actualmente la CCS “Reynaldo Brooks” ha sido beneficiada por ambos proyectos con un total de 60 ha que tiene bajo riego y produciendo, y se prevé que otras 42,68ha entren en producción y garanticen incrementos productivos para la próxima cosecha.

El proyecto ha creado un ambiente favorable en el campesinado y sus familias, los cuales reconocen que han mejorado sus capacidades productivas, las condiciones socioeconómicas y los ingresos personales. Los cambios son palpables, los campesinos y las campesinas se sienten motivados/as y con el compromiso de que su primera tarea, es producir e incrementar la producción de granos. Así lo manifiesta unos de los productores más destacados, que coordina la zona 4 de la comunidad “Sabana Abajo” y es beneficiado junto con 11 campesinos más del sistema de riego de 42,68ha, nos comenta que *una vez, en explotación del sistema de riego tienen un compromiso con la provincia de aburrirlos con granos y otros cultivos, acota Daniel G Hurtado, que debemos de enlazar un sistema de grano para hacer temblar la entrega a la provincia.*

Otros de los impactos productivos tangibles en el proyecto, están relacionados con las variedades de granos y la gestión participativa en la producción de semillas. Ante la realidad que han tenido los cooperativistas con el poco suministro de semilla por la Empresa en la provincia encargada dentro del sistema de la agricultura, los productores se han dado a la tarea de crear sus propios bancos de semillas<sup>3</sup>, entre ellos se ponen de acuerdo e identifican áreas de producción con alto grado de eficiencia y rentabilidad, las semillas son cosechadas, conservadas por métodos tradicionales y son utilizadas para la próxima cosecha. Se ha logrado incrementar más de 3 variedades de granos en las áreas que se encuentran bajo riego, produciéndose maíz, frijol colorado, frijol negro, maní, soya, sorgo, ajonjolí y se encuentran preparadas las áreas para la producción de garbanzo y arroz, al cierre el proyecto.

Relacionado con el impacto ambiental, se considera que los y las cooperativistas han incrementado su capacidad de adaptabilidad ante el cambio climático, porque han incorporado buenas prácticas de manejo y de producción, a partir de la utilización de técnicas agroecológicas en sus cultivos, como son: abono orgánico, intercalar y rotación de los cultivos. Otras de las medidas de adaptabilidad, es la introducción de tecnologías más eficientes como son los sistemas de riego con aspersores y el mejoramiento participativo de semillas de frijol, adaptadas a las condiciones climatológicas y ambientales de la zona, abriendo un espacio de conocimiento de investigación empírica en los productores/as, que han logrado establecer con altos rendimientos la variedad del frijol “mantequilla”, con el nombre científico “Cuba-154”, semilla que más se adapta a las

---

<sup>3</sup>Son pequeñas áreas destinadas a la producción de semillas, que son seleccionadas por los productores por su calidad y rendimiento del cultivo.

condiciones de la zona. Existen otras variedades que se han adaptado como el frijol blanco (judía) y el frijol colorado.

Se promovieron mecanismos de articulación e integración, obteniendo excelentes resultados en la intercooperación entre la cooperativa y sus asociados, entre la cooperativa y la empresa de la agricultura para el mejoramiento de semillas, preparación de tierra, cosecha mecanizada, entre otras, estableciéndose los convenios y contratos para lograr un sistema productivo más eficaz.

En la comercialización se ha logrado un impacto positivo, con la compra del camión, a partir de beneficiar la cooperativa puede contratar la entrega directa al consumidor final y eliminar a los intermediarios (UEB y las Empresas), solucionando disminuir los costos de transportación y quedando la cooperativa con el margen comercial correspondiente.

## Sostenibilidad-Viabilidad

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.

Las acciones del proyecto son viables porque contribuyen al programa de alimento local y de soberanía alimentaria en la provincia. La zona de Los Reynaldos es uno de los 3 polos productivos de la provincia de Santiago de Cuba, significa que abastece no solo al municipio de Songo-La Maya, sino también a la provincia, es considerada de referencia por sus resultados y fortalezas de las unidades productivas y todo lo que se produce tiene una garantía de mercado, en los puntos de ventas y mercados agropecuarios.

Con relación a la maquinaria agrícola y los equipos adquiridos, tienen garantizada la atención por la empresa de talleres para el mantenimiento y reparación. El taller central BX-1 de la UEB "Los Reynaldos" es la entidad encargada de dar la atención de mantenimiento y arreglos de los equipos de riego, solicitando los medios a la empresa de logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA).

La creación de los espacios de coordinación entre representantes del gobierno, de la delegación de la agricultura, la empresa agropecuaria, los y las socios/as de la cooperativa, son un buen paso para la sostenibilidad de las acciones a futuro, porque fortalecen los mecanismos existentes para que las entidades productivas participen en la planificación de las acciones en su zona. Desde el punto de vista práctico y tomando en cuenta los procesos inversionistas en Cuba, para lograr una futura sostenibilidad desde un primer momento hay que incidir en los planes de inversiones municipales y empresariales, para que las necesidades y demandas de los y las cooperativistas queden reflejadas en el proceso de planificación de la provincia.

Uno de los elementos que atenta con la sostenibilidad y se recomienda darle atención, es la entrega y disponibilidad de combustible para el funcionamiento de los equipos, maquinarias y sistema de riego. En Cuba en los últimos años se ha agravado la entrada de combustible al país y ha generado limitaciones con la asignación de combustible a las empresas y cooperativas, a través de las programaciones semanales los productores y productoras hacen sus demandas y en dependencia de lo asignado en el mes por la Empresa, se realiza la entrega, hasta ahora muy limitada. Esta situación entorpece la preparación de tierra y el riego de los cultivos, aunque desde la coordinación en la provincia se le hizo saber a las evaluadoras de todo el esfuerzo realizado por el Gobierno y la agricultura, para darle prioridad a la demanda que realizan los productores y productoras. En entrevista con el Funcionario de proyectos de la ANAP en la provincia, refiere *que hay un contexto positivo que puede incidir a la sostenibilidad de las acciones porque este proyecto tiene un impacto real en la producción de alimentos y al autoabastecimiento territorial, tanto el gobierno como el sistema de la agricultura tienen un interés específico para que no exista un área de riego que se encuentre sin explotar, existe una atención diferenciada para que los equipamientos de riego funcionen de forma sistemática y esto tiene que ver con tema de la entrega de combustible...Si bien, su opinión es esperanzadora, en la visita y las entrevistas realizadas a los y las productores/as se ha podido constatar que persiste el problema y que no todo el combustible que demandan las nuevas tecnologías y las maquinarias adquiridas por el proyecto, puede ser utilizado en su totalidad y con eficiencia, dependerá del nivel de combustible que se asigne de forma acompasada. Es por ello, que se recomienda para próximas intervenciones, trabajar con tecnologías más sostenibles que no tengan dependencia de los combustibles fósiles y que se puedan utilizar más, las fuentes de energías renovables.*

El proceso de capacitación realizado, consideran los y las campesinos/as que ha dejado capacidades instaladas en la cooperativa y se recomienda desde la evaluación que la ANAP conjuntamente con la cooperativa, puedan continuar el proceso, para tales efectos, se puede promover la selección de un grupo de personas que han participado en el proceso de formación realizado, para multiplicar esas experiencias al resto de los y las cooperativistas. Otros espacios que deben promoverse a través de la metodología de campesino a campesino, son los intercambios de experiencias e incentivar la creación de las comunidades prácticas de aprendizajes.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Las comunidades prácticas aprendizajes, son espacios para compartir conocimientos que se organizan por grupos de productores, productoras o mixtos, donde se selecciona la mejor finca o finquero/a con buenos resultados productivos y le comunica la buena práctica obtenida, que puede ser desde la mejor variedad de frijol o maíz hasta la introducción de tecnología para el manejo de las plagas.

## 5.1. Sub-criterios

### Coherencia

La **coherencia** del proyecto ha sido efectiva, porque se corresponden los objetivos del proyecto con la problemática identificada y se inserta dentro de las políticas y estrategia del gobierno cubano, de la ANAP y del sector agrario, se enmarca además en las líneas estratégicas establecidas por la Cooperación Española para Cuba y de UPS.

La coherencia del proyecto se ha determinado por el grado de correspondencia que tienen los objetivos propuestos con la problemática identificada inicialmente, el poco desarrollo de la diversificación productiva en la cooperativa debido al cambio de modo de producción, la falta de instalaciones propias en la infraestructura socio-administrativa, las dificultades en la obtención de la maquinaria agrícola y la falta de riego, fueron algunos de los problemas identificados, a los cuales el proyecto ha contribuido, desde un desarrollo sostenible, equitativo y desde un enfoque de derecho.

El proyecto es coherente porque se inserta dentro de los programas de desarrollo local y de desarrollo agrario a nivel municipal. Se vincula con el Programa de Soberanía Alimentaria y de Educación Nutricional, que desarrolla el Ministerio de la Agricultura, que tiene como objetivo general: Ofrecer directrices para la gestión de trabajo del Estado cubano en la organización de sistemas alimentarios territoriales soberanos y sostenibles que integren la producción, transformación, comercialización y consumo de alimentos y al fomento de una cultura alimentaria y educación nutricional, que contribuya al logro de una población saludable.

El proyecto es coherente con el Marco de Asociación España-Cuba firmado en 2014 para el periodo 2014/2017, porque no sólo tiene en cuenta los procedimientos de trabajo establecidos en el artículo 2, sino que también contribuye a obtener los resultados de desarrollo en él contenidos, atendiendo a las prioridades manifestadas por el MINCEX, como órgano rector de la colaboración en Cuba, así como a las orientaciones y líneas de acción recogidas en el IV Plan Director de la Cooperación Española, porque el proyecto ha tenido en cuenta como ámbito de actuación prioritario, el desarrollo rural e incluye como prioridades horizontales la equidad de género, la gestión del conocimiento y la sostenibilidad ambiental.

Las acciones desarrolladas en el proyecto, se corresponden con las recogidas en el Plan Estratégico de la ANAP, asociación que representa al campesinado cubano y en las estrategias y planes sectoriales del Gobierno Cubano. El proyecto ha fortalecido las capacidades de las estructuras provinciales y municipales, de las cooperativas de la ANAP y sus mecanismos de coordinación y trabajo conjunto al incluir en su gestión y ejecución actores relevantes como el gobierno local y de responsables del sector agropecuario, vinculados al proyecto a través de los comités gestores

locales y han asesorado en el manejo de las nuevas tecnologías instaladas y la capacitación a los/as cooperativistas.

Los procesos de trabajo de UPS responden a enfoques y métodos compatibles con sus socios locales, con lo que la armonización, también queda asegurada. Así mismo, los resultados y objetivos alcanzados se complementarán con aquellos obtenidos por la AECID en línea con el Desarrollo Rural y Soberanía Alimentaria.

## Apropiación

El proyecto ha logrado una adecuada **apropiación**, para la gestión se ha contado con un equipo de coordinación que integró a las personas beneficiarias en todas las acciones desarrolladas. Durante la ejecución se sintieron parte y protagonista del proceso.

Este criterio es observable a través del proceso formativo, el cual ha fomentado la motivación para que el campesinado, especialmente para mujeres y jóvenes, actúen para resolver sus propios obstáculos. Han mostrado amplia motivación, incorporado conocimientos, habilidades, destreza y la internalización del aprendizaje. Esto ha requerido un proceso interno de reflexión personal y de cambios de aptitudes a nivel productivo y con el entorno. Con la oportunidad de reflexionar sobre motivaciones individuales se ha entrado con más claridad en el trabajo colectivo.

La población beneficiaria se siente empoderada, con voz y voto, en todas las fases del proyecto. Los campesinos/as han mostrado sentido de pertenencia en la ejecución de todas las actividades, respondiendo adecuadamente tanto en términos técnicos como mediante aportaciones en mano de obra y contribución en moneda local. La actividad formativa no concluye con la finalización del proyecto, ni con los beneficiarios que participaron en los talleres, sino que tendrá una continuidad en el tiempo, mucho más lejos de la ejecución presupuestaria trasladándose a generaciones futuras a la vez que dicha formación se irá enriqueciendo con las experiencias acumuladas.

Destacar como elemento importante, que el 16% de los y las socios/as son mujeres y el 60% del total de las personas cooperativistas son jóvenes, con una capacidad activa de trabajo y de conocimiento, a partir de la intervención del proyecto y de los beneficios realizados a la cooperativa, ha crecido el número de jóvenes y de mujeres, que solicitan tierras en usufructos, se asocian a la cooperativa y tributan a sus resultados productivos. Todo esto muestra, el grado de apropiación y de motivación que no solo tienen los socios y las socias, sino también sus familiares.

## Participación

El valor de la **participación** está muy presente en el proyecto. La propia lógica de intervención, la estructura y la implementación del proyecto se han organizado para asegurar la participación, la base conceptual metodológica y técnica del proyecto se basa en enfoques participativos, con el ánimo de hacer funcionar nuevos modelos de gestión para la participación ciudadana e impulsar la responsabilidad individual y colectiva. En este sentido, la evaluación considera que este criterio se valora como relevante.

No se puede asegurar una buena calidad de la participación solo con la creación de espacios de intercambios, es necesario también trabajar en la motivación y empoderar a las personas que normalmente no participan, sobre todo aquellas que están en la esfera pública. Por un lado, como ya se ha explicado, en todos los procesos realizados se ha tenido en cuenta la aplicación de herramientas e instrumentos participativos, las personas beneficiadas consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta y que en los espacios de decisiones y debates son escuchadas.

Un momento que demuestra lo antes expuesto, es cuando se realiza la asamblea de la cooperativa de forma mensual, que se ha convertido en un espacio de participación, de demanda del campesinado y diálogo para la transformación y mejor gestión de la cooperativa.

Otro elemento importante que tienen que ver con la participación, surgido a partir del desarrollo del proyecto, ha sido el vínculo y la articulación que se ha logrado entre la cooperativa, la empresa, el equipo de proyecto y los actores locales, en correspondencia con el sistema de chequeo y seguimiento que se fue adquiriendo durante la marcha del proyecto. El Coordinador del proyecto de la ANAP provincial, nos comenta que *al inicio de la ejecución del proyecto la Empresa Agropecuaria, donde se inserta la cooperativa no tenía un sistema de chequeo del proyecto y esto condujo a que algunos recursos e inversiones productivas no se impulsarán con rapidez, durante la marcha esto cambió, a partir del chequeo y control del sistema de la agricultura, fundamentalmente de la Empresa.* Como bien puntualiza Ignacio, no siempre se contó con el apoyo de actores decisores importantes en el proyecto y en detrimento condujo a limitaciones y lentitud en la ejecución, sobre todo en la incorporación de la inversión eléctrica dentro de los planes provinciales y en apoyo con otros recursos locales que el proyecto no podía adquirir, pero a partir de la credibilidad en el proyecto, el seguimiento y la insistencia por parte del equipo de la ANAP y en especial el seguimiento dado por el personal de UPS en el impulso de las acciones de coordinación con los diferentes actores provinciales y nacionales, para el control y chequeo de las actividades del proyecto, la actitud de la Empresa cambió a favor de una mejor disposición y apoyo a todas las acciones que estaba ejecutando el mismo.

Estuvieron también presentes otros actores importantes, que participaron en las acciones demandadas por el proyecto y fue en la instalación y montaje de los sistemas de riego, el hecho fue confirmado por Modesto Abreu, Funcionario de Proyectos de la ANAP Nacional que tuvo la oportunidad de dar seguimiento al proyecto y visitar la cooperativa en varias ocasiones, nos

comenta al respecto que *dentro de la participación de actores locales tenemos a Recursos hidráulicos, la Empresa eléctrica, viales y ferrocarriles porque hubo que desmontar la línea del central para pasar una acometida, también con una participación muy activa los compañeros del gobierno del municipio y de la provincia chequeando todas las actividades, hemos comprobado el involucramiento de todos los actores locales.*

## Enfoque de Género

El proyecto ha contemplado desde la formulación, y durante la implementación el **enfoque de género**, logrando una participación de las mujeres y la identificación de problemas que les afectan de manera particular. Aún con la presencia de rasgos y actitudes machistas que persisten en la cooperativa, los hombres tienen un reconocimiento y respeto hacia las mujeres.

El proyecto ha considerado en la lógica de intervención, puntualmente en el Objetivo Especifico el enfoque de género, *"Contribuir al desarrollo socio productivo de 241 cooperativistas del municipio de Songo-La Maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de la cooperativa CCS Reynaldo Brooks Bravo, con la activa participación de la mujer"*. Fueron diseñados indicadores específicos de género, en el Resultado No.2 el indicador *IND5. Incremento ingresos por ventas de viandas desagregados por sexo* y en el Resultado No.3 el indicador, *IND4 Al menos 241 campesinos, de los cuales el 20% son mujeres se forman en circuitos y redes de comercialización agraria.*

Se han dado algunos efectos que reflejan avances a partir de la ejecución del proyecto en cuanto a: el incremento en el número de mujeres en la junta directiva, en la dirección de la organización de base, en la participación en la toma de decisiones de la cooperativa, en el incrementado del número de usufructuarias y tenedoras de tierra y en mayor acceso a recursos de la cooperativa, son reales y tangibles. Las mujeres se sienten más reconocidas y con mayores oportunidades. El proyecto también contribuyó a impulsar la Estrategia de Género del sistema de agricultura y de la ANAP, porque fortaleció el trabajo de las mujeres cooperativistas, ha apoyado las iniciativas productivas de las mujeres, mejoró las relaciones entre hombres y mujeres dentro de la cooperativa y ha realizado algunas acciones de formación y sensibilización en temas de género.

No obstante, desde la coordinación del equipo de proyecto y las personas beneficiadas, reconocen que se debe trabajar más el tema de género, sobre todo continuar promoviendo procesos de sensibilización en los hombres y las mujeres cooperativistas, impulsar acciones dirigidas a estimular y reconocer el trabajo de las mujeres, concebir actividades de formación y superación dirigidas específicamente para las mujeres y mejorar las condiciones laborales.

Desde la evaluación se considera, que aun cuando el proyecto en la lógica de intervención ha intencionado el enfoque de género, el diseño y proceso realizado en la temática ha sido insuficiente,

existen muy pocos indicadores específicos de género, no hay actividades específicas de apoyo a emprendimientos de mujeres, fueron diseñadas e implementadas muy pocas acciones de sensibilización y formación en temas género, que estuvieran orientadas a trabajar los temas de equidad, liderazgo femenino, autoestima y violencia de género.

En tal sentido, se recomienda a la ANAP y la cooperativa, profundizar en acciones de sensibilización dirigidas a hombres y mujeres cooperativistas, realizar un análisis de género en la cooperativa que permita identificar las desigualdades de género y a partir del análisis, elaborar acciones afirmativas que favorezca la igualdad de oportunidades, la participación y reconocimiento de las mujeres dentro de la unidad productiva.

## Respecto a la diversidad cultural

El proyecto se ha desarrollado en el marco del **respeto a la diversidad cultural**, desde conocer, adaptarse y adecuarse a las costumbres e idiosincrasia campesina y mantener un equilibrio entre lo tradicional y lo moderno.

El proyecto se desarrolla en comunidades campesinas, en un medio rural cuya población desarrolla diversas actividades o se desempeña en distintos sectores, que desbordan lo agropecuario, como el comercio, los servicios, las vías férreas y los talleres de maquinarias. El Consejo Popular Los Reynaldo tiene 16 asentamientos poblacionales, de ellos 5 urbanos y 11 rurales. Las tradiciones, cultura, identidad, son patrimonio indiscutible del lugar donde se forjó, en gran medida, a fuerza de sacrificio la nacionalidad cubana.

Prevalece la cultura campesina, desde la interacción de diferentes culturas africanas, caribeñas, europeas y autóctonas, fruto del trabajo esclavo y las migraciones antillanas, por lo que su riqueza cultural es evidente. Desde esta mirada se han desarrollado diferentes acciones formativas durante el proyecto, donde se han construido saberes y experiencias desde las prácticas productivas. Se ha tenido en cuenta en la metodología y en el diseño de los talleres, un lenguaje claro, sencillo y natural, de manera tal que los y las participantes han entendido y se han apropiado de los procesos, que han sido construidos desde sus prácticas y costumbres.

En las zonas donde incide el proyecto, predomina una cultura androcéntrica, con una tendencia de dar supremacía a lo masculino, es por ello que el proyecto ha desarrollado un proceso de sensibilización a la población, fomentando una relación de género basada en la igualdad de derechos a hombres y mujeres.

Se ha contribuido desde las acciones realizada por el proyecto y dirigidas a campesinos y campesinas, en especial a mujeres y jóvenes del campo, en promover una cultura equitativa, igualitaria, participativa e inclusiva, desde el enfoque de una producción agroecológica y

sostenible, haciendo énfasis en el cuidado del medio ambiente, en la utilización racionalizada de los recursos naturales y en el reciclaje de los desechos sólidos.

El proyecto también ha favorecido la cultura campesina, para ello, se construye un espacio de socialización y esparcimiento y se ha adquirido un equipo de animación, todo esto favorece el desarrollo de eventos de tradiciones campesinas, guateques, carreras de cinta, rodeos, actividades nocturnas de bailes tradicionales, los cuales se encuentran actualmente limitados por la situación sanitaria que enfrenta el país, debido a la pandemia.

## **6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

Como conclusión general se puede afirmar que el proyecto ha tenido un desempeño operacional y estratégico adecuado, a pesar de los retrasos surgidos en la fase inicial, que fueron corregidos durante la ejecución del mismo.

Se ha podido constatar durante el proceso de evaluación que el proyecto es altamente pertinente para el contexto cubano como alternativa para garantizar la soberanía alimentaria a nivel local y que ha respetado las necesidades identificadas por el gobierno cubano en su proceso de desarrollo hacia nuevos modelos de gestión y es coherente con las decisiones estratégicas y prioridades sectoriales de la cooperación española para Cuba. En alguna medida ha mejorado la calidad de vida de las familias en las comunidades rurales, produciendo cambios de actitudes y comportamientos favorecedores en los socios y las socias de la CCS Reynaldo Brooks y se ha garantizado incrementos en la producción de alimentos a escala local, específicamente en la producción de granos y otros cultivos varios. Las acciones realizadas crearon capacidades en la cooperativa y en la comunidad rural Los Reynaldos, para emprender otros proyectos o programas de forma efectiva, porque se han establecidos alianzas entre múltiples actores locales, que posibilitan sostenerse en las dimensiones tecnológico-productiva, económico-financiera, ambiental y sociocultural.

El proyecto durante la ejecución ha enfrentado varias dificultades, que han sido identificadas y explicadas por los titulares de responsabilidad y obligación, pero los mecanismos utilizados por el equipo de coordinación a todos los niveles, ha permitido la terminación mayoritaria de las acciones previstas, buscando estrategias y soluciones locales, donde han participado y colaborado los actores locales del territorio, especialmente el Gobierno del Municipio y la Empresa Agropecuaria.

Prevalece en la cooperativa una mayor presencia de las mujeres en los espacios de construcción colectiva y de decisión, que favorecen a largo plazo el logro de acciones más equitativas, por lo tanto, se recomienda continuar profundizando en los procesos de sensibilización y análisis de género en la cooperativa y elaborar acciones afirmativas que permitan mayores oportunidades, participación y reconocimiento de las mujeres campesinas. Por la experiencia en otros proyectos, estas acciones deben de ser asistidas técnicamente por personas expertas en temas de género.

En este sentido, un impacto productivo comprobado, está relacionado con la introducción de variedades de granos y la gestión participativa en la producción de semillas. Ante la realidad que han tenido los cooperativistas con el poco suministro de semilla, los productores han buscado sus propias alternativas para producir y conservar sus semillas. Se ha logrado incrementar más de 3 variedades de granos en las áreas que se encuentran bajo riego, produciéndose maíz, frijol colorado, frijol negro, maní, soya, sorgo, ajonjolí y se encuentran preparadas áreas, al cierre el proyecto, para la producción de garbanzo y arroz.

El grado de motivación y movilización hacia las acciones del proyecto ha sido alta, de forma voluntaria cooperativistas, familiares y vecinos han contribuido a la ejecución de todas las

actividades, respondiendo adecuadamente tanto en términos técnicos como mediante aportaciones en mano de obra y contribución en moneda local.

A continuación, se describen otros logros relevantes, lecciones aprendidas y debilidades identificadas.

## **FORTALEZAS /LOGROS**

### **1) Elevada estructura organizativa de la cooperativa, con gran capacidad de movilización, facilita el logro de los resultados del proyecto.**

Se valora por el equipo de coordinación la gran capacidad organizativa y de movilización que tiene la cooperativa en la zona, la participación activa del campesinado, familiares y vecinos en las actividades constructivas de instalación y montaje de las tecnologías, ha garantizado mayor agilidad y terminación de las obras previstas en el proyecto.

La cooperativa ha tenido de forma simultánea varias acciones constructivas, significa que ha incrementado su capacidad de organización y coordinación para llevar adelante todas las obras, un elemento importante ha sido la capacidad para movilizar no solo a sus cooperativistas, sino también a familiares y vecinos de las comunidades, el proceso de sensibilización y entendimiento realizado con la consigna que el *“beneficio es para todos/as y para el desarrollo de la cooperativa”*, ha sido un pilar importante en los resultados alcanzados en este sentido.

**Lección aprendida: 1.** La participación y motivación de las personas que se benefician de la acción, responde a la garantía de sus necesidades y prioridades, cumplir con sus expectativas requiere de un esfuerzo común de todas las instituciones y organizaciones locales.

### **2) Un sistema de gestión entre múltiples actores, a tres niveles que combina alta participación con capacidad de respuesta.**

Se ha logrado una gestión y coordinación entre múltiples actores de la intervención a los tres niveles verticales (municipal, provincial y nacional). De esta manera, el aspecto participativo ha sido complementado con las estructuras de respuesta. Los y las tomadoras de decisión a nivel nacional, provincial y municipal han consensado no solo con los y las cooperativistas sino también con múltiples actores institucionales. En entrevista al Funcionario de Proyecto de la ANAP Nacional, Modesto Abreu, nos comenta *“la efectividad de la participación de los actores locales del territorio, de Recursos hidráulicos, la Empresa eléctrica, UEB de viales y ferrocarriles, porque hubo que desmontar la línea del central para pasar una acometida, también con una participación muy activa los compañeros del gobierno del municipio y de la provincia chequeando todas las actividades”*.

**Lección aprendida: 2.** La articulación de diferentes actores y organizaciones (cooperativa, delegación y autoridades estatales) a favor de promover políticas y estrategias locales que respondan a las demandas de la población, constituye una buena práctica y ha mostrado beneficios en términos de impacto y de sostenibilidad.

**3) La estrategia productiva en la zona de intervención, favorece el desarrollo integral de la cooperativa y las acciones previstas en el proyecto.**

A pesar de las restricciones que tienen el país en la adquisición de algunos recursos y las afectaciones con la crisis sanitaria por la COVID-19, mantiene como prioridad la producción de alimentos y el autoabastecimiento local, por tales efectos, el Consejo Popular “Los Reynaldos” es considerado uno de los 3 polos productivos que tiene la provincia de Santiago de Cuba, que garantiza no solo el abastecimiento de alimentos para el municipio de Songo-La Maya sino también para la provincia de Santiago de Cuba. El proyecto ha contribuido a la soberanía alimentaria y a la estrategia de desarrollo agrario en la provincia y municipio, con un alto beneficio al Programa de la producción de granos y a la diversificación productiva. La cooperativa por su impacto en la producción de alimentos, es de referencia nacional y favorecer su desarrollo, es una de las prioridades que tienen actualmente los actores decisores de la provincia y el municipio.

**Lección aprendida: 3.** Concebir las acciones dentro de las prioridades y estrategias territoriales, no solo garantiza favorecer los programas de desarrollo sino también facilita el buen funcionamiento y cumplimiento de las acciones del proyecto.

**4) El proyecto ha logrado complementar acciones y hacer sinergias con otros proyectos y programas ministeriales, que intervienen en la zona y en la cooperativa.**

Se desarrollaron de forma simultánea en la CCS “Reynaldo Brooks” otras propuestas que contribuyeron a complementar acciones y hacer sinergias con el proyecto. El Ministerio de la Agricultura gestiona desde el año 2018, el proyecto titulado: “*Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR)*”, con crédito del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en el que interviene la AECID y dirigido a garantizar el mejoramiento e incremento de la producción de alimentos. La propuesta ha beneficiado la producción de granos y le han entregado a la cooperativa varias maquinarias como: cosechadoras, fertilizadoras, sembradoras, gradas, arados y 23 sistemas de riego que benefician a 27 ha de tierra cultivables en la cooperativa. Durante la identificación de la propuesta, se ha previsto complementar la intervención del proyecto PRODECOR financiado por el FIDA incrementando en 76 ha adicionales el riego en la cooperativa, para apoyar acciones agroecológicas, el proyecto ha logrado la previsión inicial, de tal forma que al concluir la intervención, la CCS Reynaldo Brooks ha conseguido el desarrollo de 103 ha totales de sus tierras cultivables, bajo riego.

**Lección aprendida: 4.** En el desarrollo de proyectos y programas, desde la identificación se debe tener en cuenta las acciones que se realizan en la zona de intervención, otras agencias de desarrollo y de cooperación, complementar y hacer sinergias de acciones comunes permite mejorar la propuesta e impulsar mayores impactos.

**5) El mejoramiento participativo de variedades de granos, ha promovido la innovación local en productores y productoras.**

Se desarrollaron capacidades en el campesinado para el conocimiento de otras variedades de los granos más resilientes a las condiciones ambientales y climatológicas de la zona, de forma participativa acuerdan entre ellos y ellas, las producciones de frijol y maíz con mejores condiciones para convertir su finca en banco de semillas, las cuales conservan con métodos tradicionales y culturales para la próxima cosecha. De esta forma, se rompe la cadena de dependencia con la empresa suministradora de semilla y se logra fomentar en el campesinado acciones innovadoras que tributan al desarrollo local.

**Lección aprendida: 5.** Promover sistemas productivos más eficientes y sostenibles desde el punto de vista ambiental, requiere de incidir en las capacidades de los productores y las productoras, dedicar presupuestos para impulsar tecnologías amigables con el medio ambiente y desde el uso de variedades de semillas adaptadas a las condiciones naturales.

## DEBILIDADES

1. Retraso en la aprobación del proyecto en Cuba. Existieron atrasos al inicio del proyecto, que desplazaron en el tiempo las actividades en el cronograma de ejecución, a tales efectos, se ha tenido que solicitar al financiador una extensión en la fecha de finalización del proyecto (abril del 2020) y luego fue suspendido por la emergencia sanitaria ante la COVID-19, finalizando el 15 de julio del 2020. El proyecto fue aprobado por Resolución de la AECID el 2 de diciembre del 2016 y el 24 de febrero del 2017 se autoriza iniciar y tenía como fecha de finalización en abril de 2019, el proceso de aprobación del proyecto por las autoridades cubanas y los TdR, fueron firmados con retrasos, a partir de la insistencia y gestiones realizadas por el personal expatriado de UPS con el MINCEX, ya que en la ANAP se produjeron diversos cambios en la coordinación nacional y provincial. Algunos elementos del contexto habían cambiado y fue preciso la actualización de la línea base del proyecto para adaptarse a la nueva realidad. Estos ajustes fueron informados a la AECID, sin embargo, las personas beneficiarias en esa etapa manifiestan inconformidad y falta de credibilidad en el proyecto, porque pasó mucho tiempo entre la aprobación y la arrancada), muchas personas pensaron que no se ejecutaría y perdieron al inicio la credibilidad de la propuesta, elementos que incidieron en la motivación y la apropiación de las personas beneficiarias.

2. Desde la evaluación se valora que la estrategia de capacitación concebida por el proyecto desde el diseño y luego en la implementación fue insuficiente, si tenemos en cuenta que la cooperativa desarrollaba la producción cañera, sin conocimiento y experiencia en el desarrollo de otros cultivos. Por otra parte, la mayoría de los y las cooperativistas son usufructuarios y usufructuarias, sin experiencia previa en el manejo de la tierra, es por ello, que desde el equipo coordinación nacional del proyecto, se reconoce la necesidad de incidir con mayor cantidad de actividades formativas y desde metodologías más participativas, realizar intercambios en temas técnicos, sobre todo teniendo en cuenta la introducción de nuevos cultivos, además se comenta el impulso de más cantidad de actividades de formación en temas de agroecología y género.
3. Persisten actitudes machistas en la cooperativa. En este mismo sentido, los procesos de capacitación en temas de género fueron muy escasos, solo fue realizada una actividad en la cooperativa apoyada por la FMC del municipio, si bien la estrategia de articulación con la FMC estuvo acertada, las actividades realizadas fueron insuficientes, persistiendo aún muchas actitudes machistas tanto en hombres como mujeres y continúa naturalizada la violencia de género, en la entrevista a Israel Quiroga, Presidente de la organización de base de la cooperativa, se le preguntaba su opinión en relación a la violencia hacia las mujeres y nos comentaba, *que se han dado varios problemas en la comunidad, varios casos, ya es un problema normal, persiste el machismo arraigado en la zona, todavía vemos a las mujeres como "una esclava"*. Si bien el proyecto en la lógica de intervención ha intencionado el enfoque de género, el diseño y proceso realizado en la temática ha sido insuficiente, existen muy pocos indicadores específicos de género, no hay actividades específicas de apoyo a emprendimientos de mujeres, fueron diseñadas e implementadas muy pocas acciones de sensibilización y formación en el tema, orientadas a trabajar las temáticas de equidad, liderazgo femenino, autoestima y violencia de género, está última con una incidencia marcada en la comunidad.
4. Los mecanismos existentes con la adquisición de los recursos en Cuba que se importan, aún son muy complejos, debido a las demoras en los términos de llegada, recepción y entrega a las personas beneficiadas y que son ajenos a la voluntad del proyecto.

Existen las normativas que rigen los tiempos para este proceso y sin embargo en la práctica no se cumplen, la Empresa de Cítricos Caribe y la Empresa de Suministros Agropecuarios encargadas de todo el proceso de recepción, apertura de los contenedores, almacenajes y entrega de los recursos, no cumplen con los tiempos establecidos por normativa y eso trae por consiguiente serios atrasos en el cronograma de ejecución del proyecto.

5. Poca disponibilidad en los planes económicos en el país para las inversiones eléctricas: Debido a las limitaciones existentes en el país con la adquisición de recursos importados para las inversiones eléctricas, derivado del bloqueo económico, no fue posible ejecutar en el tiempo planificado, la electrificación del punto para la instalación del sistema de riego de 42,68 ha y ha traído por consiguiente retrasos en la instalación de la inversión productiva. En reiteradas visitas y reuniones de seguimiento de UPS con los actores locales, con el

Presidente del Gobierno Municipal en Songo La Maya, con la Dirección de la Empresa Eléctrica de la Provincia en Santiago de Cuba, se pudo constatar que la inversión estaba prevista y aprobada en el Plan de la Economía del año 2019, pero producto a la poca entrada de recursos al país y a las afectaciones por los eventos naturales, no fue posible cumplir en el tiempo previsto estas acciones.

## RECOMENDACIONES

### **Para la cooperativa CCS "Reynaldo Brooks":**

- a. Darle seguimiento sistemático a las acciones del proyecto terminadas, especialmente al funcionamiento del sistema de riego del 42,68 ha y el espacio socio-administrativo, que logre convertirse en un lugar atractivo y motivador para los y las cooperativistas.
- b. Continuar fortaleciendo el desarrollo de la cooperativa, a partir de propiciar la participación activa de los socios y socias, de incrementar la producción de alimentos sanos, mejorar la comercialización a nivel local, continuar capitalizando económicamente la estructura productiva de manera que la gestión y el funcionamiento de la cooperativa sean más sustentable y sostenible.
- c. Propiciar el empoderamiento económico de grupos de mujeres, crear espacios participativos para que las interesadas puedan proponer iniciativas que añadan valor a sus vidas, realizar los estudios de factibilidad requeridos y apoyar iniciativas gestionadas por mujeres con la perspectiva de que se conviertan en experiencias novedosas y sostenibles.
- d. Planificar tiempo y espacios para darle continuidad a los procesos de formación, trabajar temáticas específicas relacionadas con la gestión y cultura cooperativa, gestión económica, legalidad agraria, planificación estratégica, planes de negocio y liderazgo, de tal forma que puedan atemperarse con la realidad y los cambios que se realizan en el país.

### **Para la AECID:**

- a. Mantener vínculos y fortalecer el diálogo con las organizaciones implementadoras o solicitantes del proyecto, con vistas a acompañar las transformaciones iniciadas y compartir lecciones aprendidas, ya sea a través de procesos formales de evaluación a más largo plazo que permitan conocer impactos o a través de asesorías, intercambios, etc. y que exista la posibilidad de compartir aprendizajes y retos con otras experiencias financiadas por la AECID en el país y en la zona de intervención.

- b. Continuar apoyando a través de programas y proyectos la zona de intervención teniendo en cuenta sus potencialidades, que siga siendo una zona prioritaria para la Agencia, apoyar la presentación de propuestas de proyectos que se elaboren desde las bases campesinas y las comunidades, que tengan un enfoque participativo, equitativo, inclusivo y resilientes al cambio climático.

**Para UPS:**

- a. Para el diseño de proyectos de desarrollo cooperativo, se debe concebir un programa de capacitación integral, acompañado por asesorías específicas contratadas y concebidas desde metodologías participativas, que impulsen no solo temas productivos sino de gestión y planificación.
- b. Mejorar los mecanismos de gestión y seguimiento en cuanto a la actualización de la línea base, la elaboración de informes narrativos finales, realizar procesos de sistematización para hacer registros de la experiencia vivida y un sistema de indicadores durante todo el proyecto, este mecanismo facilita la organización de la información al equipo técnico del proyecto y garantiza en poco tiempo recopilar toda la información para la elaboración de los Informes y darle mejor seguimiento al cumplimiento de los indicadores de la matriz de planificación.
- c. Asegurar que el sistema de registro y fuentes de verificación sea sensible al género, que sea revisado y mostrado con sistematicidad en los informes narrativos. Esto permitiría su ajuste consensuando entre la realidad de las experiencias y los requerimientos de la formulación.
- d. La ANAP es un aliado estratégico para UPS, por lo tanto, se recomienda continuar fortaleciendo el equipo técnico y de gestión de la ANAP, fundamentalmente el personal coordinador y técnico, en darles herramientas de planificación, seguimiento y monitoreo de proyectos, apoyar en la realización de cursos en gestión de proyectos y facilitación participativa.

**Para la ANAP:**

- a. Mejorar los mecanismos de gestión organizacional interna, flexibilizar y agilizar los procedimientos en la gestión del proyecto. Mejorar las normativas, mecanismos y procedimientos de la organización para el seguimiento técnico de los proyectos, tener organizada toda la documentación y los registros documentales de la intervención de forma sistemática.

- b. Prever la inclusión en tiempo de las inversiones productivas en los planes empresariales, anticipando riesgos y amenazas y realizar una gestión efectiva de ejecución, garantizando el cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma de ejecución previsto.
- c. Facilitar espacios más adecuados para la comunicación, los existentes son muy rígidos y centralizados lo que no facilita la buena interlocución. El equipo de proyecto de la ANAP provincial debe concebir espacios formativos en temas de comunicación, articulación, concertación y resolución de conflictos, que les facilite los mecanismos de gestión y comunicación de proyectos.
- d. Continuar trabajando en la zona con las mujeres, pero desde programas y proyectos más motivadores, identificar iniciativas propias de ellas y buenas prácticas, continuar trabajando temas de emprendimientos, empoderamiento económico y donde ellas mejoren sus condiciones y sobre todo generen aportes económicos desde lo personal y familiar.
- e. Tener en cuenta en la formulación de las nuevas propuestas, el trabajo con tecnologías sostenibles que no tengan dependencia de los combustibles fósiles y que se puedan utilizar más las fuentes de energías renovables.

<b>Nombre y Apellidos de la Consultora y Coordinadora del Equipo Evaluador.</b>	<b>Firma</b>
Lorena Natacha Rodríguez Frómeta DNI: 72101807214	

## 7. ANEXOS

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

**Anexo I: Ficha de evaluación según el CAD**

<b>Sector</b>	52010 - Ayuda Alimentaria/Programas De Seguridad Alimentaria	<b>Subsector</b>	Desarrollo rural y territorial y la agricultura como sector clave		
<b>Tipo de evaluación</b>	Evaluación final externa de objetivos y resultados	<b>Coste (€)</b>	6.279 euros (impuestos incluidos)		
<b>Fecha de intervención</b>	29/04/2017- 28/04/2020	<b>Agente ejecutor</b>	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)	<b>beneficiarios</b>	342 cooperativistas de la CCS “Reynaldo Brooks Bravo”, 54 mujeres
<b>Fecha de evaluación</b>	Septiembre –abril 2021.	<b>Agente evaluador</b>	Lorena Natacha Rodríguez Frómata y Xiomara Acosta Valdés		
<b>Antecedentes y objetivo general de la evaluación</b>	<p>El proyecto y sus acciones son parte de las necesidades manifestadas por los/as campesinos/as y pobladores del Consejo Popular Los Reynaldos del Municipio Songo – La Maya y de la preocupación una vez más de los gobiernos provincial, municipal y la ANAP por mejorar las condiciones económicas productivas y sociales de los/as campesinos/as del sector cooperativo y de la población de la zona, aprovechando los recursos locales para diversificar la producción agrícola y lograr el autoabastecimiento alimentario.</p> <p>Objetivo General de la Evaluación: obtener una valoración sobre el grado de cumplimiento de los resultados, así como la eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y viabilidad del proyecto.</p>				
<b>Principios y Objetivos de la evaluación</b>	<p>Conocer la incidencia de los distintos componentes del proyecto, la eficiencia del gasto realizado respecto a los resultados obtenidos, el grado en que se han involucrado las organizaciones socias y/o implicadas y posibles mejoras de la coordinación, así como las alternativas existentes para la sostenibilidad futura. Se valorará, los avances en la obtención de los resultados definidos en el proyecto, a partir del análisis de las actividades realizadas y de los cambios generados en la población meta. Igualmente se analizará de modo transversal la</p>				

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

	<p>forma en que el proyecto integra y contribuye a reforzar las prioridades horizontales de la Cooperación Española. Desarrollar capacidades y un proceso de aprendizaje tanto de la institución como de los socios locales, destinatarios y otros actores involucrados en el proyecto, así como facilitar la transferencia de buenas prácticas.</p>	
<b>Metodología y herramientas</b>	<p>La metodología se ha basado en la combinación de trabajo de gabinete y trabajo de campo, apoyándonos en la utilización de metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria. Se ha caracterizado por una excelente comunicación entre el equipo de coordinación del proyecto desde el nivel nacional, provincial y municipal, por las personas beneficiadas y por todos los actores involucrados en el proyecto. Se promovió un fuerte enfoque participativo durante todas las fases del proceso.</p>	
<b>Conclusiones y recomendaciones según los criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)</b>	Eficacia	<p>El proyecto ha alcanzado un nivel medio de <b>eficacia</b>, atendiendo al grado de cumplimiento de los indicadores asociados al Objetivo Específico y a sus Resultados Esperados. Se aprecia el acceso generalizado de las personas beneficiarias a los beneficios previstos, con una amplia percepción sobre la utilidad de los bienes y servicios.</p>
	Eficiencia	<p>El Proyecto se ha realizado con una buena <b>eficiencia</b> general en el desarrollo de todos sus componentes. Los recursos e insumos se han aplicado de forma correcta y los tiempos se han adecuado, las entidades implicadas han ejercido el control adecuado de las actividades y se han generado los productos y servicios previstos sin desviaciones.</p>
	Pertinencia	<p>La <b>Pertinencia</b> del proyecto es muy alta. Se produce alineación con las necesidades del colectivo meta y con las prioridades de la política a nivel local y nacional. La valoración de la calidad del diseño es conservadora; la matriz de planificación es de buena calidad y refleja de forma coherente la lógica de intervención.</p>
	Impacto	<p>El <b>impacto</b> del proyecto ya es apreciable, porque se ha promovido el desarrollo económico productivo de la CCS “Reynaldo Brooks Bravo”, mediante la mejora de las capacidades productivas y de gestión, generando mayor eficiencia en el control de la producción y aumentando el bienestar del campesinado en la zona.</p>

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

Viabilidad	Es evidente y comprobable la <b>sostenibilidad-viabilidad</b> del proyecto, las acciones realizadas y obtenidas, han estado respaldadas por mecanismos de larga durabilidad y que perdurarán en el tiempo.
Otros criterios utilizados	<p>La <b>coherencia</b> del proyecto ha sido efectiva, porque se corresponden los objetivos del proyecto con la problemática identificada y se inserta dentro de las políticas y estrategia del gobierno cubano, de la ANAP y del sector agrario, se enmarca además en las líneas estratégicas establecidas por la Cooperación Española para Cuba y de UPS.</p> <p>El proyecto ha logrado una adecuada <b>apropiación</b>, para la gestión se ha contado con un equipo de coordinación que integró a las personas beneficiarias en todas las acciones desarrolladas. Desde el inicio se sintieron parte y protagonista del proceso.</p> <p>El valor de la <b>participación</b> está muy presente en el proyecto. La propia lógica de intervención, la estructura y la implementación del proyecto se han organizado para asegurar la participación, la base conceptual metodológica y técnica del proyecto se basa en enfoques participativos, con el ánimo de hacer funcionar nuevos modelos de gestión para la participación ciudadana e impulsar la responsabilidad individual y colectiva. En este sentido, la evaluación considera que este criterio se valora como relevante.</p> <p>El proyecto ha contemplado desde la formulación, y durante la implementación el <b>enfoque de género</b>, logrando una participación de las mujeres y la identificación de problemas que les afectan de manera particular. Aún con la presencia de rasgos y actitudes machistas que persisten en la cooperativa, los hombres tienen un reconocimiento y respeto hacia las mujeres.</p> <p>El proyecto se ha desarrollado en el marco del respeto a la <b>diversidad cultural</b>, desde conocer, adaptarse y adecuarse a las costumbres e idiosincrasia campesina y mantener un equilibrio entre lo tradicional y lo moderno.</p>

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

<b>Conclusiones de carácter específico</b>	El proyecto tuvo un desempeño operacional y estratégico adecuado a pesar de los retrasos surgidos en la fase inicial, que fueron corregidos durante la ejecución del mismo.
<b>Agentes que han intervenido</b>	Unión de Pobladores Solidarios (UPS), ANAP, la cooperativa CCS “Reynaldo Brooks Bravo”, MINCEX, la AECID, Delegación del MINAG, Gobierno provincial y municipal, FMC municipal, UEB Los Reynaldos y Empresas Agropecuaria

## **Anexo II: Modelo de Matriz de Evaluación**

**Nota:** La siguiente Matriz de Evaluación ha sido elaborada en función de los TdR propuesto por UPS y la propuesta técnica enviada por el equipo de evaluación. Se han desarrollado las preguntas operativas / indicadores fuentes de verificación y una propuesta de los instrumentos que se aplicarán que nos permita valorar los criterios. Además, se señalan las preguntas que responden a varios criterios. Insistimos en que se trata de un modelo preliminar que será necesariamente adaptado y modificado conjuntamente con UPS y la ANAP una vez se haya analizado la documentación completa del PROYECTO durante la fase de gabinete.

No	Criterios/Preguntas de la Evaluación	No	Indicador/ Preguntas Operativas	Fuente	Instrumento de recogida de la información
1	<b>EFICACIA</b>				
1.1	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?	3.1.1	¿Se han llevado a cabo las actividades previstas? En caso de que alguna de las previstas no se haya ejecutado, ¿cuál es la causa? ¿Qué medidas se han tomado en cuenta para subsanar el no llevarlas a cabo?  ¿Han encontrado dificultades los titulares de derechos para acceder a las actividades de la intervención?	Equipo de proyecto Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión
		3.1.2	¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto? ¿Estos se corresponden con los resultados planificados?	Equipo Proyecto ANAP Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Observación directa
1.2	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	3.1.3	¿De qué manera responden los resultados alcanzados al cumplimiento del objetivo específicos propuesto?	Equipo Proyecto ANAP Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

1.3	¿Cómo han influido los factores externos durante la ejecución del proyecto?	3.1.4	¿Han surgido modificaciones accidentales o sustanciales, que ha afectado la ejecución del proyecto, debido a la influencia de los factores externos?	Equipo Proyecto ANAP Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión
1.4	¿Es suficiente y adecuado a los objetivos del proyecto las capacitaciones programadas para los titulares de derechos del proyecto?	3.1.5	¿En qué medida los talleres, han conseguido sus objetivos? ¿En qué medida las capacitaciones/talleres/asistencias han sido diseñadas y ejecutadas conforme a las necesidades de la población beneficiaria? ¿Cuáles son las principales recomendaciones y lecciones aprendidas de este trabajo? ¿Hay lecciones aprendidas específicamente en potenciar relaciones de género más equitativas?	Equipo Proyecto ANAP Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión
1.5	¿Cómo se pudiera mejorar los mecanismos de gestión?	3.1.6	¿Cómo han funcionado en la práctica los mecanismos de gestión desde la mirada a perfeccionar la lógica de la intervención (en coordinación, movilización de recursos, integralidad de los procesos, coherencia con las políticas y estrategias del sector)?	ANAP Cooperativistas Mujeres miembros de cooperativas	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Observación directa
		3.1.7	¿Qué procesos y mecanismos de coordinación puestos en marcha con el Proyecto entre las instituciones	Equipo Proyecto UPS-ANAP	Entrevistas Encuesta

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

			involucradas (AECID-UPS-ANAP) han favorecido la consecución óptima de los objetivos?		
1.6	¿Ha habido efectos no previstos?	3.1.8	¿Se han logrado otros efectos no previstos (positivos o negativos)? ¿Cuáles? ¿Se puede destacar alguna buena práctica respecto a los positivos? ¿Existan mecanismos de retroalimentación para responder a efectos no previstos?	Equipo Proyecto Cooperativistas	Reuniones y Talleres Entrevistas
1.7	¿De qué manera se están utilizando los instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados, (ej. línea de base y sistema de monitoreo) para poder medir los efectos que se van produciendo y los progresos hacia los cambios deseados?	3.1.9	¿Son los indicadores del proyecto los más apropiados para medir la consecución de sus resultados?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Análisis documentos internos
		3.1.10	¿Tiene el proyecto un plan e instrumentos de monitoreo adecuados para medir los resultados y objetivos obtenidos?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Análisis documentos internos
		3.1.11	¿Hay otros aspectos que deberían de contemplar los instrumentos de monitoreo para mejorar el seguimiento de la intervención?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Análisis documentos internos

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

2	<b>EFICIENCIA</b>				
2.1	¿Se ha cumplido el presupuesto aprobado inicialmente en la formulación?	2.1.1	¿Han existido modificaciones en el presupuesto inicialmente aprobado?	Equipo de Proyecto	Entrevistas
		2.1.2	¿Están siendo los recursos del proyecto suficientes para alcanzar los resultados establecidos?	Equipo de Proyecto	Entrevistas
		2.1.3	¿Están siendo los recursos asignados para cada componente coherentes con su dedicación a los grupos meta identificada?	Equipo de Proyecto	Entrevistas
2.2	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	2.1.4	¿Se cumplió el cronograma de actividades en el tiempo previsto? En caso negativo ¿Cuáles fueron las causas y que soluciones se plantearon?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Análisis documentos internos
2.3	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	2.1.5	¿Ha tenido el proyecto los adecuados recursos humanos para lograr los resultados establecidos? ¿Qué relación existe entre los resultados planificados y los alcanzados?	ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Análisis documentos internos
2.4	¿UPS y ANAP están aplicando las lecciones aprendidas de anteriores experiencias para maximizar el uso de los recursos?	2.1.6	¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de medios e insumos teniendo en cuenta anteriores experiencias?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Talleres participativos Entrevistas

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

2.5	¿Es suficientemente flexible la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la eficiencia?	2.1.7	¿Se han puesto a disposición de la intervención los medios adecuados en tiempo y forma suficientes?	UPS ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas
-----	--	-------	---	-----------------------------------	-------------

<b>3</b>	<b>PERTINENCIA</b>				
3.1	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las instituciones locales?	3.1.1	¿Cuáles eran las brechas u obstáculos identificados por la población respecto a producción de granos?	ANAP Cooperativistas Equipo de Proyecto	Reuniones con el equipo de proyecto Observación directa (visitas a la cooperativa y municipio) Entrevistas
		3.1.2	¿El Proyecto propone apoyar el resolver estas necesidades?	UPS ANAP	Análisis documentos internos Entrevistas
		3.1.3	¿La manera en que propone apoyar está reconocida por la población u otros actores implicados relevantes?	MINCEX ANAP Cooperativistas	Reuniones con el equipo de proyecto Observación directa (visitas a la cooperativa) Entrevistas
3.2	¿Han cambiado las prioridades/necesidades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo: ¿se ha adaptado	3.2.1	¿Cuáles eran las brechas o necesidades ya identificadas por las personas beneficiarias?	AECID Equipo de Proyecto ANAP	Entrevistas Análisis documentos externos
		3.2.2	¿Cuáles son los actores responsables identificados para responder a dichas necesidades?	MINAG AECID	Análisis documentos externos Entrevistas

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

	la intervención a dichos cambios? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país, provincia y municipio? ¿Han cambiado las prioridades de la Cooperación Española para el desarrollo?			Equipo de Proyecto ANAP	
		3.2.3	¿Cómo el proyecto propone apoyar o fortalecer a estos actores?	UPS y ANAP	Entrevistas Análisis documentos internos
		3.2.4	¿Se corresponden los propósitos y resultados del proyecto con las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres? ¿Por qué?	UPS, ANAP y cooperativistas	Talleres participativos y reuniones Entrevistas

<b>4</b>	<b>IMPACTO</b>				
4.1	¿Se espera que la intervención pueda alcanzar el objetivo general propuesto?	4.1.1	¿En qué medida la estructura de gestión del Proyecto es la adecuada para alcanzar el objetivo general propuesto?	ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Encuesta
		4.1.2	¿Cuáles son los principales logros alcanzados?	Cooperativistas ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas Talleres, reuniones y/o grupos de discusión
		4.1.3	¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?	ANAP Equipo de Proyecto Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones
		4.1.4	¿Qué cambios se han producido en las organizaciones titulares de obligaciones y	Cooperativas, empresas,	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Observación directa

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

		derechos implicadas en el proyecto que ayuden al logro del objetivo general?	delegación de la agricultura Gobierno Local	
	4.1.5	En qué medida las ayudas recibidas a la infraestructura/equipamientos a la Cooperativa están mejorando su capacidad?	Cooperativistas	Entrevistas
	4.1.7	¿Las actividades realizadas con la cooperativa en qué medida están suponiendo una mejora en la diversificación agrícola y seguridad alimentaria en la zona? ¿Y con las campesinas, en qué medida se están generando puestos de trabajo? ¿Y con los sistemas de riego, en qué medida se ha mejorado el riego? ¿En qué medida se ha mejorado el funcionamiento de los talleres mecanización de la Cooperativa? ¿En qué medida se han mejorado las condiciones agroecológicas y de sostenibilidad en la zona?	ANAP Equipo de Proyecto Cooperativistas	Entrevistas Talleres, reuniones
	6.1.6	¿El proyecto ha tenido en cuenta aspectos de género que han generado impacto en hombres y mujeres?	Cooperativas, Mujeres socias de la cooperativa	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Observación directa Entrevistas

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

5	<b>SOSTENIBILIDAD</b>				
5.1	¿Se prevé que la intervención sea sostenible en su conjunto una vez que se ha retirado la ayuda externa?	5.1.1	¿Cómo se inserta la estrategia de intervención dentro de la estrategia del sector agropecuario y cooperativo para los próximos años, así como dentro de la estrategia de UPS y de la AECID en el país?	UPS Delegación Agricultura AECID	Entrevistas Análisis documentos externos
5.1.2		¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de gestión de la Cooperativa?	ANAP Empresa Delegación Agricultura Gobierno Local	Entrevistas	
5.1.3		¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	ANAP Equipo de Proyecto	Entrevistas	
5.1.4		¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	ANAP Cooperativas, Mujeres socias de la cooperativa	Entrevistas	
5.1.5		¿Se ha promovido un desarrollo tecnológicamente apropiado y la protección del medio ambiente?	Cooperativistas ANAP Equipo de Proyecto	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Entrevistas	
5.1.6		¿El proyecto ha reforzado la capacidad de la Cooperativa de una forma sostenible? ¿Qué prácticas ha utilizado el proyecto	Cooperativistas ANAP	Entrevistas	

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

			desde el punto de vista productivo y social? ¿El proyecto se inserta dentro de las estrategias gubernamentales de desarrollo sostenible a largo plazo?	Equipo de Proyecto	
--	--	--	--	--------------------	--

<b>6</b>	<b>DISEÑO / COHERENCIA</b>				
6.1	¿Se correspondieron los objetivos del proyecto con los problemas identificados?	6.1.1	¿En qué medida resultó válida la lógica de intervención?	Cooperativistas Equipo de proyecto	Talleres y reuniones
6.2	¿Se correspondieron los mecanismos o vías utilizados para el logro de resultados con los objetivos del proyecto?	6.2.1	¿Qué procesos y mecanismos de coordinación y gestión puestos en marcha por el Proyecto han favorecido la consecución óptima de los objetivos?	UPS Equipo de Proyecto ANAP	Entrevistas Talleres y reuniones
6.3	¿Se integró la propuesta con las estrategias locales existentes?	6.3.1	¿Cómo es la interacción entre todos los actores de la intervención y en qué medida se han creado sinergias con otros programas y proyectos?	Cooperativistas Delegación de la Agricultura Gobierno Local	Entrevistas Taller participativo
6.4	¿En qué medida la estructura de gestión del Proyecto ha sido operativa	6.4.1	¿La estructura de gestión del Proyecto se ha sabido adaptar al contexto?	Equipo de Proyecto	Entrevistas Encuesta
		6.4.2	¿La estructura de gestión está permitiendo alcanzar los objetivos propuestos?	Equipo de Proyecto	Entrevistas Encuesta

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

	en todos los niveles (nacional, provincial y municipal)?	6.4.3	¿En la planificación de la intervención se ha tenido en cuenta la brecha de capacidades de los y las titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones y se han establecido acciones para el refuerzo de dichas capacidades?	Cooperativas, Empresa Delegación de la Agricultura Gobierno Local ANAP	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Entrevistas
--	--	-------	--	---	---

<b>7</b>	<b>APROPIACIÓN</b>				
7.1	¿El proyecto ha cumplido con las expectativas de los y las titulares de derechos?	7.1.1	¿De qué manera y en qué medida se evidencia su apropiación y satisfacción?	Cooperativistas y Mujeres socias de la cooperativa	Encuesta Talleres y reuniones
		7.1.2	- ¿En qué medida tienen los y las cooperativistas una percepción clara de que están contribuyendo a un objetivo global ( <i>Promover la seguridad y soberanía alimentaria sobre la base de la mejora de la producción agrícola</i> ) más allá del objetivo específico planteados con la intervención?	Cooperativistas	Talleres participativos Entrevistas
7.2	¿Han logrado las familias campesinas y las mujeres de la intervención incorporar los conocimientos, habilidades	7.2.1	¿De qué manera el proyecto ha fortalecido las capacidades individuales, técnicas y sociales de los y las campesinos/as que garantiza la existencia	Cooperativistas y familias.	Talleres y reuniones Observación directa

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

	y destrezas generados a partir del proyecto?		de cambios significativos en la forma de actuar y de pensar?		
7.3	¿Estarían las familias campesinas y las mujeres en capacidad de multiplicar, mejorar e innovar el conocimiento alcanzado?	7.3.1	¿Cómo mujeres y hombres se apropiaron de los beneficios del proyecto?	Cooperativistas y familias.	Talleres y reuniones

<b>8</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>				
8.1	¿Cuál ha sido el grado de participación de los y las titulares de derechos, titulares de deberes y titulares de obligaciones en el proyecto?	8.1.1	¿Se ha creado un mecanismo de participación (a través de comunicación, información y dialogo) o se ha fortalecido los ya existentes para promover la seguridad y soberanía alimentaria?	Cooperativas, empresa, Delegación de la Agricultura ANAP	Talleres y reuniones Entrevistas
		8.1.2	¿Es adecuada la participación (en cantidad y calidad) que se está dando a los principales actores locales? ¿Qué rol han jugado los diferentes actores en el diseño y a lo largo de la intervención?	Cooperativas, empresa, Delegación de la Agricultura ANAP	Talleres y reuniones
		8.1.3	¿Qué instrumentos de comunicación, información y diálogo han sido utilizados para potenciar la participación de las mujeres? ¿O en su caso cuales existían ya que han asegurado su activa participación?	Mujeres miembros de cooperativas	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

		8.1.4	¿Cómo es la interacción entre todos los actores de la intervención y en qué medida se han creado sinergias entre ellos?	Cooperativas, empresa, Delegación de la Agricultura ANAP	Talleres, reuniones y/o grupos de discusión Observación directa
<b>9</b>	<b>Enfoque de Género en Desarrollo</b>				
9.1	¿Han existido avances reales o no a partir de la implementación del proyecto en cuanto a los indicadores de género?	9.1.1	¿Cómo se concibe la participación de mujeres y hombres en la distribución de funciones/tareas, en los espacios de toma de decisión para la gestión del proyecto y en el acceso a los recursos/ medios/ tecnología e información relativa al desarrollo del proceso?	Cooperativistas Mujeres socias de la cooperativa	Entrevistas Talleres
9.2	¿El proyecto ha favorecido acciones afirmativas para acortar brechas en las desigualdades de género, étnicas, geográficas?	9.2.1	¿Qué oportunidades propicio el proyecto para que las mujeres tengan mayor participación en las tomas de decisiones de la producción?  ¿Se han identificado grupos de poblaciones vulnerables dentro de la comunidad (discapacitados, madres solteras, tercera edad) y están desglosados por sexo? ¿El proyecto ha trabajado el tema de género desde la responsabilidad social de la cooperativa?	Cooperativistas Mujeres socias de la cooperativa Presidente del Consejo Popular	Entrevistas Talleres participativos

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos,  
Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

9.3	¿Se han tenido en cuenta las necesidades básicas y estratégicas de la población campesina especialmente de las mujeres?	9.3.1	¿Han sido identificados los aportes económicos de las mujeres cooperativistas? ¿La estrategia productiva de la cooperativa responde a los intereses de hombres y mujeres?	Cooperativistas Mujeres socias de la cooperativa	Entrevistas Talleres participativos
-----	---	-------	--	---	--

10	<b>Respecto a la diversidad cultural</b>				
10.1	¿Se ha tenido en cuenta las tradiciones culturales campesinas, las costumbres y diversidad de las poblaciones?	10.1.1	¿La lógica de intervención del proyecto y su implementación tuvo en cuenta las características socioculturales del campesinado en su contexto particular? ¿Se analiza el posible vínculo que estos tienen con el sistema de poder patriarcal?	Cooperativistas Mujeres socias de la cooperativa	Entrevistas Talleres participativos Observación participante
10.2	¿Han sido efectivos los procesos orientados al ejercicio por la defensa de los derechos a una alimentación sana, equilibrada y culturalmente aceptable?	10.2.1	¿Qué elementos se han tenido en cuenta durante el proyecto que permite identificar el respeto por la identidad y los derechos del campesinado?	Cooperativistas Mujeres socias de la cooperativa	Entrevistas Talleres participativos Observación participante

**Anexo III: Guía de entrevista grupal o individual al Equipo de Proyecto de la ANAP sobre el proyecto “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Participantes (nombre, apellidos, institución, rol en el proyecto):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**I. Relación de la persona con el proyecto**

1. ¿Desde cuándo se vinculó con el proyecto?, ¿qué relación ha tenido con el mismo?
2. ¿Qué conoce del proyecto? ¿Ha participado en alguna acción específica?

**II. En cuanto al cumplimiento de la lógica de intervención del proyecto (Eficacia)**

3. ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos del proyecto? Por favor, explicar cómo se han cumplido cada uno de los resultados.
4. ¿Se han llevado a cabo las actividades previstas? ¿cuál ha sido la causa de las actividades que no se han ejecutado? ¿Qué medidas se han tomado en cuenta para subsanar el no llevarlas a cabo?
5. ¿Han encontrado dificultades los titulares de derechos (cooperativistas y campesinos/as) para acceder a las actividades de la intervención?
6. ¿Qué factores han favorecido u obstaculizado el logro de los resultados previstos? ¿Qué ha sido clave para el logro de estos resultados o aportes?
7. ¿De qué manera responden los resultados alcanzados al cumplimiento del objetivo específicos propuesto? ¿Considera que se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto?
8. ¿Han surgido modificaciones accidentales o sustanciales, que ha afectado la ejecución del proyecto, debido a la influencia de los factores externos?
9. ¿En qué medida los talleres, han conseguido sus objetivos? ¿En qué medida las capacitaciones realizadas han sido diseñadas y ejecutadas conforme a las necesidades de la población beneficiaria? ¿Cuáles son las principales recomendaciones y lecciones aprendidas de este trabajo? ¿Hay lecciones aprendidas específicamente en potenciar relaciones de género más equitativas?
10. ¿Son los indicadores del proyecto los más apropiados para medir la consecución de los resultados? ¿Cómo se han conseguido las fuentes de verificación de los indicadores del proyecto?

**III. En cuanto a los mecanismos de gestión del proyecto (seguimiento y monitoreo)**

11. ¿Cómo han funcionado en la práctica los mecanismos de gestión desde la mirada a perfeccionar la lógica de la intervención (en coordinación, movilización de recursos, integralidad de los procesos, coherencia con las políticas y estrategias del sector)?

12. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación y gestión que se han implementado durante la marcha del proyecto, entre las instituciones involucradas (AECID-UPS-ANAP)? ¿Estos mecanismos han favorecido la consecución óptima de los objetivos?
13. ¿De qué manera se están utilizando los instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados, (ej. línea de base y sistema de monitoreo) para poder medir los efectos que se van produciendo y los progresos hacia los cambios deseados?
14. ¿Tiene el proyecto un plan e instrumentos de monitoreo adecuados para medir los resultados y objetivos obtenidos?
15. ¿Consideran que hay otros aspectos que deberían de contemplar los instrumentos de monitoreo para mejorar el seguimiento de la intervención
16. ¿Cómo se ha manifestado la implicación o compromiso de los diferentes niveles de la estructura de la ANAP (desde el nivel nacional, provincial, municipal) en la implementación del proyecto?

#### **IV. Relacionado con el cumplimiento del presupuesto del proyecto (eficiencia)**

17. ¿Se ha cumplido con el presupuesto aprobado inicialmente por la AECID? ¿Qué grado de cumplimiento (en %) ha tenido el presupuesto?
18. ¿Se han realizado mantenimientos sistemáticos al presupuesto, de manera que permita conocer la ejecución y gastos reales en diferentes períodos?
19. ¿Han existido modificaciones en el presupuesto inicialmente aprobado?
20. ¿Están siendo los recursos del proyecto suficientes para alcanzar los resultados establecidos?
21. ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos? ¿Se cumplió el cronograma de actividades en el tiempo previsto? En caso negativo ¿Cuáles fueron las causas y que soluciones se plantearon?
22. ¿Ha tenido el proyecto los adecuados recursos humanos para lograr los resultados establecidos? ¿Qué relación existe entre los resultados planificados y los alcanzados?
23. ¿UPS y ANAP están aplicando las lecciones aprendidas de anteriores experiencias para maximizar el uso de los recursos? ¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de medios e insumos teniendo en cuenta anteriores experiencias?
24. ¿Se han puesto a disposición de la intervención los medios adecuados en tiempo y forma suficientes?
25. ¿Fueron realizadas compras a través de Licitaciones Internacionales? ¿Cuántas se hicieron? ¿Los recursos importados y entregados cumplieron con las expectativas en cuanto a calidad y funcionamiento a los y las cooperativistas?
26. ¿Fueron realizados los comités técnicos y de compras para decidir las compras? ¿Quiénes participaron?

#### **V. Relacionado con la apropiación, coherencia y participación**

27. ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las instituciones locales?
28. ¿Cuáles eran las brechas o necesidades que fueron identificadas por las personas beneficiarias?

29. ¿Han cambiado las prioridades/necesidades de los beneficiarios desde la identificación de la intervención? En caso afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país, provincia y municipio?
30. ¿Se correspondieron los objetivos del proyecto con los problemas y necesidades identificados?
31. ¿Cómo es la interacción entre todos los actores de la intervención y en qué medida se han creado sinergias con otros programas y proyectos?
32. ¿Es adecuada la participación (en cantidad y calidad) de los diferentes actores locales? ¿Qué rol han jugado?
33. ¿Cuál ha sido el grado de participación de los y las titulares de derechos, titulares de deberes y titulares de obligaciones en el proyecto?
34. ¿Se ha creado un mecanismo de participación (a través de comunicación, información y dialogo) o se ha fortalecido los ya existentes para promover la seguridad y soberanía alimentaria?
35. ¿Qué instrumentos de comunicación, información y diálogo han sido utilizados para potenciar la participación de las mujeres? ¿O en su caso cuales existían ya que han asegurado su activa participación?
36. ¿Considera que las mujeres han tenido una participación activa en todo el proceso de implementación del proyecto? ¿Se han tenido en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?
37. ¿Cómo es la interacción entre todos los actores de la intervención y en qué medida se han creado sinergias entre ellos?
38. ¿De qué manera el proyecto ha fortalecido las capacidades individuales, técnicas y sociales de los y las campesinos/as que garantiza la existencia de cambios significativos en la forma de actuar y de pensar?

## **VI. Relacionado con el impacto y sostenibilidad**

39. ¿Se han producido cambios en la forma de gestión de la cooperativa beneficiada? ¿Cómo valoraría dichos cambios?
40. ¿En qué medida la estructura de gestión del Proyecto ha sido la adecuada para alcanzar el objetivo general propuesto?
41. ¿Existen cambios de actitudes en cuanto a roles de mujeres y hombres, incremento de los empleos y se ha logrado el desarrollo de liderazgo femenino? ¿Cuáles son los logros fundamentales?
42. ¿Qué aprendizajes ha dejado este proyecto a la ANAP? (desde el punto de vista estructural, organizativo, funcional).
43. ¿Considera que el proyecto ha logrado su impacto en la zona? Argumente.
44. ¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?
45. En qué medida las ayudas recibidas a la infraestructura/equipamientos a la Cooperativa están mejorando su capacidad?

46. ¿El proyecto ha tenido en cuenta aspectos de género que han generado impacto en hombres y mujeres?
47. ¿Se prevé que la intervención sea sostenible en su conjunto, una vez que se ha retirado la ayuda externa?
48. ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de gestión de la Cooperativa?
49. ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?
50. ¿Cómo se trabaja la responsabilidad social de la cooperativa en cuanto a: ¿equidad de género, el desarrollo de tecnologías apropiadas y la protección del medio ambiente? ¿Toman medidas los y las cooperativistas para la adaptación al cambio climático?
51. ¿El proyecto ha reforzado la capacidad de la Cooperativa de una forma sostenible? ¿Qué prácticas ha utilizado el proyecto desde el punto de vista productivo y social? ¿El proyecto se inserta dentro de las estrategias gubernamentales de desarrollo sostenible a largo plazo?

### **VII. Relacionado con el enfoque de género y la diversidad cultural**

52. ¿Han existido avances reales o no a partir de la implementación del proyecto en cuanto a los indicadores de género?
53. ¿Cómo se concibe la participación de mujeres y hombres en la distribución de funciones/tareas, en los espacios de toma de decisión para la gestión del proyecto y en el acceso a los recursos/ medios/ tecnología e información relativa al desarrollo del proceso?
54. ¿El proyecto ha favorecido acciones afirmativas para acortar brechas en las desigualdades de género, étnicas, étnicas y geográficas? ¿?
55. ¿Qué oportunidades propicio el proyecto para que las mujeres tengan mayor participación en las tomas de decisiones de la producción?
56. ¿Se han tenido en cuenta las necesidades básicas y estratégicas de la población campesina especialmente de las mujeres?
57. ¿El proyecto ha trabajado el tema de género desde la responsabilidad social de la cooperativa, o solo fue un simple proceso de formación?
58. ¿Se ha tenido en cuenta las tradiciones culturales campesinas, las costumbres y diversidad de las poblaciones?
59. ¿La lógica de intervención del proyecto y su implementación tuvo en cuenta las características socioculturales del campesinado en su contexto particular? ¿Se analiza el posible vínculo que estos tienen con el sistema de poder patriarcal?

### **VIII. Valoraciones generales**

60. ¿Sientes que te han tenido en cuenta en las decisiones del proyecto?
61. ¿Si volvieras a formular el proyecto? ¿Lo harías igual? ¿Lo harías diferentes? ¿Qué cambiarías?

**Anexo IV: Guía de entrevista a los actores locales sobre el proyecto “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo – La Maya. Provincia Santiago de Cuba”.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Participantes (nombre, apellidos, institución, rol en el proyecto):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**II. Relación de la persona con el proyecto**

1. ¿Desde cuándo se vinculó con el proyecto?, ¿qué relación ha tenido con el mismo?
2. ¿Qué conoce del proyecto? ¿Ha participado en alguna acción específica?

**II. En cuanto a los mecanismos de gestión utilizados por los actores locales para el seguimiento del proyecto.**

3. ¿Cuáles ha sido los mecanismos utilizados por los diferentes actores locales (Gobierno, Delegación de la Agricultura, Empresa, entre otros) para dar seguimiento y rendición de cuenta del proyecto? ¿Cada qué frecuencia lo hacen?
4. ¿Consideran que hay otros aspectos que el equipo de proyecto deberían de contemplar en los instrumentos de monitoreo para mejorar el seguimiento de la intervención
5. ¿Cómo considera que se ha manifestado la implicación o compromiso de los diferentes niveles de la estructura de la ANAP (desde el nivel nacional, provincial, municipal) en la implementación del proyecto?

**III. Relacionado con la coherencia y participación**

6. ¿Considera que las actividades del proyecto se insertan a la estrategia del sector agropecuario para los próximos años?
7. ¿Considera que las actividades del proyecto se insertan en la estrategia de desarrollo local?
8. ¿Según su apreciación el proyecto contribuye al desarrollo local sostenible?
9. ¿Cómo resumiría los principales resultados o aportes que desde su perspectiva realiza este proyecto?
10. ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las instituciones locales?
11. ¿Han cambiado las prioridades/necesidades de los beneficiarios desde la identificación de la intervención? En caso afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país, provincia y municipio?

12. ¿Se correspondieron los objetivos del proyecto con los problemas y necesidades identificados?
13. ¿Cómo es la interacción entre todos los actores de la intervención y en qué medida se han creado sinergias con otros programas y proyectos?
14. ¿Considera que ha sido adecuada la participación (en cantidad y calidad) de los diferentes actores locales (los titulares de obligación)? ¿Qué rol han jugado?
15. ¿Qué instrumentos de comunicación, información y diálogo han sido utilizados para potenciar la participación de las mujeres? ¿O en su caso cuales existían ya que han asegurado su activa participación?
16. ¿Considera que las mujeres han tenido una participación activa en todo el proceso de implementación del proyecto? ¿Se han tenido en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?

#### **IV. Relacionado con el impacto y sostenibilidad**

17. ¿Considera que se han producido cambios en la forma de gestión de la cooperativa beneficiada? ¿Cómo valoraría dichos cambios?
18. ¿Existen cambios de actitudes en cuanto a roles de mujeres y hombres, incremento de los empleos y se ha logrado el desarrollo de liderazgo femenino? ¿Cuáles son los logros fundamentales?
19. ¿Qué aprendizajes ha dejado este proyecto para los actores locales?
20. ¿Considera que el proyecto ha logrado su impacto en la zona? Argumente.
21. ¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?
22. ¿El proyecto ha tenido en cuenta aspectos de género que han generado impacto en hombres y mujeres?
23. ¿Se prevé que la intervención sea sostenible en su conjunto, una vez retirada la ayuda externa?
24. ¿Según su criterio? ¿Aprecia que es válido replicar las acciones en otras cooperativas?
25. ¿Considera que se debería haber modificado las actividades en algún aspecto para mejorar su impacto? Argumente.
26. ¿Qué acciones, pasos, cree que serían clave de cara a la sostenibilidad de los logros?

#### **V. Relacionado con el enfoque de género y la diversidad cultural**

27. ¿Qué oportunidades propicio el proyecto para que las mujeres tengan mayor participación en las tomas de decisiones de la producción?
28. ¿Se han tenido en cuenta las necesidades básicas y estratégicas de la población campesina especialmente de las mujeres?
29. ¿El proyecto ha trabajado el tema de género desde la responsabilidad social cooperativa, o solo fue un simple proceso de formación?
30. ¿Se ha tenido en cuenta las tradiciones culturales campesinas, las costumbres y diversidad de la población?

31. ¿La lógica de intervención del proyecto y su implementación tuvo en cuenta las características socioculturales del campesinado en su contexto particular?

## **VI. Valoraciones generales**

32. ¿Si se volvieras a formular el proyecto? ¿Lo harías igual? ¿Lo harías diferentes? ¿Qué cambiarías?

## Anexo V: ENCUESTA AL EQUIPO COORDINADOR

### A. SEÑALA LOS PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DEL PROYECTO, SEGÚN SU OPINIÓN PERSONAL, EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- a. Identificación de beneficiarios(as), diagnóstico de los problemas y formulación global del proyecto

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

- b. Proceso de gestión y coordinación entre los diferentes actores implicados

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

- c. Colaboración, comunicación y vínculos entre UPS, ANAP y la CCS Reynaldo Brooks Bravo.

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
	-

<b>Puntos débiles</b>	- -
-----------------------	--------

d. Composición y desempeño de la unidad gestora del proyecto o del equipo de proyecto

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

e. Participación e implicación de los diferentes actores locales en el proyecto

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

f. Sinergia y alineación con estrategias nacionales de desarrollo y complementariedad con otras actuaciones de la cooperación.

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- -

g. Cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto.

<b>Puntos fuertes</b>	- -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

h. Integración de la población beneficiaria al proyecto (diagnóstico de los problemas, formulación de la propuestas, , grado de participación en las actividades, etc)

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

i. Futuro del proyecto (expectativas, viabilidad, replicabilidad, posible continuidad...)

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- - -

j. Rol y funcionamiento de UPS en el proyecto (claridad de líneas de acción/principios estratégicos, idoneidad de bases/formularios de la convocatoria de acuerdo con el Plan Director de la Cooperación Española, aspectos administrativos, valor añadido, etc.)

*Informe final evaluación Proyecto: "Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

<b>Puntos fuertes</b>	- - -
<b>Puntos débiles</b>	- -

## **ANEXO VI: CURRÍCULUM DE LAS EVALUADORAS**

### **Currículum de Lorena Natacha Rodríguez Frómeta.**

#### **INFORMACIÓN PERSONAL**

Nombres y Apellidos: Lorena Natacha Rodríguez Frómeta

Dirección: Calle 16 No. 302 entre 39 y 41. Reparto Rosa La Bayamesa. Bayamo. Granma.

Teléfonos: +53 52970322

Nacionalidad: Cubana.

Correo electrónico: [rlorena761@gmail.cu](mailto:rlorena761@gmail.cu)

Fecha de Nacimiento: 18.10.1972

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Título: Ingeniera Civil

Centro: Universidad de Oriente

País: Cuba. Fecha de Graduación: 15 de julio de 1995.

Título: Diplomado para expertas en Evaluación de Proyectos

Organizado por Programa Inter-Agencias, con HIVOS, en Cuba, abril 2009.

#### **EXPERIENCIA EN EVALUACIONES DE PROYECTOS:**

**15 años con experiencias en evaluación de proyectos de cooperación internacional, específicamente en las temáticas de soberanía alimentaria, desarrollo agrario, derechos humanos y de género, desde el año 2004 hasta el 2019 ha realizado 8 evaluaciones de proyectos, 6 de ellas ejecutadas en Cuba y 2 evaluación realizada en la República Dominicana, que de manera general han incidido en las políticas públicas, 4 de ellas con proyectos financiados por la Junta de Andalucía, 2 proyectos financiados por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 1 proyecto financiado por Agroacción Alemana y 1 proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). A continuación, se describen las evaluaciones realizadas en estos años:**

1. **En el año 2004, ha realizado la Evaluación de impactos del proyecto "Mejoramiento del abasto de agua y la alimentación del ganado en regiones afectadas por la sequía en el oriente de Cuba", financiado por Agroacción Alemana: La propuesta tuvo un alcance nacional y sus impactos tuvieron una incidencia directa en las políticas que en aquel entonces trazaba**

- el Ministerio de la Agricultura con relación a los desastres naturales específicamente con el tema de la sequía, con la experiencia se demostraron posibles medidas a tener en cuenta y estrategias a seguir con relación al impacto de este fenómeno natural en la ganadería cubana.
2. **En el año 2007**, conjuntamente con expertas del Consejo de Iglesias de Cuba fue realizada la **Evaluación de impacto de género del proyecto** "Desarrollo Comunitario Integral de 3 Comunidades de la provincia de Granma", financiado por la UE y COMUNIDAD AUTONOMA DE LA REGION DE MURCIA: La propuesta tuvo un alcance provincial pero con incidencia en la Estrategia de Desarrollo a nivel local, se trataba de demostrar la necesidad de trabajar el enfoque de género a nivel comunitario y que los Gobiernos Locales tuvieran en cuenta las necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres, la participación, el reconocimiento y el interés de promover iniciativas locales de empoderamiento económico de las mujeres en las comunidades rurales.
  3. **En abril del año 2012**, ha realizado la **Evaluación al proyecto** "Desarrollo Integral de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) Desembarco del Granma y 13 de Marzo", **financiado por la Junta de Andalucía para la Convocatoria del 2008**, que ejecutó en Cuba Veterinario Sin Frontera con la Asociación Cubana de Producción Animal. La evaluación tuvo un alcance regional y nacional, porque en primer lugar arrojó insumos que permitieron incorporar aprendizajes y buenas prácticas en otras experiencias similares de proyectos que desarrollaban VSF y la ACPA a nivel regional y nacional, además se identificaron elementos comunes de las intervenciones y factores de éxito que fueran replicados y contribuyeron a enriquecer la estrategia que VSF desarrollaba en Cuba y la Política de Cooperación para los años 2011-2015.
  4. **En febrero del 2012**, conjuntamente con expertos y expertas del Centro Martin Lutter King, ha realizado la **Evaluación Final del proyecto** "Fortalecimiento de las capacidades de la ACPA para la implementación de su estrategia de género en dos cooperativas del sector agropecuario a través de acciones demostrativas y replicables en las provincias de Granma y Camagüey, financiado por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia": La propuesta tuvo un alcance nacional y se trataba de evaluar la implementación de la Estrategia de Género de la Asociación Cubana de Producción Animal a nivel nacional pero con experiencias demostrativas en dos provincias de Cuba en este caso la provincia de Granma y Camagüey.
  5. **En el año 2014**, ha realizado la **Evaluación Final del proyecto** "Fomento de capacidades para el desarrollo de la producción de ganado menor y peces en la Ciudad de La Habana", financiada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ejecutado por la Asociación Catalana por la Paz y la Asociación Cubana de Producción Animal: La propuesta tuvo un alcance provincial porque se evaluó los

resultados e impactos de la producción de ganado menor y de peces en la provincia de La Habana, se identificaron las lecciones aprendidas y buenas prácticas de la intervención.

6. **En septiembre del 2015**, ha realizado conjuntamente con un equipo de consultoras la **Evaluación Final del proyecto** “Consolidación de estructuras productivas y económicas en dos UBPC de La Habana”, financiado por la Junta de Andalucía y ejecutado por Veterinario Sin Frontera (VSF) y la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA): La pertinencia de esta evaluación consistió en que este proyecto concluía una estrategia de 4 años financiada por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional de Desarrollo (AACID), por lo que fue importante valorar el impacto de la misma y valorar indicadores de sostenibilidad que fueron planteados en la identificación de dicha estrategia. Además, se evaluó como contribuyó el proyecto a mejorar la calidad de vida de las familias beneficiarias y cooperativistas de dos unidades productivas de la ciudad de La Habana.
7. **En julio-octubre del 2018**, ha realizado en la República Dominicana conjuntamente con un equipo de consultoras la **Evaluación Final del proyecto** “Hacia una cultura política basada en derechos: Juventudes que Transforman Políticas Públicas”, financiado por la Junta de Andalucía y que ha ejecutado OXFAM con COPADEBA. La propuesta consistió en evaluar el funcionamiento, resultados y efectos de la intervención encaminada a fomentar la participación activa de la juventud empobrecida en la formulación de políticas públicas, a través del cambio de la cultura clientelar a una de derechos, en 6 barrios de la circunscripción 3 del Distrito Nacional y uno de Santo Domingo Norte.
8. **En mayo-agosto del 2019**, ha realizado en la República Dominicana la **Evaluación Final del proyecto** “Impulso para el acceso a la alimentación en familias vulnerables de la República Dominicana”, financiado por la Junta de Andalucía y que ha ejecutado Veterinario Sin Frontera (VSF) con el Movimiento Campesino Trabajadores Comunidades Unidas (MCCU). La propuesta consistió evaluar los resultados y el funcionamiento de la intervención dirigida a garantizar el derecho a la alimentación de familias vulnerables de la República Dominicana, entendido como el derecho de cada persona a una alimentación sana, nutricional y culturalmente aceptable; fundamentada en un enfoque de derechos y en contribuir a la seguridad alimentaria familiar desde la perspectiva de la soberanía alimentaria.

#### **OTRAS FORMACIONES Y CURSOSRECIBIDOS**

- Experta en evaluaciones de proyectos de cooperación internacional en políticas públicas. **Diplomado para expertas en Evaluación de Proyectos**, IPR de Luyanó, Organizado por Programa Inter-Agencias, con HIVOS, en abril 2009.

- Curso de Sistematización de Experiencias, Centro Memorial Martin Lutter King, abril 2000, Ciudad de la Habana.
- Curso sobre construcciones arquitectónicas con la utilización de la tierra, Hábitat-Cuba, año 1999.
- Taller de Diagnóstico para el Diseño Arquitectónico y Urbano Participativo, organizado por ONG Hábitat-Cuba, año 1999.
- Módulo de Gestión de Proyectos, organizado por ACPA, Agroacción Alemana, año 2003.
- Diplomado de Procesos de Innovación Local Agropecuaria, organizado por el Instituto de Investigación Agropecuarias Jorge Dimitrov, año 2007
- Taller de Administración de proyectos, IIPJM en octubre de 2009, organizado por Programa InterAgencias, Programa de Capacitación que organiza HIVOS.
- Asesoría técnica al Diagnóstico participativo intraorganizacional para la Estrategia de Género de la ACPA, año 2006.
- Curso Básico para referentes en el tema de Género en el medio rural, IPR de Luyanó, organizado e impartido por la Cátedra de la Mujer de la Universidad de La Habana con una duración de 40 horas en el año 2009.
- Taller de Agroecología desde lo local, organizado por el Convenio "Soberanía Alimentaria y Desarrollo Local", julio 2010.
- Taller de Intercambio de Procesos de Innovación Local, experiencias de campesinos y campesinas, organizado por la Universidad Autónoma de Chiapas, México, abril 2010
- Curso de Educación Popular, Centro Memorial Martin Lutter King, junio 2010, Ciudad de la Habana.
- Ciclo de 4 talleres de sensibilización con enfoque de género a diferentes estructuras de la ACPA con una duración aproximada de 35 horas cada taller, año 2010.
- Taller de Género, Familia y Desarrollo Rural, organizado por la Universidad de Camagüey, junio 2011.
- Taller de Desarrollo Local, organizado por la Universidad de Granma, año 2012
- Módulo de economía feminista, legalidad agraria y comunicación con enfoque de género, año 2014.
- Jornada Internacional de Economía Rural y Derechos Económicos de las Mujeres, octubre del 2014.

**EXPERIENCIA DE TRABAJO EN PROYECTOS Y OTRAS ASISTENCIAS TÉCNICAS REALIZADAS:**

**Desde agosto del año 1998 hasta septiembre de 2001**, trabajé en la ONG Hábitat-Cuba, como Administradora de Proyectos y en la gestión, elaboración, implementación de proyectos y programas.

**Desde el año 2001 hasta el 2007**, trabajé en la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), como Directora de Proyectos y Secretaria de Relaciones Internacionales, de la organización que tenía la responsabilidad de las formulaciones de proyectos, la gestión e implementación de los mismos.

**Desde mayo del 2007 hasta marzo 2015**, trabajé en la ONG española ACSUR Las Segovia como técnica Local para el seguimiento y formulación de proyectos de cooperación en políticas públicas.

**Desde junio del 2015 hasta la actualidad**, trabajó para la ONG española Mundubat, como Coordinadora local del Convenio "Articulación e Integración de la producción agropecuaria de bases campesinas y cooperativas, para mejorar la eficiencia de la cadena de valor y el abastecimiento de alimentos en Cuba", financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), de la convocatoria del 2014.

**Experiencia de 20 años** en dirigir, coordinar y dar seguimiento a proyectos de cooperación internacional, financiados por la UE y la Cooperación Española, específicamente financiados por la AECID y por los Ayuntamientos de Barcelona, Rivas VaciaMadrid y Hondarribia, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Junta de Comunidades de Castilla La Mancha, Xunta de Galicia y el Gobierno de Cantabria. Además, con experiencias en identificación y formulación de nuevas propuestas de proyectos, seguimiento y justificación técnica y financiera de proyectos de cooperación para al desarrollo.

Experiencia en evaluación de proyectos y conocimiento de la normativa y procedimientos de la AECID y otros financiadores europeos.

#### **Otras asistencias técnicas realizadas:**

**Sistematización de la experiencia del proyecto** *"Fortalecimiento de las capacidades locales para la implementación del programa de innovación agropecuaria local a través de la investigación acción participativa en las provincias de Granma y Camagüey", financiado por el Gobierno de Cantabria.", realizada conjuntamente con el CIERIC, año 2007.*

**Sistematización de la experiencia del proyecto** "Transformación y Diversificación productiva de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Cañera Guamo Viejo, Provincia de Granma", FINANCIADO POR LA COMUNIDAD AUTONOMA DE LA REGION DE MURCIA, año 2009

**Coordinación y facilitación del Curso de gestión de proyectos desde la educación popular**, organizada por el Centro Martin Lutter King, año 2010.

**Acompañamiento técnico desde el diagnóstico** y durante la ejecución del Convenio “Soberanía Alimentaria y Desarrollo Local dirigido a Grupos Vulnerables afectados por Desastres Naturales en Países del Caribe”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y ejecutado por ONG Españolas ACSUR, MUNDUBAT y MPDL, año 2007.

**Acompañamiento técnico en la formulación de la propuesta de proyecto para la ONG MUNDUBAT** que fue presentada para la Convocatoria del Gobierno Vasco año 2014, titulado: “Apoyo al desarrollo rural a través de la diversificación productiva y el fortalecimiento del sector cooperativo, promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en la Provincia de Granma”.

#### **PROYECTOS FORMULADOS Y PUBLICACIONES REALIZADAS:**

- Formulación y elaboración del proyecto, “Fincas Familiares, nuevo modelo productivo para el proceso de transformación de la ganadería cubana”, financiado por CARE, año 2004.
- Formulación y elaboración del proyecto “Apoyo a la producción de alimentos con el mejoramiento de las capacidades de autogestión económica y ambiental en cooperativas ganaderas afectadas por la desertificación y la sequía de la provincia de Granma” financiado por la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha, año 2006.
- Formulación y elaboración del proyecto “Transformación y Diversificación productiva de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Cañera Guamo Viejo, Provincia de Granma”, financiado por la comunidad autónoma de la Región de Murcia, año 2006.
- Formulación y elaboración del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de la ACPA para la implementación de su estrategia de género en dos cooperativas del sector agropecuario a través de acciones demostrativas y replicables en las provincias de Granma y Camagüey, financiado por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia”, año 2008.
- Formulación y elaboración del proyecto “Incorporación al Desarrollo Socio Económico Local de las Mujeres Emprendedoras Rurales desde una adecuada perspectiva de género en 3 Provincias de Cuba.”, financiado por la Unión Europea, año 2010.
- Formulación y elaboración del proyecto “Desarrollo del Programa Energético Local y uso de fuentes renovables de energía en 3 Municipios de la provincia Granma.”, financiado por la AECID, año 2010.
- Formulación y elaboración del proyecto “Apoyo a las iniciativas de desarrollo local con una visión de soberanía alimentaria a partir de la participación de hombres y mujeres, en el Municipio Cerro de la provincia La Habana, financiado Ayuntamiento de Barcelona, marzo 2013.

- Formulación y elaboración del proyecto “Fortalecimiento del sector cooperativo y el desarrollo de iniciativas económicas sustentables en la provincia de Guantánamo”, financiado por la AECID, septiembre 2013.
- Formulación y elaboración del proyecto “Apoyo al desarrollo rural a través de la diversificación productiva y el fortalecimiento del sector cooperativo, promoviendo la igualdad efectiva en la Provincia de Granma”, financiado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, julio 2014.
- Participación en la Formulación del Convenio “Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar (PAUSF), mediante Sistemas Agroalimentarios resilientes e inclusivos para el autoabastecimiento en 5 municipios de Cuba”, presentado y aprobado por la AECID, año 2018.
  - Publicación del libro “Procesos de Innovación Rural en el contexto cubano” (PIR), realización conjunta de las experiencias del Instituto de Investigación Agropecuaria Jorge Dimitrov, experiencias de los proyectos de ACSUR Las Segovias en Cuba y la Universidad Autónoma de Chiapas en México, año 2010.

#### **REFERENCIAS LABORALES**

- Carolina Rodoli  
Oficial de Programa de Democracia y Ciudadanía de OXFAM  
Tel. 809 995 2256
- Celeste Solano  
Coordinadora Regional para el Caribe de VSF  
Tel. 8094821185
- Lola Badenes  
Equipo técnico de SUDS  
Tel. 931172542

## **Currículum de Xiomara Acosta Valdés**

### **INFORMACIÓN PERSONAL**

Nombre y Apellidos: Xiomara Acosta Valdés

Nacionalidad: Cubana

Natural de: Pinar del Río

Fecha de Nacimiento: 18-10-1971

Dirección: c/ Blume Ramos No. 78 e/ Ulacia y Castillo, Reparto. Juanelo, San Miguel del Padrón, CP.11000, La Habana, Cuba.

Teléfonos: 76933042, 54388048

Email: xacostavaldes@gmail.com

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**Título:** Ing. Mecanización de la Producción Agropecuaria.

Centro: Universidad Agraria de la Habana

País: Cuba. Fecha de graduación: 21 de julio de 1994

**Título:** Especialista en Mecanización Agraria

Centro: Universidad Politécnica de Madrid

País: España

Fecha: 30 de octubre de 1998

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

- Ingeniera Mecanizadora en el "Complejo Agroindustrial Azucarero Pablo Noriega" de la provincia La Habana, a partir de septiembre de 1994 a septiembre de 1995.
- Jefa de Maquinaria en la "Cooperativa de Producción Agropecuaria 26 de Julio". Desde septiembre de 1995 hasta abril de 1996 y desde diciembre de 1999 hasta febrero del 2000.
- Colaboradora del Consulado Cubano en Madrid. Desde junio de 1997 a enero de 1998 y desde agosto de 1999 a diciembre de 1999.
- Especialista en desarrollo de las Cooperativas, en la "Asociación Nacional de Agricultores Pequeños" (ANAP). Desde marzo del 2000 a febrero del 2003.

- Directora de Formulación y Gestión de Proyectos, Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación, de la “Asociación Nacional de Agricultores Pequeños” (ANAP). Desde febrero del 2003 hasta septiembre 2010.
- Directora del Departamento de Cooperación Internacional, en la “Asociación Nacional de Agricultores Pequeños” (ANAP). Desde septiembre 2010 hasta octubre de 2013.
- Especialista Comercial en la Empresa de Producciones Varias (PROVARI) desde octubre 2013 a mayo 2019.
- Especialista de la Dirección de Negocios en la Cooperativa No Agropecuaria de Impresión Gráfica Decoración e Interiorismo DECORARTE. Desde junio 2019 a la actualidad.

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO EN LA COLABORACIÓN INTERNACIONAL**

- Más de 13 años de experiencia en la gestión, coordinación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional.
- Más de 10 años de experiencia en la Dirección de Formulación y Gestión de Proyectos y Directora de Colaboración en la “Asociación Nacional de Agricultores Pequeños” (ANAP). Desde febrero del 2003 hasta septiembre 2010.
- 3 años de expertica gestión en la gestión de financiamiento de proyectos de colaboración internacional dirigidas al sector cooperativo y campesino: Formulé 25 proyectos de cooperación los cuales fueron aprobados por un monto financiero de 8.524.063,00 Euros y en este mismo período participé en la de más de 180 proyectos de cooperación internacional que fueron aprobados por un monto financiero de 38.161.810,00 Euros. Desde el año 2000 y hasta el 2013.
- Experiencia en la formación en temas de género, educación popular, desarrollo local, gestión de proyectos y trabajo en equipo.
- Asesora técnica en formulación y gestión de proyectos, diagnósticos participativos, realización de línea base, temas de género y evaluación de proyectos.
- Formada como Auditora de Calidad, desde el año 2016 participando en más de 10 auditorías en diferentes Unidades Básicas de Producción en el país.
- Experiencia en evaluación de proyectos dirigidas al sector cooperativo y campesino: Realicé en el la Evaluación Externa al proyecto “Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (APOCOOP, Apoyo a la intercooperación Agropecuaria), desarrollado en 5 provincias del país, beneficiando a 45 cooperativas. Contraparte local Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), contraparte externa ONG internacional OXFAM, con el financiamiento de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Año 2018.

He participado en gestión, coordinación, seguimiento y evaluación de 9 proyectos de cooperación ejecutados por la contraparte local ANAP con financiamiento de la AECID, ejecutados del año 2000 al 2013.

- Convenio de Seguridad Alimentaria de la AECID en Cuba. (MPDL-ACSUR-MUNDUBAT)
- Convenio de Soberanía Alimentaria y Desarrollo Local dirigido a grupos vulnerables afectados por desastres naturales en países del Caribe, provincias La Habana, Granma y Guantánamo. (ACSUR Las Segovia).
- Apoyo al fortalecimiento cooperativo y desarrollo agropecuario del municipio de III Frente, involucrando a la mujer en el proceso, (ANNF).
- Incremento y diversificación de la producción sostenible de alimentos en el Municipio de Niquero, Granma, (CERAI)
- Mejora de la Seguridad Alimentaria sostenible en la región suroriental de Granma, Cuba, basada en el fortalecimiento de 8 cooperativas. (CERAI)
- Fortalecer la soberanía alimentaria como medida para reducir la vulnerabilidad de la población de Pinar del Río provocada por los desastres naturales. (CIC Batá)
- Contribución al logro de la biodiversidad productiva y el incremento en los rendimientos de cacao en el municipio de Baracoa, provincia Guantánamo. (ACP)
- Apoyo al desarrollo socio Productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia Santiago de Cuba. (UPS)
- Fortalecer la soberanía alimentaria como medida para reducir la vulnerabilidad de la población de Pinar del Río provocada por los desastres naturales. (CIC Batá)

### 1. Algunos de los Cursos de Postgrado desarrollados

Título	Centro	Fecha
<b>Cursos de Gestión del Ciclo de Proyectos (PCM-Marco Lógico). Project Cycle Management.</b>	Fondo de Cooperación al Desarrollo de Bélgica.	2/4/03
<b>Diplomado: "Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos de Colaboración"</b>	Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saís Montes de Oca"	22/05/04
<b>"Formación de Planes de Empresa"</b>	ONG Mundukide de España	30/10/09
<b>Curso Concepción metodológica de la educación popular</b>	Centro Martin Luther King	12/09
<b>Curso: Transversalización de Género en Organizaciones Campesinas Mixtas."</b>	Oxfam Canadá	20/03/09
<b>Curso: Comunicación con equidad de género</b>	Mugarik Gabe España	2009

*Informe final evaluación Proyecto: “Apoyo a la producción de granos en la zona Los Reynaldos, Municipio Songo La Maya. Provincia Santiago de Cuba. Expediente AECID 16PRI-0275*

<b>“Diseño de sistemas informativos en las Organizaciones”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	19/03/15
<b>“La gestión documental en los sistemas de control interno”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	20/03/15
<b>“Habilidades Directivas”</b>	Consultora Organizacional y de RRHH de DISAI	18/09/15
<b>“Planeación estratégica con enfoque procesos”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	17/12/15
<b>“Actualización de la NC- ISO 9001:2015”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	30/07/16
<b>“Auditores Internos de Calidad”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	30/07/16
<b>“Gestión del Medio Ambiente”</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	09/11/16
<b>“Habilitación en la Gestión de la Calidad NC-ISO 9001-2015</b>	Centro de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT)	09/11/18
<b>“Como diseñar un Proyecto de Inversión Extranjera”</b>	Consultores Asociados (CONAS).  Dirección de Negocios y Ventanilla Única	20/02/18
<b>“La Inversión Extranjera Mundial. Oportunidades y Desafíos para el proceso inversionista en Cuba</b>	Centro de Estudios y Superación Postgraduada (CESPANEC) de la ANEC y el Centro de Investigaciones de la Economía Internacional (CIEI) de la Universidad de La Habana	12/04/18

<b>Diplomado “La investigación de mercados Aprender-Haciendo orientada a la exportación e importación de bienes”</b>	Centro para la promoción del Comercio exterior y la inversión extranjera del MINCEX (PROCUBA)	23/12/18
<b>Diplomado “Comercio Exterior”</b>	Centro de Estudios MINCEX	Diciembre 2020

## 2. Participación en Eventos Internacionales vinculados con la colaboración internacional

Evento	País	Participación	Año
<b>II y III Encuentro Latinoamericano de comunidades conservacionistas de semillas. Red CBDC.</b>	Perú y Colombia	ponente	06/04 y 03/07
<b>Evento Internacional del movimiento Agroecológico y Agricultura Sostenible</b>	La Habana	invitado	09/07
<b>VI Sesión de la Comisión Intergubernamental Cuba-País Vasco</b>	España	ponente	05/08
<b>Evento de “Sistematización de experiencias de OXFAM Canadá y sus contrapartes en proyectos de transversalización de género”</b>	Managua, Nicaragua	ponente	03/09
<b>Encuentro de preparación de la X Comisión Intergubernamental Cuba-Venezuela</b>	Venezuela	ponente	11/09
<b>Evento Internacional del movimiento Agroecológico y Agricultura Sostenible</b>	La Habana	invitado	11/09
<b>Evento “Promoción de la Mujer Campesina e incorporación del enfoque de género en sus organizaciones”, ONG OXFAM Canadá</b>	Guatemala,	ponente	02/10
<b>Evento: “Diálogo Estructurado: Seminario regional de América Latina sobre la participación de la sociedad civil y las autoridades locales en la cooperación al desarrollo de la Comisión Europea.</b>	Paraguay	invitado	09/10

<b>"Género y violencia". OXFAM Conferencia "la conquista de la autonomía de las cubanas: logros, contradicciones y retos". Centro de Estudios de la Mujer, Federación de Mujeres Cubanas.</b>	Cuba	ponente	11/12
<b>II Convención de Comercio, Cuba 2019</b>	Cuba, MINCIN	invitado	5/19
<b>Feria Internacional de la Habana</b>	Cuba	expositor	2016-2019

### 3. Publicaciones realizadas:

- Revista Land Use Policy, el artículo "**Cuban agricultural policy in the last 25 years**". **From conventional to organic agricultural, Coautora**
- Fue presentado y aceptado para el "**Premio Academia de Ciencias de Cuba 2010 El Artículo "Nuevos Aportes a la Sostenibilidad de Los Suelos en las Regiones Cársicas de la Provincia La Habana"**", Colaboradora.
- Revista de la familia campesina cubana No. 2 del 2012. **La Entrevista "Las Pasiones vienen de a dos", en el marco del proyecto "Cátedra de Género de La ANAP /Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización"**, apoyado por Oxfam y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.
- Editora de la Publicación trimestral "**EUREKA**" de PROVARI desde agosto 2014 hasta mayo 2019 (16 números publicados)

### 4. Distinciones.

- **Cuadro destacado de la ANAP a nivel Nacional**, por destacada actitud y meritorios resultados en el desempeño de sus responsabilidades durante el año 2009. Entregado el 31 de julio del 2010 por el Buró Nacional de la ANAP.
- **Distinción "Antero Regalado Falcón"**, por Acuerdo 425 del Buró Nacional de la ANAP del 26 de diciembre 2010. Entregado el 16 de mayo del 2011.

### 5. Competencias informáticas: Paquete office integrado. Internet. Microsoft Outlook. Redes Sociales.