

## EVALUACION DE OPERACIONES

Evaluación de Mitad de Período de la Operación del  
Programa de país en Cuba – PP 200703 (2015-  
2018)

### Informe de Evaluación

Junio de 2017

Equipo evaluador: Pierre Leguéné (jefe de equipo), María Cecilia Cuartas Arango, Eddy Aburto

Gerente de la evaluación: Carolina Murgueitio

Comisionado por

**WFP Office of Evaluation**

Número de informe: OEV/2016/011

## **Exención de responsabilidad**

Las opiniones expresadas en este informe son las del equipo de evaluación y no reflejan necesariamente las del Programa Mundial de Alimentos (PMA). La responsabilidad de las opiniones expresadas en este informe corresponde exclusivamente a los autores. La publicación de este documento no implica la aprobación por parte del PMA de las opiniones expresadas.

La denominación empleada y la presentación del material en los mapas no implican la expresión de ninguna opinión por parte del PMA sobre la condición jurídica o constitucional de los países, territorios o zonas marítimas, ni respecto a la delimitación de fronteras.

## **Agradecimientos**

Econometría S.A. agradece de manera especial a la Oficina del PMA en Cuba, a la Oficina Regional en Panamá y a la Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos por toda su colaboración en el desarrollo de la presente evaluación. El equipo de evaluación agradece a todas las entidades, personas y participantes del programa que accedieron a dar de su tiempo y contestar a nuestras preguntas a lo largo de todo el proceso de evaluación.

## **Gerencia de la Evaluación**

Gerente de la evaluación: Carolina Murgueitio

Punto focal de la oficina de evaluación: Filippo Pompili, PMA

Responsable del Proyecto “Evaluaciones de Operaciones”: Elise Benoit, PMA

## Tabla de Contenido

<b>Información de la Operación .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>x</b>
<b>1 Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Características de la Evaluación .....	1
1.2. Contexto del País .....	3
1.3. Descripción de la operación .....	10
<b>2 Resultados de la Evaluación .....</b>	<b>12</b>
2.1 Pertinencia de la estrategia general del Programa País .....	12
2.2 Pertinencia con las necesidades identificadas .....	13
2.3 Resultados de la Operación .....	20
2.4 Factores que Afectan los Resultados de la Operación .....	33
<b>3 Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones aprendidas .....</b>	<b>38</b>
3.1 Conclusiones .....	38
3.2 Recomendaciones .....	41
3.3 Lecciones aprendidas .....	46
<b>Anexo 1: Términos de Referencia .....</b>	<b>47</b>
<b>Siglas .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 2: Relación entre las preguntas y los criterios de evaluación .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 3: Matriz de evaluación .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 4: Sitios visitados durante la evaluación y criterios de selección .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 5: Calendario de la misión de evaluación .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 6: Bibliografía .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 7: Lista de personas entrevistadas .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 8: Ejecución de actividades de desarrollo de capacidades .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 9: Tabla de valoración .....</b>	<b>98</b>
<b>Acrónimos .....</b>	<b>101</b>

## Lista de tablas

Tabla 1: Beneficiarios atendidos vs planeados 2015 y 2016 .....	vi
Tabla 2: Toneladas métricas entregadas vs planeadas 2015 y 2016 .....	vi
Tabla 3: Toneladas métricas planeadas componente 1 / actividad .....	viii
Tabla 4: Beneficiarios planificados iniciales y revisados.....	11
<u>Tabla 5: Número y porcentaje de beneficiarios asistidos y alimentos distribuidos respecto a lo previsto.....</u>	<u>20</u>
Tabla 6: Evolución de la anemia en población beneficiaria .....	24
Tabla 7: Realización de productos previstos, componente 2 .....	26
Tabla 8: Nivel de implementación de las actividades previstas en el componente 3 .....	30
Tabla 9: Tabla de valoración sintética del programa.....	41

## Lista de figuras

Figura 1: Situación de Financiamiento .....	v
Figura 2: Distribución de Donantes.....	v
Figura 3: %Beneficiarios planeados y atendidos – componente 1/ actividad 2015 y 2016.....	vii
Figura 4: mujeres o niñas versus hombres o niños, atendidos, por componente/actividad .....	vii
Figura 5: % de toneladas métricas ejecutadas vs planeadas componente 1 / actividad 2015 y 2016.....	viii
Figura 6: % de beneficiarios atendidos vs Planeados componente 1/ actividad.....	viii
<u>Figura 7: Porcentaje de beneficiarios asistidos vs. planeados, por tipo.....</u>	<u>21</u>
<u>Figura 8: Porcentaje de alimentos distribuidos vs. planeados, por tipo.....</u>	<u>22</u>

## Información de la Operación

OPERACIÓN		
<b>Tipo/Número/Título</b>	Programa de País 200703 en Cuba	
<b>Aprobación</b>	Noviembre de 2014	
<b>Enmienda</b>	<p>La operación ha sido sujeta a tres revisiones presupuestarias (RP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RP1 (abril de 2015): ampliación geográfica en el municipio de La Habana Vieja; introducción de la leche desnatada seca en el componente 1; introducción de nuevas actividades de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para aumentar y estabilizar la producción de alimentos compuestos enriquecidos. Esos cambios han conllevado un aumento de beneficiarios de 2,500 personas (grupos vulnerables asistidos por la Oficina del Historiador en La Habana Vieja), de \$695,450 USD de la partida presupuestaria de alimentos y costes relacionados, \$454,909 USD de la partida de desarrollo y aumento de capacidades, de 167,821 USD de la partida de costes directos de soporte, y de \$92,273 USD de la partida de costes indirectos de soporte.</li> <li>- RP2 (septiembre de 2015): aumento del stock de emergencia (componente 3), aumento del número de días de distribución de frijoles (componente 1); inclusión de arroz (componente 1); ajuste estructural de personal. Esos cambios han conllevado un aumento de \$1,191,881 USD de la partida de alimentos y costes relacionados, de \$282,222 USD de la partida de desarrollo y aumento de capacidades, de \$205,117 USD de la partida de costes directos de soporte, y de \$117,765 USD de la partida de costes indirectos de soporte.</li> <li>- RP3 (enero de 2017): ajuste en la implementación de las actividades de desarrollo de capacidades con los retrasos en su implementación, reducción de Costes Directos de Soporte en base a la actualización de las necesidades. Con estas modificaciones, se reduce el presupuesto total de \$1,088,890 USD.</li> </ul>	
<b>Duración</b>	<u>Inicial:</u> 4 años (enero de 2015 – diciembre de 2018)	<u>Revisado:</u> sin cambios
<b>Beneficiarios previstos<sup>1</sup></b>	<u>Inicial:</u> 894,000	<u>Revisado:</u> 896,500
<b>Necesidades alimentarias previstas</b>	<u>Inicial:</u> 5,241 toneladas métricas	<u>Revisado:</u> 8,263 toneladas métricas
<b>US\$ requeridos</b>	<u>Inicial:</u> 15,414,504 USD	<u>Revisado:</u> 17,532,831 USD

<sup>1</sup> No incluye los beneficiarios del componente 2 de la operación, que participan en las actividades de fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño de las cadenas de valor agrícolas. Estos beneficiarios ascienden a 12.000 personas.

<b>OBJETIVOS Y ACTIVIDADES</b>		
<b>Objetivos estratégicos (OE) del PMA</b>	<b>Objetivos específicos de la operación</b>	<b>Actividades</b>
<b>OE 1</b>	Las instituciones nacionales, organismos regionales y la comunidad humanitaria son capaces de prepararse para evaluar y responder a las emergencias	<b>Componente 3:</b> fortalecer la resiliencia de las comunidades y la capacidad de gestión de riesgo de desastres a nivel local
<b>OE 3</b>	Aumento de las oportunidades de comercialización para los productores y comerciantes de productos agrícolas y alimentos a nivel regional, nacional y local	<b>Componente 2:</b> Fortalecer los vínculos entre los sistemas de protección social y las cadenas de valor agrícolas
	Capacidad de reducción de riesgos fortalecida	<b>Componente 3:</b> fortalecer la resiliencia de las comunidades y la capacidad de gestión de riesgo de desastres a nivel local
<b>OE 4</b>	Desnutrición reducida, incluidas las carencias de micronutrientes entre los niños de 6-59 meses, mujeres embarazadas y lactantes y niños en edad escolar	<b>Componente 1:</b> Apoyo a programas de protección social relacionados a la nutrición y la seguridad alimentaria para niños, mujeres embarazadas y lactantes y personas de la tercera edad
	Responsabilidad y capacidad para reducir la desnutrición y aumentar el acceso a la educación a nivel regional, nacional y comunitario fortalecidas	
<b>Resultados transversales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Género:</b> contribución a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres</li> <li>- <b>Protección y rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas:</b> la asistencia del PMA es aportada y utilizada de forma segura, respetando la rendición de cuentas y condiciones dignas.</li> <li>- <b>Asociaciones:</b> Intervenciones de asistencia alimentaria coordinadas y colaboraciones desarrolladas y mantenidas</li> </ul>		
<b>SOCIOS y ALIADOS<sup>2</sup></b>		
<b>Gobierno</b>	Defensa Civil, Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM), Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), Instituto de Meteorología (INSMET), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Educación Superior (MES), Ministerio de la Agricultura (MINAG), Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio del Transporte (MITRANS), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).	
<b>Naciones Unidas</b>	FAO, FIDA, PNUD, UNICEF	
<b>ONGs</b>	OXFAM y el consorcio de ONGs que completa las actividades sobre el manejo integral de la sequía financiado por la Unión Europea-DIPECHO, integrado por CARE, CISP, GVC, Movimiento por la paz (MPDL), Fundación Mundubat y OIKOS.	
<b>Sociedad Civil</b>	Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Federación de Mujeres Cubanas (FMC)	

<sup>2</sup> Los principales socios del PMA para la implementación del programa son las instituciones gubernamentales cubanas. Los demás actores mencionados aquí son entidades con quienes el PMA mantiene una coordinación y diálogo técnico. No intervienen directamente en la implementación de la operación.

## RECURSOS (INPUTS)

### Situación de Financiamiento y

#### Contribuciones recibidas:

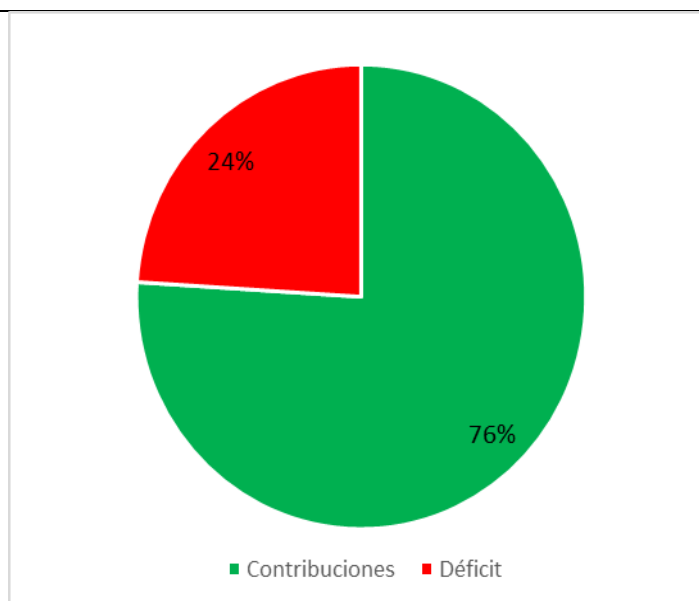
Hasta el 28 de marzo del  
2017: USD \$13,327,245

**% Porcentaje recibido:**  
76%

#### Ocho principales donantes:

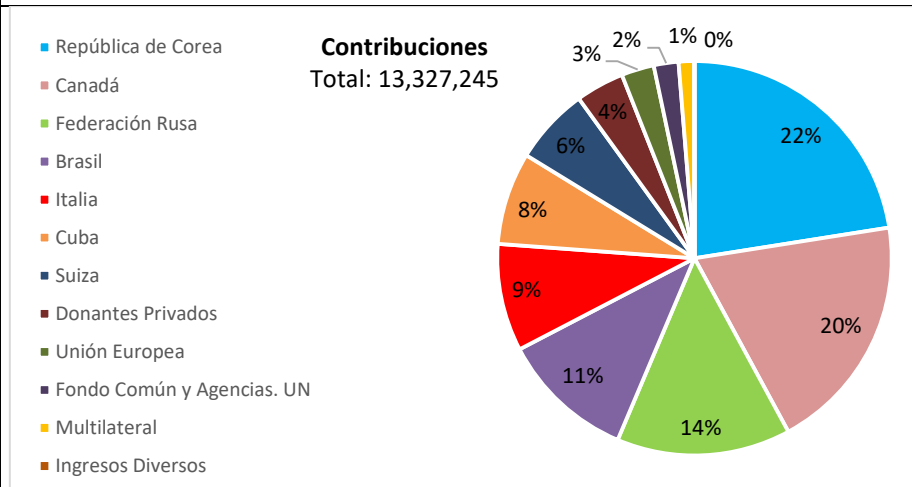
República de Corea;  
Canadá; Federación Rusa;  
Brasil; Italia; Cuba; Suiza;  
Unión Europea.

**Figura 1: Situación de Financiamiento**



Fuente : Resource Situation 28 de marzo de 2017

**Figura 2: Distribución de Donantes**



Fuente : Resource Situation 28 de marzo de 2017

**RESULTADOS (outputs)**

**Tabla 1: Beneficiarios atendidos vs planeados 2015 y 2016**

	Categoría Beneficiarios	Planeado			Ejecutado			% Ejecutado v. Planeado		
		Hombres /Niños	Mujeres/ Niñas	Total	Hombres/ Niños	Mujeres /Niñas	Total	Hombres/ Niños	Mujeres/ Niñas	Total
<b>2015</b>	C.1 Niños menores de 5 años	34948	32736	67684	23023	23436	46459	65,9%	71,6%	68,6%
	C.1 Niños entre 5 y 18 años	46693	44591	91284	13666	13450	27116	29,3%	30,2%	29,7%
	C.1 Adultos	10089	43743	53832	5841	30652	36493	57,9%	70,1%	67,8%
	C.1 Total Beneficiarios	91730	121070	212800	42530	67538	110068	46,4%	55,8%	51,7%
	C.3 Adultos	140250	134750	275000	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>2016</b>	C.1 Niños menores de 5 años	52.892	50.818	103.710	21.220	21.406	42.626	40,1%	42,1%	41,1%
	C.1 Niños entre 5 y 18 años	46.331	44.514	90.845	30.562	46.010	76.572	66,0%	103,4%	84,3%
	C.1 Adultos (Mayores de 18 años)	10.273	44.972	55.245	9.996	11.752	21.748	97,3%	26,1%	39,4%
	C.1 Total Beneficiarios	109.496	140.304	249.800	61.778	79.168	140.946	56,4%	56,4%	56,4%

Fuente: Informes Estándares de Proyecto (SPR en inglés) 2015 y 2016

**OBSERVACIONES:** La categoría C.1Adultos incluye a las mujeres embarazadas, mujeres lactantes y a las personas de tercera edad. En el informe SPR del 2015 no existe la categoría “Niños entre 5 y 18 años”, la categoría correspondiente es “Niños de las escuelas privadas”.

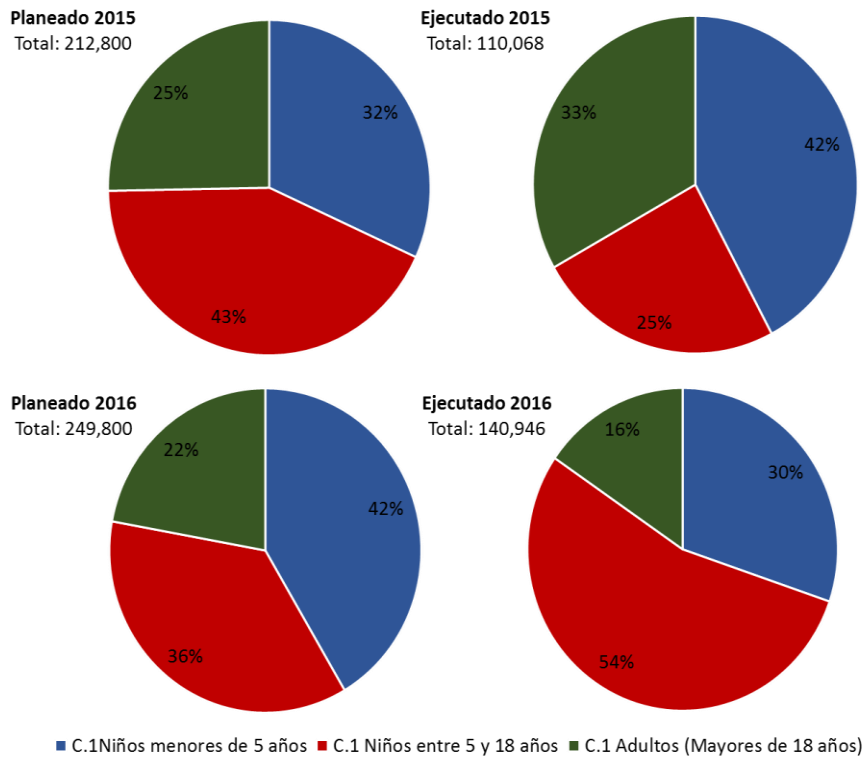
**Tabla 2: Toneladas métricas entregadas vs planeadas 2015 y 2016**

	Producto	Planeado	Entregado	% Entregado vs Planeado
<b>2015</b>	C.1 Frijoles	84	3	4%
	C.1 Súper Cereal	306	287	94%
	C.1 Micronutrientes en Polvo	10	3	30%
	C.1 Leche en polvo	122	9	7%
	<b>C.1 Total</b>	<b>522</b>	<b>302</b>	<b>58%</b>
<b>5</b>	C.3 Frijoles	566	0	0%
	C.3 Arroz	1045	0	0%
	<b>C.3 Total</b>	<b>1611</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>2016</b>	C.1 Frijoles	432	211	49%
	C.1 Súper Cereal		79	
	C.1 Micronutrientes en Polvo	4	2	50%
	C.1 Leche en Polvo	28	130	464%
	C.1 Arroz	2,105	451	21%
<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>2,569</b>	<b>873</b>	<b>34%</b>

Fuente: SPR 2015 y 2016



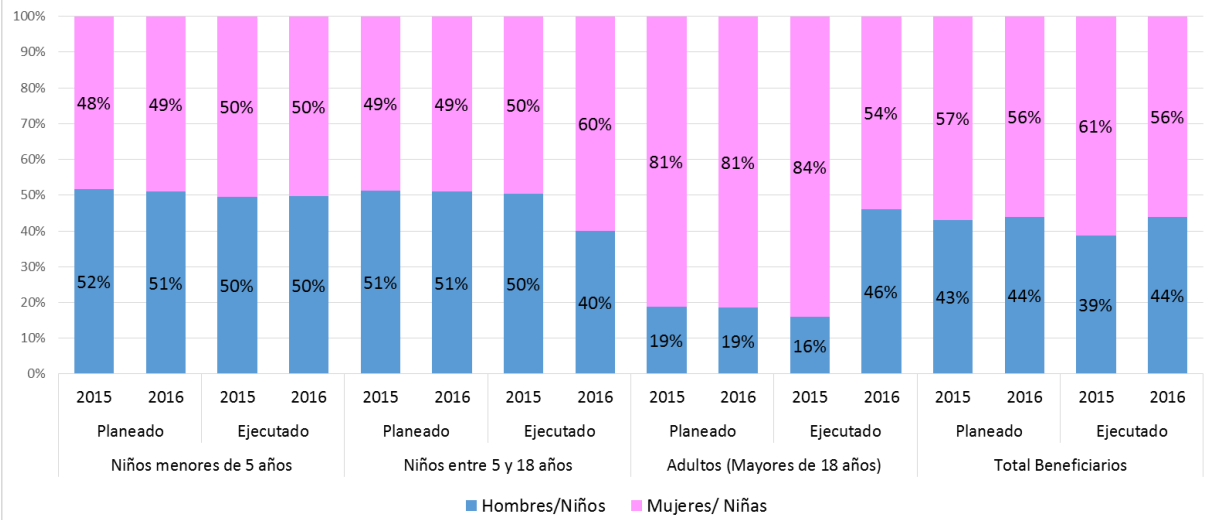
**Figura 3: %Beneficiarios planeados y atendidos – componente 1/ actividad 2015 y 2016**



Fuente: SPR 2015 y 2016

**Observaciones:** Para el 2015, la categoría de “Niños entre 5 y 18 años” es “niños de las escuelas primarias”

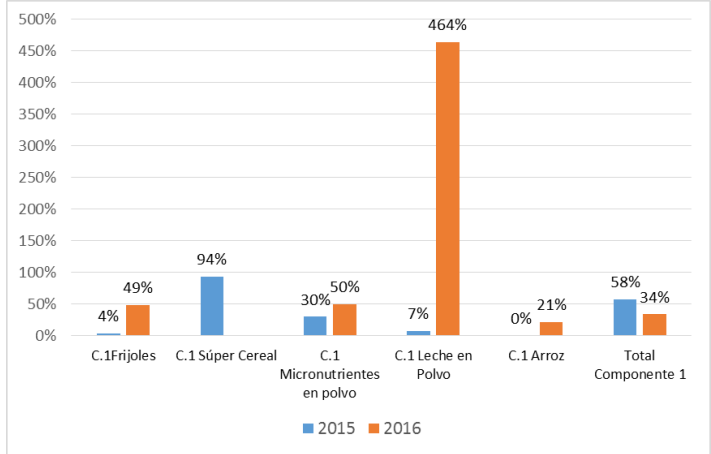
**Figura 4: mujeres/niñas versus hombres/niños, atendidos (componente 1)**



Fuente: SPR 2015 y 2016

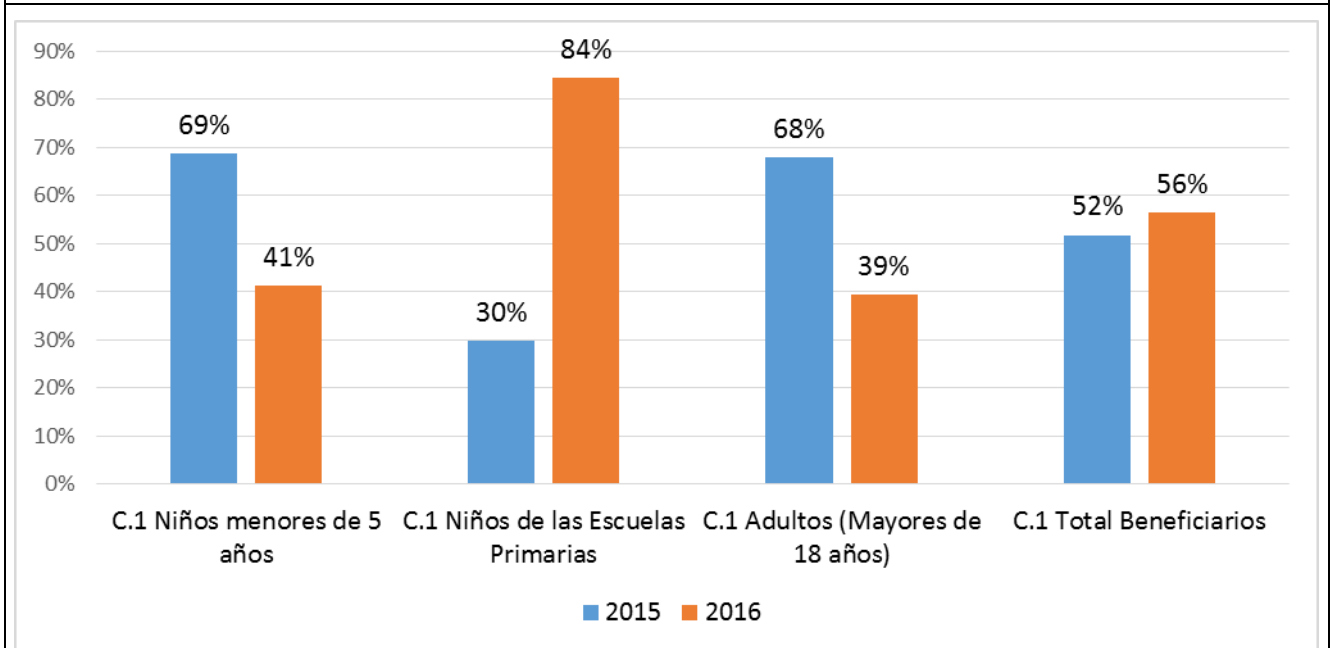
**% de Tm distribuidas por componente / actividad**

Planeado Original agregado		Planeación y ejecución 2015 y 2016	
<b>Tabla 3: Toneladas métricas planeadas componente 1 / actividad</b>		<b>Figura 5: % de toneladas métricas ejecutadas vs planeadas componente 1 / actividad 2015 y 2016</b>	
	<b>Toneladas Métricas</b>		
Producto	2015	2016	
Alimentos Nutricionalmente Especiales (MNP, Súper Cereal)	316	4	
Frijoles, arroz y Leche en Polvo	206	2,565	
<b>Total</b>	<b>522</b>	<b>2569</b>	
Fuente: SPR 2015 y 2016			



Fuente: SPR 2015 y 2016

**Figura 6: % de beneficiarios atendidos vs Planeados componente 1/ actividad**



Fuente: SPR 2015 y 2016

**Tabla 4: OUTCOMES 2016 – SPR 2016**

<b>Componente 1: Seguridad Alimentaria y Nutrición</b>	<b>Meta del Indicador (2018-12)</b>	<b>Línea de Base (2015-12)</b>	<b>Primer Seguimiento</b>	<b>Último Seguimiento (2016-12)</b>
<b>Proporción de la población objetivo que participa en un número adecuado de distribuciones</b>				
<i>34 municipalidades en Cuba, Meta del Indicador: 2018. 12, Reportes de alimentos recibidos/entregados elaborados por las contrapartes de Gobierno</i>	>66.00	0-00	-	-
<b>Proporción de la población elegible que participa en el programa (cobertura)</b>				
<i>34 municipalidades en Cuba, Meta del Indicador: 2018. 12, Reportes de alimentos recibidos/entregados elaborados por las contrapartes de Gobierno</i>	=100.00	97.00	-	29.4
<b>Número promedio de días lectivos al mes en los que se suministran alimentos de varios grupos, comprados a productores locales</b>				
<i>34 municipalidades de Cuba</i>		0.00	-	-
<b>Prevalencia de anemia (IDA) en mujeres gestantes (% Hb&lt;110g/L).</b>				
<i>34 municipalidades de Cuba, Meta del Indicador: 2018, 12, Tarjeta de salud de mujeres gestantes, Valor de línea de base: 2015.06, Información de fuentes secundaria, Tarjeta de salud de mujeres gestantes, Último seguimiento: 2016.12, Información de fuentes secundarias.</i>	<25.00	37.6	-	37.6
<b>Prevalencia de anemia (IDA) en niños menores de 2 años (% Hb&lt;110g/L)</b>				
<i>34 Municipalidades en Cuba, Meta del Indicador: 2018. 12, Línea de base: 2015.11, Fuente de información secundaria, Sistema de vigilancia de salud en centros de atención primaria en salud</i>	<25.00	38.3	-	33.50
<b>Fortalecimiento de capacidad para reducir la desnutrición e incrementar el acceso a educación en los niveles, regional, nacional y comunidad</b>				
<b>NCI: Índice de Capacidad Nacional para alimentación escolar (SABER)</b>				
<i>34 Municipalidades de Cuba, Meta del Indicador: 2018, 12, Reporte de Análisis de Capacidades, Línea de Base: 2016.12, Encuesta Conjunta, Reporte de Análisis de Capacidades</i>	=4.00	3.00	-	-
<b>NCI: Índice de Capacidad Nacional para programas de nutrición</b>				
<i>Cuba, Línea de Base: 2016.12, Encuesta Conjunta</i>		3.00	-	-
<b>Componente 2: Sistema de Protección Social</b>				
<b>Alimentos comprados a proveedores regionales, nacionales y locales, como porcentaje de los alimentos distribuidos por el PMA en el país</b>				
<i>18 Municipalidades de Cuba; Meta del Indicador: 2018.12</i>	>50.00	0.00	-	0.00
<b>Alimentos comprados mediante sistemas de agrupación de la producción en los que participan pequeños agricultores, como porcentaje de las compras regionales, nacionales y locales</b>				
<i>18 Municipalidades de Cuba; Meta del Indicador: 2018.12</i>	>85.00	0.00	-	0.00
<b>Componente 3: Gestión de Desastres Naturales</b>				
<b>EPCI: (Emergency Preparedness and Response Capacity Index) Índice de Capacidad de Preparación y Respuesta ante Emergencias</b>				
<i>26 Municipalidades de Cuba de mayor vulnerabilidad a amenazas de desastres naturales relacionados con el clima, Meta del Indicador: 2018.12, Análisis de Capacidades, Línea de Base: 2016.04, Encuesta Conjunta</i>	=3.5	2.00	-	-
<b>Proporción de comunidades seleccionadas donde existe evidencia de mejora en sus capacidades para manejar crisis climáticas y riesgos, como consecuencia del apoyo del PMA</b>				
<i>26 Municipalidades de Cuba de mayor vulnerabilidad a amenazas de desastres naturales relacionados con el clima, Meta del Indicador: 2018.12, Análisis de Capacidades, Línea de Base: 2016.04, Encuesta Conjunta</i>	=60.0	0.00	-	-

Fuente: SPR 2016

## Resumen Ejecutivo

### Introducción

1. La Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha comisionado a Econometría la realización de la evaluación intermedia del Programa País (PP) 200703 en Cuba (2015-2018). Su objetivo es contribuir a mejorar la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) de las poblaciones vulnerables trabajando con las autoridades nacionales y locales en el fortalecimiento de la eficiencia y la sostenibilidad de los sistemas de protección social. Incluye 3 componentes: 1) Apoyo a los programas sociales relacionados con la SAN. 2) Fortalecimiento de los vínculos entre los programas sociales y las cadenas de valor agrícolas. 3) Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y de las capacidades locales de gestión de riesgos de desastre. En su última versión aprobada, el PP preveía alcanzar 896.500 personas con un presupuesto de \$17,532,831 USD.
2. La evaluación ha sido planificada para contribuir a fortalecer el alcance de los resultados del PP y a la formulación del Plan Estratégico de País (PEP) prevista en 2018. Sus objetivos son: 1) Rendir cuentas sobre el alcance de los resultados, 2) Identificar lecciones aprendidas útiles para el PP y el PEP. Cubre el período de mediados de 2014 a abril de 2017. Sus usuarios son la Oficina País (OP) y la Oficina Regional (OR) del PMA, y las instituciones cubanas que participan en el PP. Busca responder a tres preguntas principales: 1) ¿En qué medida es apropiada la operación? 2) ¿Cuáles son sus resultados? 3) ¿Por qué y cómo se ha obtenido estos resultados? La metodología se basó en enfoques destinados a asegurar la fiabilidad de la información recolectada<sup>3</sup> y sobre varios métodos de recolecta y análisis<sup>4</sup>. La evaluación se ha desarrollado sin limitantes que pudieran afectar sus resultados.

### Contexto

3. La economía de Cuba fue afectada por la caída de la Unión Soviética en 1991, combinada con los efectos del bloqueo impuesto por los Estados Unidos. Desde el 2011 se está actualizando el modelo económico y los programas sociales, abarcando medidas como la descentralización de la toma de decisiones y la adopción de un nuevo modelo agrícola centrado en la reducción de las importaciones de alimentos.
4. La situación de SAN se caracteriza por su dependencia a las importaciones de alimentos, que afecta la eficiencia de los programas sociales. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la subalimentación en Cuba presenta niveles inferiores al 5% desde inicios de la década de los 2000. Sin embargo, las autoridades de salud pública y nutrición han identificado la existencia de algunos trastornos nutricionales: i) la anemia por deficiencia de hierro en los niños de 6 meses a 2 años y las mujeres en edad reproductiva, ii) el aumento del sobrepeso y la obesidad, y iii) hábitos alimenticios poco saludables.
5. Cuba se encuentra altamente expuesta a lluvias intensas, tormentas tropicales, huracanes, y sequías. Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información<sup>5</sup>, el 35% del valor de las pérdidas ocasionadas por huracanes entre 2005 y 2012 están asociadas al sector agropecuario y el 5% a instalaciones relacionadas con la SAN.

---

<sup>3</sup> Enfoques histórico, pluridisciplinario, participativo, triangulación de información y género.

<sup>4</sup> Análisis de datos secundarios, entrevistas semi-estructuradas individuales y de grupos focales, observación, presentación de resultados preliminares.

<sup>5</sup> <http://www.one.cu/aec2014/02%20Medio%20Ambiente.pdf>. Tabla 2.39, página 46

6. La igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres es un objetivo asumido por la Revolución Cubana. Aun así, brechas de igualdad subsisten como la oportunidad de participación económica de las mujeres.

### **Principales resultados de la operación**

#### *¿En qué medida es apropiada la operación?*

7. La evaluación confirma la pertinencia de los objetivos y de la estrategia del PP teniendo en cuenta los factores que amenazan la SAN: desafíos para la sostenibilidad de los programas sociales, dependencia de las importaciones de alimentos, persistencia de brechas nutricionales, exposición a desastres naturales. El PP aborda el conjunto de estos factores de forma sinérgica entre sus 3 componentes. Propone un enfoque intersectorial muy pertinente y altamente valorado por las instituciones cubanas entrevistadas en un contexto institucional de vínculos limitados entre sectores. La estrategia de intervención a tres niveles (nacional, provincial y local) apoya los objetivos de descentralización del país, fomenta la participación y apropiación de las instituciones y beneficiarios, y aumenta las perspectivas de impacto, sostenibilidad y replicación de los resultados.
8. Los objetivos y actividades de los tres componentes se basan sobre una formulación participativa con las instituciones relevantes a todos los niveles. La selección de provincias y municipios se basa sobre criterios pertinentes con los objetivos de cada componente. La selección geográfica toma en cuenta el objetivo de complementariedad con los otros actores. El conjunto de las acciones propuestas apoya procesos, programas y sistemas priorizados por el gobierno, en particular las prioridades establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social.
9. El PP contribuye a los Objetivos Estratégicos 1, 3 y 4 del Plan Estratégico 2014-2018 del PMA, y sus políticas relacionadas con nutrición, alimentación escolar, redes de protección social, apoyo a las compras locales (P4P), reducción de riesgos de desastre, resiliencia, género y desarrollo de capacidades. No obstante, aunque la OP del PMA haya iniciado un diálogo con el gobierno para considerar la introducción de otras modalidades de asistencia, el PP solo considera la modalidad de asistencia alimentaria en especie, en este sentido no está alineado con la diversificación de modalidades de asistencia promovida por el PMA a nivel global y con iniciativas de apoyo a programas sociales desarrolladas en otros países de la región.

#### *¿Cuáles son los resultados de la operación?*

10. El componente 1 presenta resultados variados en términos de beneficiarios alcanzados y alimentos distribuidos. La proporción de beneficiarios previstos alcanzados ha sido respectivamente del 60% y del 92% en 2015 y 2016, mientras que los alimentos distribuidos representan el 59% y 54% de las previsiones<sup>6</sup>. Las actividades han sido afectadas por su arranque tardío en 2015, y por varios factores como son los retrasos en la compra y transporte los alimentos y en el restablecimiento de la producción local de NutriArroz, y la reformulación de la composición de los Micronutrientes en Polvo para niños de 6 a 11 meses de edad.
11. Las actividades de desarrollo de capacidades han alcanzado todas sus metas en términos de número de personas capacitadas y actividades de asistencia técnica, en las áreas de educación nutricional, adaptación de la metodología SABER para la alimentación escolar, realización de una Encuesta Nacional de Consumo de Alimentos a nivel de hogar, prevención y control de la anemia.

---

<sup>6</sup> Informes Estándares de Proyecto de 2015 y 2016

12. El principal efecto esperado del componente 1, la reducción de la prevalencia de anemia, no se está produciendo al ritmo esperado. En eso influye el nivel de distribución de los alimentos previstos, pero también aspectos estructurales de la estrategia de fortificación de alimentos que requieren una atención particular en el futuro, como es la no inclusión de las mujeres en edad reproductiva. Se hace necesario considerar la ampliación del apoyo al Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional (SISVAN), geográficamente y para la inclusión de otras categorías de población y problemáticas, con el fin de mejorar el seguimiento y análisis del estado nutricional. La metodología de educación nutricional ha permitido integrar en el currículo escolar el tema de la SAN y llegar a las familias y comunidades con los mensajes difundidos. El gobierno tiene interés en extender estas actividades a las escuelas rurales y en modalidad de externado, siendo ahora limitadas a la cobertura de escuelas en internado y seminternado. A través de complementar la ración dada en los centros del Sistema de Apoyo a la Familia (SAF) se propicia un mejoramiento calórico de la ración entregada a los ancianos y se genera un ahorro para ellos.
13. Las actividades del componente 2 se basan sobre un diagnóstico de la cadena de valor del frijol que ha permitido identificar brechas y planear medidas de apoyo a través de la elaboración de planes de negocios en las entidades productivas. Estos procesos han sido desarrollados en 15 municipios de los 18 seleccionados. El componente 2 ha sido afectado por la falta de recursos, obligando a disminuir la cobertura de municipios y limitar las actividades al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y de almacenamiento de la producción en Pinar del Río. La meta de productores capacitados alcanza el 138% y el proyecto ha entregado a las entidades productoras parte de los equipos agrícolas previstos. La provisión de sistemas de riego, críticos en el contexto de sequía severa actual, se ha demorado.
14. Se observan los resultados siguientes en las entidades visitadas en la evaluación: aumento de la capacidad de roturación reduciendo costos, mejora de las prácticas agrícolas y del análisis del potencial agrícola, aumento del uso de semilla de calidad. Esos progresos siguen en proceso y no se ha alcanzado aún todo el potencial de incremento en la producción de frijol en calidad y cantidad, y la capacidad de las cooperativas de abastecer los programas sociales sigue limitada. Las compras locales en el componente 1 no se han iniciado por dos factores: 1) La donación por parte de Brasil de alimentos en especie; 2) La definición con el gobierno de los procedimientos de compras locales sigue en curso. Pueden, a futuro, surgir nuevos desafíos para el desarrollo del modelo de abastecimiento local, como son la capacidad limitada de almacenamiento en las cooperativas y la capacidad nacional de producción de semilla básica. Se echa de menos una mayor integración de la gestión de riesgos de desastre en las actividades del componente 2.
15. En 2015 y 2016 el componente 3 trabajó en el fortalecimiento de herramientas para el manejo integral de la sequía y para el manejo de alimentos en situaciones de emergencia. Está previsto que estas herramientas estén validadas en 2017 e implementadas por los actores locales en 2018. El conjunto de estas actividades ha sufrido demoras que no ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos al final del programa, pero que pueden llegar a afectar el seguimiento de la implementación de las herramientas. El pre posicionamiento de alimentos ha sido realizado a finales de 2015 y principios de 2016, y ha contribuido a la rapidez y eficiencia de la respuesta al huracán Matthew en octubre de 2016.
16. Aunque no se pueda apreciar todavía efectos generados por estos procesos, se valora positivamente un efecto más general relacionado con una mayor comprensión en las instituciones que participan en la gestión de riesgos del concepto de SAN, con la

integración de las dimensiones del acceso y utilización de los alimentos. Aun así, ésta integración sigue siendo parcial, y sería relevante a futuro complementar la información sobre la vulnerabilidad de la SAN con análisis más desarrollados sobre el funcionamiento de los mercados y el análisis de la misma a nivel de los hogares. También, el sistema de alerta temprana de sequía no incluye medidas de estimación de daños en la producción agropecuaria.

17. El PP ha desarrollado unas líneas estratégicas de género en el componente 2 basadas en la realización de diagnósticos que permitieron identificar brechas en términos de igualdad de participación y beneficio económico, e identificar medidas de promoción de la igualdad y de empoderamiento de las mujeres que quedan por implementar. El componente 1 ha contribuido a enfocar la temática de alimentación y nutrición a nivel de las familias, y no solo de las mujeres. En el componente 3 queda pendiente la realización de diagnósticos sobre la afectación diferenciada sobre hombres y mujeres de la sequía<sup>7</sup>. Se identifica la necesidad de fortalecer la integración de análisis diferenciados de género en las herramientas de análisis de vulnerabilidad ante sequía y daños por desastres sobre la SAN.

*¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?*

18. Los factores internos que han influenciado positivamente la implementación del PP son: 1) las sinergias establecidas entre componentes con una visión integral de la SAN; 2) la capacidad técnica de la OP; 3) la presencia de monitores en 6 provincias que juegan un papel esencial en la facilitación de los procesos y desarrollo de capacidades. A pesar de unos esfuerzos importantes para elaborar un sistema de monitoreo y evaluación, no se ha logrado un nivel satisfactorio de reporte de los indicadores definidos. El sistema de indicadores corporativos del PMA responde poco a las especificidades del PP. El PMA con las instituciones participantes han establecido mecanismos de coordinación y diálogo técnico que promueven la intersectorialidad. Aunque estos mecanismos funcionen bien a nivel provincial y local, necesitan ser fortalecidos a nivel nacional. El transporte interno y los sistemas de compras internacionales del PMA y de las instituciones representan un factor de retrasos de entrega de los alimentos en el componente 1, y de ciertos equipos.
19. En los factores externos, la movilización de los recursos ha sido favorable para los componentes 1 y 3 pero no para el componente 2. El alto nivel de institucionalidad favorece el respaldo y la apropiación de las acciones por las contrapartes cubanas, su impacto, sostenibilidad y potencial replicación. En cambio, supone procesos largos que ocasionan retrasos en las actividades. Las instituciones y productores cubanos son muy cualificados técnicamente, lo que permite una asimilación rápida de los conceptos y herramientas fortalecidos con el apoyo del PP. El huracán Matthew ha afectado las actividades del componente 3 sin que lleguen a retrasarse significativamente los procesos en comparación con otras provincias.

## **Conclusión**

20. La evaluación ha confirmado la pertinencia de los objetivos y actividades del PP 200703 con las necesidades identificadas, así como su coherencia con las prioridades nacionales y las políticas del PMA, con la excepción de la implementación de una única modalidad de asistencia alimentaria, en especie.
21. En términos generales, la implementación del programa ha sufrido retrasos tanto en el arranque como en el desarrollo de las actividades. La implementación de las acciones de desarrollo de capacidades, eje principal y transversal del programa, ha

---

<sup>7</sup> La cual se planea para junio de 2017.

sido eficaz, con el alcance del conjunto de las metas identificadas en los tres componentes. Los procesos de fortalecimiento de programas, herramientas y sistemas presentan niveles de avances satisfactorios. Aun así, algunas acciones han sufrido contratiempos que pueden llegar a afectar los efectos generados, en particular en relación con la provisión de equipos y materiales.

22. En los 3 componentes se aprecian logros y avances significativos, aunque es pronto todavía para poder apreciar la generación de los efectos previstos. La evaluación ha identificado factores favorables para la generación de estos efectos y para su sostenibilidad, como son el enfoque a 3 niveles o el compromiso y la capacidad técnica de las contrapartes institucionales. También ha identificado factores que pueden afectarla, que incluyen aspectos como las sinergias internas, el monitoreo y aspectos específicos a cada componente, y que requieren el desarrollo de iniciativas complementarias, algunas de ellas ya iniciadas por la OP.

### **Recomendaciones**

#### *Recomendaciones para la implementación del PP 200703 (por orden de prioridad)*

1. Revisar el sistema de Monitoreo y Evaluación para mejorar la recolección y el reporte de información en tiempos adecuados (OP del PMA con el apoyo de la OR, corto plazo).
2. Fortalecer la integración de un enfoque de género en todas las actividades del PP (OP del PMA, en 2017).
3. Fortalecer las sinergias internas entre los componentes 2 y 3 en lo que se refiere a la transversalización de la gestión de los riesgos de desastre en el apoyo al sector productivo (OP y OR del PMA, corto plazo).
4. Alertar a las autoridades sobre el riesgo de escasez de semilla básica que podría impactar negativamente en los objetivos de aumento de la eficiencia del suministro los programas sociales (OP del PMA, corto plazo)
5. Seguir el diálogo con el Gobierno para ampliar los parámetros seguidos en el sistema de alerta temprana ante sequía con información sobre daños agropecuarios (OP del PMA, corto plazo).
6. Seguir con los esfuerzos de capitalización desarrollados en los componentes 1 y 2 del programa (OP del PMA, de forma continua).
7. Seguir con el diálogo iniciado por la OP del PMA con el gobierno cubano sobre la pertinencia de realizar un diagnóstico de los sistemas de transporte de los programas sociales (OP del PMA, en 2018).

#### *Recomendaciones para el proceso de formulación del PEP (por orden de prioridad)*

8. Seguir los primeros pasos iniciados por la OP del PMA para ampliar las modalidades de asistencia alimentaria posibles y pertinentes en el contexto de Cuba (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).
9. Seguir las iniciativas tomadas para ampliar la integración de todas las dimensiones de la SAN en su análisis en el país (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).
10. Seguir con los esfuerzos para apoyar al Gobierno a reforzar su estrategia de fortificación de alimentos para grupos vulnerables en los programas de protección social y ofrecer una asistencia técnica para ello (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).
11. Considerar el desarrollo de medidas de apoyo al almacenamiento de producción agrícola a nivel de las entidades productivas (OP del PMA, en el marco de la elaboración del PEP).
12. Continuar con las actividades iniciadas por la OP del PMA para fortalecer el SISVAN en la capacitación de recurso humano y en la capacidad de registro y análisis de



información en forma oportuna (OP del PMA en coordinación con el gobierno, en el marco de la elaboración del PEP).

13. Dialogar con el gobierno sobre la pertinencia para el PMA de apoyar la extensión del PNAE a las instituciones educativas en modalidad externado y rurales (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).

## 1 Introducción

### 1.1. Características de la Evaluación

#### *Objetivos y cobertura*

1. La Oficina de Evaluación (OEV en Inglés) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha comisionado a Econometría la realización de la evaluación de medio término del Programa de País (PP) 200703 del PMA en Cuba. Esta evaluación se ha planificado a la mitad del periodo de implementación del PP para contribuir a fortalecer el alcance de sus resultados del PP y a la formulación del Plan Estratégico de País (PEP) que tendrá lugar en el transcurso de los años 2018. Tiene 2 objetivos complementarios:
  - **Rendición de cuentas:** La evaluación tiene que rendir cuentas sobre las actividades implementadas en el marco del PP 200703 y los resultados alcanzados, en base a la planificación inicial. Debe dar lugar a recomendaciones para lo que queda del periodo de implementación del programa, y para la formulación de la PEP. La Oficina País (OP) preparará un plan para la implementación de las recomendaciones.
  - **Aprendizaje:** El equipo de evaluación tenía que analizar los factores internos (de implementación, bajo el control del PMA) y externos (contextuales) que han influido positivamente y negativamente en la ejecución de las actividades y el alcance de los resultados. Este análisis tenía que permitir sacar lecciones, identificar las prácticas positivas que pudieran ser extendidas en el PP, o reproducidas en otras operaciones. La evaluación tenía que presentar resultados basados sobre evidencias para permitir la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Estos resultados y lecciones serán ampliamente difundidos por el PMA e integrados en sistemas de intercambio del conocimiento.
2. La **cobertura** de la evaluación incluye el conjunto de las actividades y procesos del PP 200703 ligados a su formulación, diseño, implementación, sus recursos y su sistema de seguimiento y evaluación. El periodo abarcado va desde la preparación del PP a mediados de 2014, hasta la misión de evaluación en marzo de 2017.
3. El periodo de realización de la evaluación, a mitad de la implementación del PP, ha sido elegido con el objetivo de formular recomendaciones para la segunda parte de la implementación del programa, y para el proceso de elaboración de la PEP.
4. Los principales usuarios de la evaluación son la OP del PMA y sus socios implicados en el programa (gobierno de Cuba a través de las instituciones participantes, ver sección *Información de la operación*, p. iii). Estos actores utilizarán los resultados y recomendaciones de la evaluación para la planificación de las actividades del PP 200703 hasta el final de su periodo de implementación, y para el proceso de formulación de la PEP. El otro usuario principal de la evaluación es la Oficina Regional (OR) del PMA, que podrá utilizar las lecciones aprendidas en otros países de la región de Centro América y el Caribe donde el PMA tiene presencia.

#### *Enfoque metodológico*

5. El equipo de evaluación tenía que contestar a tres **preguntas principales de evaluación** establecidas en los Términos de Referencia de la evaluación (TdR – ver anexo 1: Términos de Referencia). Para ello, en conformidad con los estándares de calidad del PMA y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el equipo ha utilizado métodos mixtos y se ha basado sobre los criterios

de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (ver anexo 2: relación entre las preguntas y los criterios de evaluación). Las tres preguntas principales de evaluación fueron:

- P1: ¿En qué medida es apropiada la operación?
  - P2: ¿Cuáles son los resultados de la operación?
  - P3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?
6. El equipo de evaluación ha desarrollado una **matriz de evaluación** (ver anexo 3) con base en estas tres preguntas y sus sub-preguntas correspondientes definidas en los TdR. Esta matriz constituye la herramienta metodológica principal que define el tipo de información necesaria para contestar a las preguntas, los indicadores que permiten medir esta información, las fuentes y herramientas definidas para recolectar la información.
  7. El equipo de evaluación está conformado por tres miembros que han asumido cada uno la evaluación de un componente del PP 200703; el jefe de equipo ha tenido la responsabilidad añadida de velar en la coordinación del trabajo entre los tres. Este equipo ha basado su trabajo en una serie de enfoques destinados a recolectar una información la más completa y fiable posible<sup>8</sup>. El enfoque de género ha sido utilizado para entender en qué medida los objetivos de equidad e igualdad y de empoderamiento de las mujeres han sido incorporados en la concepción y la implementación del programa. Este enfoque incluye el análisis de datos secundarios (documentos de concepción, capitalización, informes,...), de datos disponibles desagregados por sexo, y la realización de entrevistas y grupos focales separados entre hombres y mujeres participantes en el programa.
  8. Todas las entrevistas se llevaron a cabo en el respecto de criterios éticos y de confidencialidad de las opiniones y percepciones recogidas en las entrevistas y grupos focales. Asimismo se explicó a cada entrevistado el propósito de la evaluación y el uso de la información.
  9. El equipo de evaluación ha realizado una misión de tres semanas durante las cuales ha visitado 6 de las 7 provincias y 11 de los 34 municipios cubiertos por el PP 200703. En cada provincia y municipio, ha realizado entrevistas con los comités de proyecto y los grupos de trabajo por componente (1.3.1 *Factores internos* para la descripción del papel de estos comités y grupos). Los miembros del equipo encargados de los componentes 1 y 2 han visitado una selección de sitios donde están los beneficiarios del programa, donde han realizado entrevistas con el personal y los beneficiarios de las actividades, y han visitado las infraestructuras y observado los equipos existentes. Esta selección ha sido realizada durante la fase preparatoria de la evaluación, en base a criterios identificados para garantizar la mayor representatividad posible del conjunto de las situaciones cubiertas por el programa. Los criterios de selección y la lista de provincias, municipios y sitios visitados están presentados en el anexo 4. No se han visitado entidades a nivel sub-municipal (productores agrícolas) para el componente 3, al no haber intervenido a este nivel.
  10. Los métodos principales de recolección y análisis de información utilizados fueron: estudios de información secundaria (ver anexo 6 Bibliografía), entrevistas semi-estructuradas individuales y en grupos focales con personas de las entidades y beneficiarios participantes en el programa (ver anexo 7: Lista de personas

---

<sup>8</sup> Enfoques histórico y análisis de procesos, pluridisciplinario, participativo y triangulación de información.

entrevistadas), la observación en las oficinas del PMA y en las entidades participantes, y las presentaciones internas y externas de resultados preliminares que han permitido una retroalimentación sobre los resultados presentados.

11. La evaluación se desarrolló en tres etapas: fase preparatoria (20 de septiembre de 2016 a 15 de enero de 2017), misión de terreno en Cuba (27 de febrero a 17 de marzo de 2017), redacción del informe de evaluación (18 de marzo a 22 de mayo de 2017). Cada una de las fases incluyó un proceso de control de calidad realizado por Econometría y de revisión/comentarios por parte de la OP, OR y OEV del PMA

#### *Limitaciones de la Evaluación*

12. La evaluación, y en particular la misión en Cuba se ha desarrollado sin limitantes que pudieran haber afectado sus resultados. El conjunto de los sitios de visita y de los interlocutores seleccionados en la fase preparatoria pudieron ser visitados y entrevistados.
13. Como se había identificado en la fase preparatoria, la evaluación de los efectos del programa está limitada por el hecho que varios indicadores de efecto del marco lógico no han sido medidos, o solo se ha establecido su valor de base hasta la fecha. Cabe destacar que varias actividades están en proceso y no han producido efectos todavía, en conformidad con la planificación del programa, por lo que la valoración de los efectos generados no se ha podido realizar. En todo caso, el equipo de evaluación ha recolectado información cualitativa a través de entrevistas con participantes, en complemento de las mediciones disponibles de indicadores del marco lógico, para triangular y estimar los efectos generados hasta la fecha.
14. Por falta de tiempo disponible debido a la limitación de la duración de la misión de evaluación, el equipo de evaluación no ha visitado las acciones del componente 2 de apoyo a la cadena de valor de las hortalizas en la provincia de Santiago de Cuba, implementadas en el marco del proyecto Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que limita el análisis de resultados de estas actividades. Aun así, el equipo de evaluación recolectó información secundaria sobre este proyecto que, a pesar de tener una cobertura limitada, presenta el interés particular de apoyar una cadena de valor con sistemas de comercialización local a programas sociales.

## **1.2. Contexto del País**

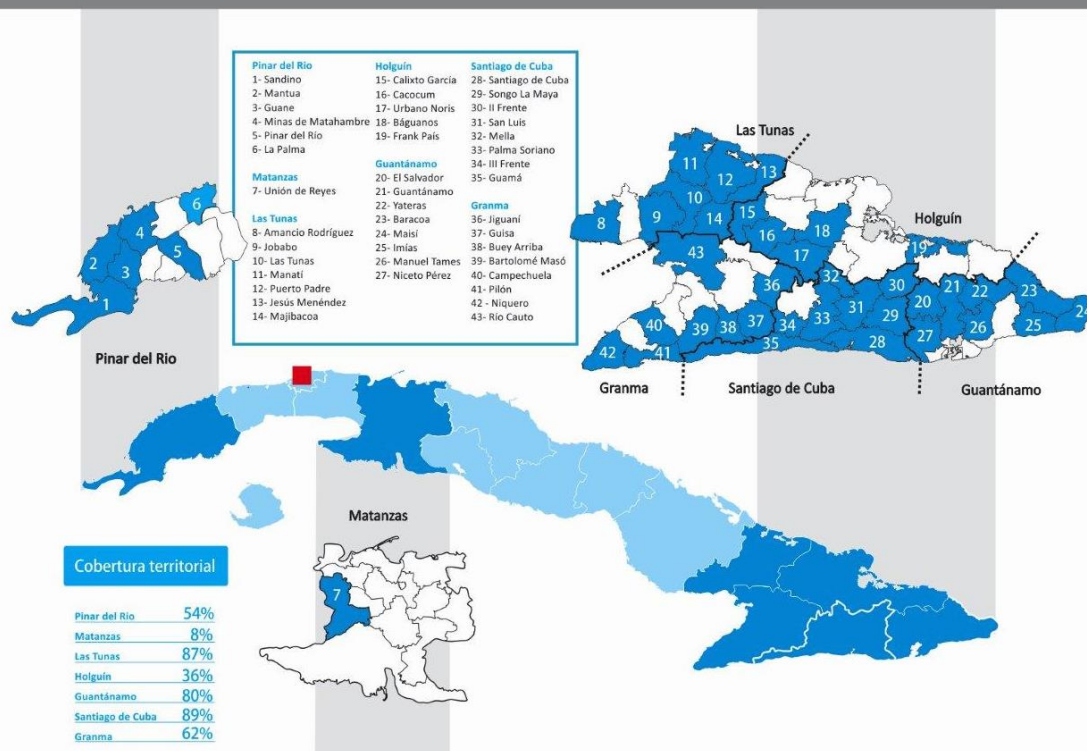
### *Geografía y población*

15. Cuba es un archipiélago formado por más de 1.600 islas, islotes y cayos, con una superficie total de 110.860 km<sup>2</sup>. Tiene una longitud (Este-Oeste) de 1.250 Km y un ancho (Norte-Sur) entre 32 a 210 Km, con aproximadamente 5.800 Km de costas. Desde el año 2011 el país está dividido en 15 provincias con 167 municipios, más la Isla de la Juventud como municipio especial<sup>9</sup> (ver mapa a continuación).

---

<sup>9</sup> Hicuba.com

## PMA Cuba\_Programa de País 2015-2018 Focalización territorial



Fuente: OP del PMA

16. Se estima que en 2015 la población de Cuba alcanzó 11,39 millones, de los cuales el 75,4% vive en las zonas urbanas. El 50,25% de la población está conformado por hombres, y el 49,75% es población femenina.
17. Según datos del censo de población y vivienda del 2012, la población mayor de 60 años representa un 18,3% de los habitantes del país. La mayor concentración poblacional se ubica en las edades comprendidas entre los 16 y los 59 años, representando el 63,3% de la población, y la población menor a los 16 años representa el 18,4 de población total del país<sup>10</sup>. Desde 1978 la fecundidad cubana ha caído por debajo del nivel de reemplazo, cerrando 2015 con una Tasa Global de Fecundidad de 1,17 hijos por mujer<sup>11</sup> y un crecimiento poblacional registrado en un 0,12%<sup>12</sup>.
18. Cuba es una sociedad multirracial, con un 65%, de población blanca, un 26% de población mulata o mestizos (de origen español y africano) y un 9% de afro descendientes<sup>13</sup>.

### Contexto político, económico y social

19. Cuba es una república socialista cuya historia política está marcada por la revolución de 1959. Fue el primer país de América en adoptar una economía planificada, mediante la cual la producción y distribución de bienes, como la fuerza de trabajo fueron centralizadas y dirigidas por el Estado.

<sup>10</sup> Prensa Latina lunes 3 de diciembre 2012 sobre la base de información de la ONEI

<sup>11</sup> Juventud Rebelde, Diario de la juventud cubana 27/09/2015

<sup>12</sup> country meters.info

<sup>13</sup> <http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/cuba-poblacion>

20. Después de la caída de la Unión Soviética en 1991, la economía de Cuba fue afectada por el colapso del bloque soviético, cuyas economías planificadas desaparecieron, reduciendo radicalmente la entrada de bienes materiales y alimentos. Esa realidad política, combinada con los efectos del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, afectaron la situación económica de la Isla. A partir de la segunda parte de los años noventa, la situación del país se estabilizó, debido a la apertura al turismo y a los mercados internacionales.
21. En 2015 las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos fueron restablecidas. Sin embargo, el bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos se mantiene vigente y continúa impidiendo la realización de transacciones comerciales según las normas del comercio internacional.<sup>14</sup>
22. Cuba es un país en vías de desarrollo. Sus principales actividades son las exportaciones de azúcar, tabaco, café, productos farmacéuticos y mano de obra especializada. Ocupa el puesto 67 en el Índice de Desarrollo Humano elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y el 4 entre los latinoamericanos. El índice de desarrollo humano<sup>15</sup> ha pasado de 0,675 en el año 1990 a 0,769 en el año 2014.<sup>16</sup> De acuerdo con datos de la ONU, es el único país del mundo que cumple con los dos criterios relacionados con el desarrollo sostenible: desarrollo humano alto y huella ecológica sostenible.
23. Desde el 2011, el Gobierno está actualizando el modelo económico y los programas sociales<sup>17</sup>, abarcando medidas como la descentralización del proceso de toma de decisiones relativas a recursos alimentarios y la adopción de un nuevo modelo de gestión agrícola centrado en la reducción de las importaciones de alimentos.<sup>18</sup> El Producto Interno Bruto (PIB) de Cuba creció un 1,3% en 2014 (después de haberse expandido un 2,7% en 2013). En este resultado influyeron el descenso en términos reales tanto de las exportaciones como de las importaciones de bienes y servicios y, en menor medida, el consumo público.

### *Seguridad alimentaria y nutrición*

24. La esperanza de vida al nacer alcanza en promedio los 79 años, lo cual sitúa a Cuba en el lugar 33 a escala global.<sup>19</sup>
25. Las afectaciones a la economía que se produjeron durante el decenio de 1990 tuvieron efectos duraderos en la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). Desde entonces, la crisis financiera mundial, los desastres naturales —incluida la sequía de 2003-2005, que fue la peor en 100 años— los elevados costos de los alimentos a

<sup>14</sup> CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2015

<sup>15</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un conjunto compuesto por la esperanza de vida y los indicadores de renta y educación, fue creado para enfatizar que, además del crecimiento económico, las personas y sus capacidades deben ser el criterio fundamental en la evaluación del desarrollo de un país. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: tener una vida larga y saludable, que se mide por la esperanza de vida al nacer; la capacidad de adquirir conocimientos, que se mide por los años de escolaridad y los años esperados de escolaridad; y la capacidad de lograr un nivel de vida digno, que se mide por el ingreso nacional bruto per cápita. El límite superior del IDH es 1,0.

<sup>16</sup> <http://hdr.undp.org/es/data>

<sup>17</sup> Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2016- 2021, aprobados en el séptimo Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016.

<sup>18</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>19</sup> <http://www.who.int/countries/cub/es/#content>. Organización Mundial de la Salud, Estadísticas Sanitarias Mundiales.

nivel mundial, el acceso limitado al crédito, la poca productividad y el bloqueo económico, financiero y comercial han afectado la SAN.<sup>20</sup>

26. Cuba importa entre el 70 % y el 80 % de sus necesidades de alimentos y debe pagar los elevados precios mundiales de los alimentos y de los costos de transporte. La mayor parte de las importaciones se destina a los programas de protección social.<sup>21</sup> Según estudios realizados por la Universidad de La Habana en 2011, el gasto en alimentación de una familia cubana urbana, representa entre el 60% y el 75% del gasto total.<sup>22</sup> Los hogares cubren más del 60 % de sus necesidades de alimentos a través de los mercados de alimentos no subvencionados, que se caracterizan por unos precios elevados y un suministro irregular.<sup>23</sup>
27. De acuerdo a las últimas estimaciones de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la subalimentación en Cuba presenta niveles inferiores al 5% desde inicios de la década de los 2000. Con lo cual el país ha dado cumplimiento a la meta establecida en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a la meta establecida en la Cumbre Mundial de la Alimentación. Según información de FAO, del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y PMA en el 2014, en Cuba la disponibilidad de alimentos supera en un 81% los requerimientos mínimos de calorías y nutrientes de la población.<sup>24</sup>
28. El enfoque universal que se aplica a la salud materno infantil ha logrado que las tasas de morbilidad, mortalidad y malnutrición se mantengan bajas: las tasas de insuficiencia ponderal moderada y grave en niños menores de 5 años y de retraso del crecimiento son inferiores al 5%.<sup>25</sup>
29. Las autoridades de salud pública y nutrición han identificado trastornos nutricionales persistentes o emergentes: i) la anemia por deficiencia de hierro en los niños de 6 meses a 2 años de edad y las mujeres en edad reproductiva, ii) el aumento del sobrepeso y la obesidad en la población en general, y iii) hábitos alimenticios poco saludables.
30. Cuba ha disminuido paulatinamente la prevalencia de anemia por deficiencia de hierro pero aún afecta al 30-45% de los lactantes de 6 a 23 meses, al 25-35% de las mujeres en edad reproductiva y al 24% de mujeres en su tercer trimestre de gestación.<sup>26</sup> Las provincias de Granma, Guantánamo, Holguín, Las Tunas, Pinar del Río y Santiago de Cuba registran tasas de prevalencia de anemia superiores al 35% en niños de edades comprendidas entre los 6 y los 24 meses de edad.<sup>27</sup>
31. El Gobierno mantiene programas de SAN importantes que incluyen: i) una ración mensual altamente subvencionada de alimentos básicos para toda la población; ii) un programa de alimentación escolar de alcance nacional en escuelas de internado o seminternado, y iii) un programa universal de atención a la salud materno infantil.

---

<sup>20</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>21</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>22</sup> Anaya Cruz Betsy, Garcia Alvarez Anicia. Universidad de La Habana, Gastos Básicos de una Familia Cubana Urbana en 2011. Situación de las Familias “Estado-Dependientes”.

<sup>23</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>24</sup> PANORAMA 2014 de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Centroamérica y República Dominicana, organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO)

<sup>25</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>26</sup> G. Pita-Rodriguez *et al.* 2013. El bajo consumo de alimentos ricos en hierro y potenciadores de su absorción se asocia con anemia en preescolares cubanos de las provincias orientales. 2005-2011. *Rev. Chil. Nutr.*, 40(3).

<sup>27</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

La canasta de alimentos mensual subvencionada solía satisfacer el 50 % de las necesidades de los hogares, pero actualmente solo cubre el 38 %<sup>28</sup>.

32. El Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM) coordina un sistema de vigilancia alimentaria y nutricional bien desarrollado, con el objetivo principal de proporcionar datos consistentes y fiables para alertar de forma oportuna sobre el riesgo de desórdenes nutricionales. Entre otras tareas, el INHEM también mide el impacto de los programas nacionales para mejorar el estado nutricional.<sup>29</sup>

### *Educación*

33. Cuba, donde la educación ha sido una de las principales prioridades desde 1959, dispone de un sistema educativo eficiente y de profesores de alto nivel.<sup>30</sup> El Ministerio de Educación (MINED) suministra alimentos a los centros preescolares y las escuelas y de igual forma promueve el consumo de una dieta saludable y nutritiva a través de su Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE). Este programa contribuye a mejorar la salud a través de una nutrición adecuada y estilos de vida saludables, a partir de buenas prácticas alimentarias. Las raciones suministradas aportan 60% de la Ingesta de Nutrientes Recomendada (INR) para preescolares de 1 a 5 años (644 Kcal para niños menores de 3 años y 982 Kcal para niños de 3 a 5 años), el 30% de la INR para escolares primarios y secundarios (630 Kcal para 7-13 años y 783 Kcal para 14-17 años)<sup>31</sup>. Este programa no tiene cobertura universal dado que no participan las escuelas rurales. Sin embargo, la falta de estabilidad en la disponibilidad de ciertos alimentos, y los gustos y preferencias de los beneficiarios, comprometen el consumo de una dieta diversa por los alumnos de las escuelas primarias<sup>32</sup>.
34. La consolidación de la educación de Cuba se puede medir entre otros con el Índice en el Desarrollo de la Educación de 0.983, encabezando América Latina y el Caribe. El país tiene un gasto público en educación del 13 por ciento del PIB, según el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2013-2014 “Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos”.

### *Contexto agrícola*

35. La superficie agrícola de Cuba abarca 6.28 millones de hectáreas<sup>33</sup> y está distribuida entre la estatal (31%), las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC – 25.4%), las Cooperativas de Producción Agrícola (CPA – 8.6%) y las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS - 35%)<sup>34</sup>.
36. A partir del 2008, se iniciaron cambios significativos de políticas para contribuir al objetivo de hacer más viable el socialismo. Dentro de estos cambios, sobresale la promulgación del Decreto Ley # 259 (julio 2008), y el Reglamento Decreto Ley 282

---

<sup>28</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>29</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>30</sup> <http://compartirpalabramaestra.org/noticias/cuba-tiene-el-mejor-sistema-educativo-de-america-latina-banco-mundial>

<sup>31</sup> WFP, Smart School Meals: Nutrition-sensitive National Programmes in Latin America and the Caribbean. A review of 16 countries

<sup>32</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>33</sup> ONEI, Anuario estadístico 2014.

<sup>34</sup> CPA constituye una forma colectiva de propiedad, se crea a partir de la decisión de los campesinos de unir sus tierras y demás medios de producción. CCS conservan la propiedad privada individual o en usufructo sobre la tierra y participan de acciones conjuntas al contratar determinados servicios, hacer trámites legales, gestionar los créditos e insumos, recibir ayuda técnica. UBPC están constituidas con trabajadores provenientes de las empresas estatales, las tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y los medios de producción comprados al Estado.



(agosto 2008) y el decreto-Ley No. 300 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo de 2012, que permite la entrega de estas tierras del Estado a la población, a las cooperativas y a otras instituciones<sup>35</sup>. Hasta el mes de agosto de 2010, se habían entregado 1.007.000 hectáreas, beneficiando a más de 100.000 solicitantes. El 98% de las solicitudes corresponden a personas naturales, de las cuales alrededor de 79% no poseen tierras. Estos nuevos instrumentos normativos - considerados por algunos como el inicio de la Cuarta Reforma Agraria - tuvieron el efecto de rebajar la tenencia de tierras estatales a cerca de 25%<sup>36</sup>.

37. La coexistencia de diversos modos de producción y distribución hacen del entramado comercial cubano un sistema complejo. A partir del año 2014, luego de una acuciosa investigación el Ministerio de la Agricultura (MINAG) reestructura las políticas y procedimientos a seguir para la contratación de la producción agropecuaria y forestal. Así a partir de ese año las Empresas Estatales contratan con las Granjas Estatales y Cooperativas (UBPC, CPA y CSS) toda la producción agropecuaria (maíz, frijol, arroz, leche, carnes y huevo) independientemente del destino de dicha producción<sup>37</sup>.
38. Entre las dificultades que enfrenta la implantación de un nuevo modelo agropecuario está la falta de fuerza de trabajo en el sector agropecuario, así como la baja rentabilidad de muchas de sus empresas. Mientras tal modelo no quede definido en todas sus partes, se hace necesario anticipar políticas orientadas a superar dichas dificultades<sup>38</sup>.

#### *Desastres naturales*

39. Por su localización en el Mar Caribe, cuarta región mundial de formación de ciclones tropicales<sup>39</sup>, Cuba se encuentra altamente expuesta a lluvias intensas, tormentas tropicales y huracanes, pero también a sequías. Según informaciones de la Defensa Civil<sup>40</sup>, desde el 2008 las pérdidas provocadas por eventos climáticos superan los 20 mil millones de dólares. En los últimos años, destacan el huracán Sandy, que pasó por la parte oriente de la isla en la madrugada del 25 de octubre de 2012, afectando a 2,5 millones de personas y 226,600 casas, y la sequía prolongada desde finales de 2014, considerada como la más severa en los últimos 115 años. Muy recientemente, en octubre de 2016, el huracán Matthew golpeo la provincia de Guantánamo provocando daños estimados en más de 1.584 millones de pesos cubanos<sup>41</sup>.
40. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI)<sup>42</sup>, el 35% del valor total de las pérdidas ocasionadas por los huracanes que afectaron el país entre 2005 y 2012 están asociadas al sector agropecuario y un 5% a instalaciones

---

<sup>35</sup> Cambios en la política agraria en Cuba, asociación para contribuir a mejorar la gobernanza de la tierra, del agua y de los recursos naturales, (aGter), julio 2011.

<sup>36</sup> La revolución agraria cubana: logros y desafíos, Juan Valdés Paz, Ensayo publicado en la revista brasileña *Estudos Avançados*, vol. 25, núm. 72, 2011.

<sup>37</sup> Artículo Agricultura y comercialización: al compás de los tiempos. OPCIONES, semanario económico y financiero de Cuba.

<sup>38</sup> La revolución agraria cubana: logros y desafíos, Juan Valdés Paz, Ensayo publicado en la revista brasileña *Estudos Avançados*, vol. 25, núm. 72, 2011.

<sup>39</sup> Laguna Cruz, J.A., Sánchez Arencibia A.; *La apreciación de los peligros de desastres en Cuba: tarea de toda la sociedad*.

<sup>40</sup> <http://www.cu.undp.org/content/dam/cuba/docs/Desastres%20Naturales%20y%20Riesgo/Talleres/Ginebra/P2013%20PNUD.ppt>.

<sup>41</sup> <http://www.radiohc.cu/noticias/nacionales/110596-superan-los-63-millones-de-dolares-danos-por-el-huracan-matthew-en-cuba>

<http://www.one.cu/aec2014/02%20Medio%20Ambiente.pdf>. Tabla 2.39, página 46

relacionadas con la seguridad alimentaria (almacenes, puntos de ventas minoristas y entidades del sector agropecuario).

41. Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>43</sup>, la capacidad de Cuba para la gestión de riesgos de desastre es altamente reconocida a nivel internacional. Destaca en particular la experiencia de más de 50 años del sistema de Defensa Civil. Aun así, según el PMA<sup>44</sup>, existe una necesidad de reforzar la atención a la seguridad alimentaria en los sistemas de preparación y respuesta a desastres.
42. El sistema cubano de gestión de los riesgos de desastres se apoya en un marco legal que comprende un conjunto de leyes, decretos y resoluciones, y en un dispositivo institucional sólido.<sup>45</sup> El Estado Mayor Nacional de Defensa Civil es el órgano responsable de organizar, coordinar y controlar el trabajo de los organismos estatales, las entidades económicas e instituciones sociales en el ámbito de la reducción de riesgo de desastres. El sistema incluye la realización de estudios de riesgo de desastres, centros municipales de gestión para la reducción de riesgo de desastres y sistemas de alerta temprana. Es de destacar, que en el marco de la cooperación Sur-Sur Cuba presta asesoría a países vecinos como Haití y República Dominicana, en gestión de desastres. Se trata de un proyecto sub-regional financiado por Alemania, donde el PMA actúa como facilitador del intercambio entre esos países.

### *Género*

43. En 2015 Cuba ocupaba el puesto 29 sobre 145 países del Índice Global de Desigualdad de Género (GGGI en inglés), con un índice de 0,740, habiendo oscilado entre las posiciones 15 y 30 en los 10 últimos años. Cuba muestra resultados particularmente buenos en los apartados de participación política de las mujeres (puesto 12) y de acceso a la educación, para el cual ocupa el primer puesto del índice en matrícula de las mujeres en la educación primaria, secundaria y terciaria.
44. En cambio, solo ocupa el puesto 119 en el apartado de oportunidad y participación económica del índice 2015. Eso se traduce en particular en una participación limitada de las mujeres en el sector agropecuario. En 2012 las mujeres representaban el 16,4% de la mano de obra agrícola, constituían el 17% de los miembros de las cooperativas, y el 11% de los nuevos miembros que se beneficiaron distribuciones de tierra en los últimos años<sup>46</sup>.
45. La igualdad de derechos y oportunidades es un objetivo asumido por la Revolución Cubana que está amparado por la Constitución de la República de 1976 y numerosas disposiciones legales. Algunos elementos importantes de la igualdad de género en el marco normativo cubano son el Plan de Acción nacional de la República de Cuba de Seguimiento de la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer (1997), que incluye 90 medidas concretas para eliminar las desigualdades, en áreas como el empleo, los medios de comunicación, la educación, la salud, etc, y los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido de la Revolución (2011).

---

<sup>43</sup> <http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/overview.html>

<sup>44</sup> Documento de formulación del Programa de País 200703.

<sup>45</sup> *Cuba, Paradigma en la reducción de riesgo de desastres*, OXFAM, 2008.

<sup>46</sup> Documento de formulación del Programa de País 200703. Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información.

### 1.3. Descripción de la operación

46. El PP 200703 ha sido aprobado en noviembre de 2014 con una duración inicial prevista de 4 años (2015-2018), que no ha sido modificada hasta la fecha. El PP contribuye a los Objetivos Estratégicos (OE) 1, 3 y 4 del Plan Estratégico 2014-2017 del PMA<sup>47</sup>. Tiene el objetivo de contribuir a mejorar la SAN de las poblaciones vulnerables trabajando con las autoridades nacionales y locales en el fortalecimiento de la eficiencia y sostenibilidad de los sistemas de protección social.
47. La estrategia del PP para lograr este objetivo se centra en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales a todos los niveles, a través de tres componentes complementarios y cuyos objetivos se complementan entre sí:
- Componente 1: apoyo a los programas sociales relacionados con la SAN. Este componente contempla la provisión de alimentos complementarios a los programas sociales para mejorar la nutrición de la población vulnerable, y el fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales para facilitar la descentralización de los programas sociales a nivel municipal.
  - Componente 2: fortalecimiento de los vínculos entre los sistemas de protección social y las cadenas de valor agrícolas. Este componente persigue apoyar la estrategia de Cuba de aumentar la producción alimentaria nacional y de fortalecer las cadenas de valor facilitando sistemas de comercialización local vinculados con los programas sociales apoyados por el componente 1.
  - Componente 3: fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y de las capacidades locales de gestión de riesgos de desastre. Este componente tiene los objetivos de fortalecer el sistema de gestión integral de las sequías en Cuba y de facilitar una mayor integración de la SAN en los sistemas de gestión de los riesgos de desastre.
48. El PP propone una intervención simultánea a los niveles nacional, provincial y local, en 7 provincias<sup>48</sup> y 43 municipios del país.
49. El PP preveía inicialmente alcanzar 906.000 beneficiarios y distribuir 5.241 toneladas de alimentos. Contaba con un presupuesto de 15.414.504 Dólares de los Estados Unidos (USD). El reparto de beneficiarios iniciales y modificados está presentado en la tabla 5. Los beneficiarios del componente 2 no reciben asistencia alimentaria y se benefician de acciones de fortalecimiento de capacidades. Los beneficiarios del componente 3 son los beneficiarios previstos del pre posicionamiento de alimentos. En realidad, no se benefician de la transferencia de estos alimentos en el marco del PP 200703, sino en las acciones de respuesta a emergencia del PMA en las cuales estos alimentos serán utilizados, como ha sido el caso en la respuesta al huracán Matthew.

---

<sup>47</sup> OE1: Salvar vidas y proteger los medios de vida en emergencias; OE3: Reducir los riegos y permitir a las personas, comunidades y países satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales; OE4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

<sup>48</sup> Granma, Holguín, Santiago de Cuba, Las Tunas, Guantánamo, Pinar el Río, Matanzas.

**Tabla 5: Beneficiarios planificados iniciales y revisados**

Componentes	Inicial			Revisión presupuestaria 1		
	Hombres /niños	Mujeres /niñas	Total	Hombres /niños	Mujeres /niñas	Total
1. Programas sociales	247.700	371.300	619.000	248.975	372.525	621.500
2. Cadenas de valor	7.200	4.800	12.000	7.200	4.800	12.000
3. Reducción de riesgos de desastre	140.250	134.750	275.000	140.250	134.750	275.000
<b>Total</b>	<b>395.150</b>	<b>510.850</b>	<b>906.000</b>	<b>396.425</b>	<b>512.075</b>	<b>908.500</b>

Fuente: Revisión presupuestaria 1

50. El PMA ha introducido 3 revisiones presupuestarias (RP) con las siguientes modificaciones:
- RP1, aprobada en abril de 2015: ampliación geográfica en el municipio de la Habana Vieja; introducción de la leche desnatada seca en el componente 1; introducción de nuevas actividades de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para aumentar y estabilizar la producción de alimentos enriquecidos; aumento consecutivo de 2.500 beneficiarios, y \$1.410.453 USD del presupuesto del PP.
  - RP2, aprobada en septiembre de 2015: aumento del stock de emergencia del componente 3; aumento del número de días de distribución de frijoles (componente 1); inclusión de arroz (componente 1); ajuste estructural de personal; aumento consecutivo del presupuesto del PP de \$1.796.985 USD. El presupuesto ajustado del PP es de \$18.621.720 USD.
  - RP3, aprobada en enero de 2017: ajuste de la planificación de las actividades de desarrollo de capacidades del componente 2 teniendo en cuenta los retrasos en la implementación de estas actividades, ajuste de los Otros Costes Operacionales Directos y reducción de los Costes Directos de Soporte en base a la actualización de sus necesidades. El presupuesto definitivo del PP se establece en \$17,532,831 USD.
51. Según el PMA<sup>49</sup>, a la fecha del 28 de marzo de 2017, \$13.327.245 USD han sido financiados, representando el 76% del presupuesto revisado del programa. Las principales contribuciones provienen de la República de Corea (22,5% de las contribuciones recibidas), Canadá (19,6%), la Federación de Rusia (14,3%), Brasil (11,0%), Italia (8,8%), Cuba (7,6%), Suiza (6,3%), donantes privados (4,0%), y la Unión Europea (2,7%).
52. El PP 200703 viene fortaleciendo programas y sistemas nacionales existentes, por lo tanto el conjunto de las acciones propuestas ha sido identificado y está implementado en colaboración con el gobierno cubano a través de sus instituciones, siendo las principales:
- Componente 1: Ministerio de Salud Pública (MINSAP), MINED, Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL).
  - Componente 2: MINAG, MINED.

<sup>49</sup> Resource situation, 28 de marzo de 2017, PMA

- Componente 3: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Estado Mayor de la Defensa Civil, ONEI, MINCIN, MINAG, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).
53. El Ministerio del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera (MINCEX) es la contraparte institucional del PMA en el país, y asegura el liderazgo, la interlocución y la coordinación del programa por parte del gobierno cubano. Además de estas instituciones, varias organizaciones de la sociedad civil participan a diversas actividades sin que esté establecida una relación formalizada con el PMA: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Federación de Mujeres Cubanas (FMC), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF).

## **2 Resultados de la Evaluación**

### **2.1 Pertinencia de la estrategia general del Programa País**

54. La evaluación confirma el objetivo general del PP 200703 de fortalecer la SAN, que, presenta varios desafíos en Cuba a corto, medio y largo plazo. El PMA participó en la realización de un análisis profundizado de la situación de SAN del país en el proceso de formulación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2014-2018. Este ejercicio permitió identificar desafíos y amenazas asociados con las tres dimensiones de la SAN, disponibilidad, acceso y utilización de los alimentos, siendo los principales:
- La sostenibilidad de los programas sociales basados en alimentos no está asegurada a medio-largo plazo por su alto coste. Estos programas representan una de las fuentes principales de alimentos para los hogares cubanos. Según el PMA<sup>50</sup>, los programas sociales llegaron a cubrir el 50% de las necesidades alimentarias de los hogares, sin embargo, esta cobertura ha disminuido hasta el 38% de las necesidades. Paralelamente, el acceso de los hogares a los alimentos en los mercados está limitado por sus altos precios comparativamente con el poder adquisitivo de los hogares.
  - El país es altamente dependiente de las importaciones de alimentos, que representan entre el 70 y el 80% de los alimentos consumidos en el país<sup>51</sup>, lo que afecta la disponibilidad y el coste de los alimentos para los programas sociales.
  - Persisten trastornos nutricionales, como la anemia por deficiencia de hierro, la obesidad y el sobrepeso, debido a una ingesta insuficiente de alimentos fuentes de hierro y potenciadores de su absorción, y a un patrón de consumo alimentario poco saludable.
  - El país tiene una gran exposición a desastres naturales de origen hidrometeorológico, ciclones, huracanes y sequías, cuyos efectos afectan en primer lugar la SAN a través de la producción agropecuaria y de las instalaciones relacionados con la SAN.
55. El PP 200703 aborda el conjunto de estos factores que afectan la sostenibilidad de la SAN a través de sus tres componentes y de forma sinérgica, y es por lo tanto pertinente con las necesidades existentes. Propone un enfoque pluridisciplinario y

---

<sup>50</sup> *Análisis de situación*: documento power point de presentación del PP 200703

<sup>51</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

multisectorial que permite abordar la SAN de forma integral. Ese enfoque representa un valor añadido altamente valorado por las instituciones cubanas entrevistadas durante la evaluación, dado el contexto de multisectorialidad limitada en las instituciones implicadas en la SAN.

56. Otro aspecto de la estrategia del programa que se valora como muy pertinente es la intervención simultánea a tres niveles: nacional, provincial, y local, que apoya los objetivos de descentralización del país, y fomenta una participación y apropiación de las iniciativas desarrolladas a todos estos niveles y aumenta las perspectivas de impacto y replicación en el conjunto de los territorios del país.

## **2.2 Pertinencia con las necesidades identificadas**

### Componente 1

57. En Cuba, la diversidad de la dieta es insuficiente y ha disminuido debido a cambios introducidos en la canasta de alimentos subvencionada, incluida la reducción del suministro de legumbres secas y huevos. En las provincias orientales, aproximadamente el 44% de los niños en edad preescolar no consumen hortalizas o consumen muy pocas debido al limitado acceso a ellas y a problemas culturales.<sup>52</sup>
58. En la formulación del PP, la prevalencia de anemia por deficiencia de hierro, que suele ser moderada y predominan los casos con anemia ligera, se encontró en el 39,5% de los niños en edades comprendidas entre los 6 y los 23 meses y del 17% en los niños entre 24 y 59 meses de edad.<sup>53</sup> Según la línea de base realizada por el Gobierno Cubano y la oficina del PMA, al inicio de la ejecución del Programa y reportada por el Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional (SISVAN), la prevalencia de anemia por deficiencia de hierro, en niños y niñas menos de 2 años de edad es de 38,3% y en las mujeres embarazadas en el tercer trimestre de embarazo es de 37,6%<sup>54</sup>. Las provincias incluidas en el PP (Granma, Guantánamo, Holguín, Las Tunas, Pinar del Río y Santiago de Cuba) y sus 34 municipios, presentan prevalencia de anemia por deficiencia de hierro igual o superior al 35%, identificado por el SISVAN, lo que justifica la selección de estas provincias y municipio para la implementación del componente 1.
59. El sobre peso y la obesidad han mostrado una tendencia ascendiente, en el 2012 y el 43% de la población padecía de sobrepeso u obesidad.<sup>55</sup> Es un trastorno nutricional que los entrevistados atribuyen a modificaciones en el estilo de vida, como son la ingesta de comidas ricas en grasa y la falta de ejercicios físicos. Se presenta a pesar de las iniciativas puestas en práctica, en relación con el mejoramiento de la cultura alimentaria de la población. El PP incorpora un enfoque integrado de educación sobre nutrición y alimentación que ratifica su pertinencia.
60. Hay un rápido envejecimiento de la población cubana. Según datos del Censo de población y vivienda del 2012, el 18,3% de la población es mayor de 60 años de edad. Durante la misión, los entrevistados reportan que en sus provincias o municipios el 19% de la población son ancianos, vulnerables por la edad y su

---

<sup>52</sup> G.Pita-Rodríguez *et al.* 2013. El bajo consumo de alimentos ricos en hierro y potenciadores de su absorción se asocia con anemia en preescolares cubanos de las provincias orientales. 2005-2011. *Rev. Chil. Nutr.*, 40(3)

<sup>53</sup> Instituto de Nutrición e Higiene de los alimentos. 2014. Anemia in Children under five years old in Eastern Cuba 2005-2011. *Medic. Review*, 16(1):16-23.

<sup>54</sup> PMA Cuba, Standard Project Report 2016.

<sup>55</sup> Cuba debate, Marzo, 2015.

situación familiar, especialmente los hombres, muchos de ellos viven solos por viudez o separación y dependen de la asistencia alimentaria prestada por el Sistema de Apoyo a la Familia (SAF). La inclusión de los adultos mayores en el PP lo hace pertinente considerando que se trata de un grupo vulnerable.

### Componente 2

61. Como se ha mencionado antes, la producción nacional de alimentos solo cubre entre el 20 o 30% de las necesidades alimentarias de la población y en el caso de la producción de frijol el país importa el 50% del consumo nacional<sup>56</sup>. La elección de este cultivo en el componente 2 es justificada por la prioridad dada por el gobierno a su producción a fin de sustituir las importaciones, teniendo en cuenta que el frijol representa uno de los principales alimentos básicos del país y una fuente vital de proteína.<sup>57</sup>
62. Según lo indicado en el Plan de acción para el programa en el país Cuba 200703 y las evidencias mostradas en la misión de campo de esta evaluación, las principales causas de la baja producción agroalimentaria del país son:
  - Descapitalización del sector productivo; los implementos agrícolas e infraestructura de las unidades productiva de base, tanto del estado, como privadas, en la mayoría de los casos su historia de uso supera los diez años.
  - Métodos tradicionales de producción; la producción agrícola, principalmente la de granos (frijol y Maíz), aún se realiza siguiendo patrones tradicionales de producción; entre ellos, uso de semillas criolla y alta dependencia de las lluvias.
  - Centralización del modelo de gestión; Sobresalen las delimitadas relaciones entre los agentes de las cadenas agroalimentaria, los procesos de adquisiciones lentos y complejos que no se ajustan a la dinámica de los ciclos agrarios y escasas relaciones horizontales entre productor y consumidor.
  - Afectaciones a la producción por los desastres naturales. La producción de alimentos está altamente expuesta a los fenómenos naturales y a la sequía prolongada. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI)<sup>58</sup>, el 35 % del valor total de las pérdidas ocasionadas por los huracanes que afectaron el país desde el 2005 están asociadas al sector agropecuario.
63. El componente 2 del PP aborda el conjunto de estos elementos a través del alineamiento de sus objetivos con la política nacional de sustitución de importaciones reflejada en los lineamientos (el factor de la exposición a desastres naturales está abordado en el componente 3) y de las acciones expuestas a continuación. Por lo tanto, este componente es pertinente en relación con las necesidades identificadas.
  - El desarrollo de las capacidades y habilidades técnicas y de gestión de las unidades productivas.
  - El fortalecimiento de la interrelación entre los actores de la cadena del frijol.
  - La dotación de equipamientos de producción para el uso colectivo e individual en las CCS, CPA, UBPC y el proporcionar equipos para el fortalecimiento de las funciones de las Empresas y otros actores.
  - La experimentación de modelos de relación directa entre productores y consumidores para el abastecimiento local de los programas sociales.

---

<sup>56</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>57</sup> Plan de Acción para el programa en el país Cuba 200703, página 2, párrafo 2.4

<sup>58</sup> <http://www.onei.cu/aec2014/02%20Medio%20Ambiente.pdf>. Tabla2.39, página 46

64. La identificación de las acciones del componente se ha realizado de manera participativa, lo que ha permitido que respondan a la demanda de las unidades productivas y de los agentes prestadores de servicios. La selección de territorios y centros productivos se ha realizado en base a la cobertura complementaria de otros programas e inversiones públicas, y respondiendo al potencial de producción de frijol, lo que se valora como pertinente con los objetivos del componente.

### Componente 3

65. La internacionalmente reconocida experiencia y eficacia del sistema de gestión de riesgos de desastres de Cuba se ha desarrollado sobre todo en la gestión de los ciclones tropicales, y no tanto en lo que corresponde a las sequías, mientras que en los últimos años la recurrencia de las sequías ha aumentado. El objetivo de fortalecer el sistema de gestión integral de las sequías se valora por lo tanto como pertinente.
66. Durante la fase de formulación del PP, en 2014, el PMA y las instituciones cubanas identificaron conjuntamente una serie de brechas que limitan la funcionalidad del manejo integral de la sequía. Las más importantes son:
- Necesidad de mejorar el equipamiento de las redes de vigilancia para la sequía, fundamentalmente para medir variables agro-meteorológicas.
  - Insuficiente articulación entre los sistemas de vigilancia meteorológica, bajo la responsabilidad del Instituto de Meteorología (INSMET) del CITMA, e hidrológica, bajo la responsabilidad del INRH. Estas instituciones cuentan con sistemas de indicadores de la sequía diferentes. Como parte del programa se pretende apoyar su integración con el objetivo de obtener una única clasificación del evento.
  - Los canales de comunicación al público interesado (tomadores de decisiones a nivel local, productores) son poco efectivos, no llegan siempre a las personas interesadas y el contenido de la información es limitado para permitir la toma de decisiones.
  - A pesar de que la SAN es uno de los sectores potencialmente afectados por las sequías, la actual metodología para los estudios de Peligros, Vulnerabilidad y Riesgo (PVR), realizados a nivel local y provincial, no permite estimar la vulnerabilidad de la SAN ante este fenómeno, pues se centran el abastecimiento de agua a las personas.
67. El componente 3 del PP 200703 aborda el conjunto de estas brechas identificadas, sus acciones planificadas para el fortalecimiento del manejo integral de la sequía son por lo tanto pertinentes.
68. Adicionalmente al manejo integral de la sequía, otras necesidades del ámbito de la gestión de los riesgos de desastres han sido identificadas y dan lugar a acciones pertinentes en el marco del componente 3:
- La ONEI cuenta con un sistema eficaz de estimación de daños por desastres. Sin embargo, no cuenta con una metodología que calcule las afectaciones a la SAN en situaciones de desastres, lo que limita la capacidad de planificación de medidas de recuperación en este sector.
  - El manejo de alimentos en los centros habilitados para la elaboración de alimentos durante las emergencias es poco adecuado lo que, según las entrevistas realizadas, conlleva potenciales riesgos para la salud, aunque no existen evidencias de problemas de salud originados por este factor en el pasado.
  - El componente 3 integra el pre posicionamiento de alimentos en La Habana y Santiago de Cuba, para fortalecer la capacidad del PMA de responder rápidamente



a situaciones de emergencia. La rapidez con la que el PMA ha respondido al huracán Matthew en la provincia de Guantánamo en octubre de 2016 gracias a este dispositivo justifica su integración en el PP.

69. La selección geográfica para la implementación del componente 3 es pertinente con sus objetivos: las acciones de fortalecimiento del sistema de gestión de las sequías se concentran en las 5 provincias orientales del país, que son las más afectadas por sequías, mientras que las otras acciones que buscan reforzar procesos de preparación y respuesta a ciclones tropicales se centran en la provincia de Pinar del Río, la más afectada por estos eventos.

### **2.2.1 Coherencia con las prioridades y políticas del país**

70. El PP tiene una visión integral y responde como apoyo a lo establecido en la “Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021”, aprobados en abril de 2016<sup>59</sup>, y en particular a la prioridad dada por el país a la SAN.
71. Está alineado e integrado con las prioridades del Gobierno como apoyo a los programas de protección social relacionados con la SAN, con el Plan Nacional para la Prevención y el Control de la Anemia (PNPCA) y con la política para el envejecimiento de la población. Las autoridades de gobierno entrevistadas valoraron positivamente la continuidad de las acciones del PNPCA iniciadas en el programa anterior y su alineación con prioridades y programas gubernamentales lo que garantiza su coherencia. El PP da continuidad al proyecto 10589 (“Apoyo al Plan Nacional para la Prevención y Control de la Anemia en las cinco provincias orientales de Cuba”), con base en los resultados de la revisión técnica realizada a finales del año 2014. Esta continuidad es coherente con las prioridades de gobierno para seguir avanzando en la reducción de la prevalencia de la anemia por deficiencia de hierro.
72. Contribuye a solucionar brechas nutricionales como la anemia por deficiencia de hierro y atender grupos de población más sensibles y prioritarios como son los niños y niñas menores de 2 años, mujeres embarazadas y que dan de lactar, los niños y niñas en edad pre-escolar y escolar y las personas ancianas.
73. A través del PP se apoya el fortalecimiento de capacidades y generación de conocimiento para lograr buenos resultados en los objetivos del PP y apoyar los esfuerzos del gobierno nacional en la descentralización de los programas de protección social.
74. La actualización del modelo económico fija el objetivo de la adopción de un nuevo modelo de gestión agrícola, centrada en la reducción de las importaciones de alimentos<sup>60</sup>. Así mismo, la sostenibilidad alimentaria de Cuba fue reafirmada como prioridad del país en abril de 2012, durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido<sup>61</sup>. El componente 2, en sus objetivos y actividades, está plenamente alineado con esta prioridad nacional.

---

<sup>59</sup> Cuba, “Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en abril de 2016”

<sup>60</sup> WFP, Programa en el País Cuba 200703 (2015-2018)

<sup>61</sup> Página 38 del documento «Análisis y diagnóstico de políticas agroambientales en Cuba» – FAO, José Manuel Febles González

75. La actualización del modelo económico también incluye el objetivo de descentralización de la toma de decisiones. El PP 200703 es coherente con este objetivo, al apoyar el desarrollo de capacidades a todos los niveles para la toma de decisiones relativas a los programas sociales y su abastecimiento en alimentos, y a la gestión de desastres naturales.

### **2.2.2 Coherencia del programa con las políticas y estrategias del PMA**

76. El PP 200703 contribuye a los OE 1, 3 y 4 del **Plan Estratégico 2014-2017** del PMA. Está particularmente alineado con la integración en todos los OE del Plan del objetivo de fortalecimiento de capacidades, al adoptar una estrategia central de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, programas y sistemas nacionales relacionados con la SAN. La evolución que ha dado el PMA a nivel global de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, ofreciendo la posibilidad de implementar varias modalidades de asistencia (en especie, transferencias monetarias y cupones), no se refleja en el PP que no contempla otras modalidades que la asistencia en especie. La OR resalta en particular la experiencia desarrollada por el PMA en la región centroamericana de apoyo a programas sociales con modalidades de transferencias monetarias o cupones. Se observa, sin embargo, que la OP ha empezado a intercambiar con el gobierno cubano, con la presentación de experiencias y herramientas en este sentido.
77. El componente 1 está enmarcado en la **Política del PMA en Materia de Nutrición** definida en el año 2012 y actualizada en 2017, en lo relacionado con sus principios rectores, la priorización de los grupos destinatarios de la asistencia y las orientaciones dadas para la ejecución de intervenciones nutricionales. Le apunta al área de trabajo de “Tratamiento de las carencias de micronutrientes”<sup>62</sup>, a través del uso de Micronutrientes en Polvo (MNP), la producción de NutriArroz (harina de arroz fortificada) y la biofortificación de frijoles. Se enmarca en el objetivo de proporcionar una nutrición adecuada durante los primeros 1.000 días desde la concepción hasta los 2 años. El PP hace hincapié en función del contexto Cubano, prestando apoyo a mujeres, hombres, niñas y niños y ancianos para que consuman una dieta saludable combinando las necesidades inmediatas con acciones a largo plazo a fin de fortalecer los sistemas locales de alimentación y protección social, como lo establece la Política del PMA.
78. El PP 200703 se inserta en la **Política de Alimentación Escolar del PMA** revisada en noviembre del 2013<sup>63</sup>, en el “Objetivo 5: establecer vínculos entre la alimentación escolar y la producción agrícola local siempre que sea posible y viable”, y con el “Objetivo 3: Mejorar la nutrición infantil reduciendo las carencias de micronutrientes”, objetivos que están implícitos desde su formulación en los componentes 1 y 2.
79. El PP desde su concepción está en el marco definido por el PMA en el 2012 en la “**actualización de la política en materia de redes de seguridad**” y se ajusta a las “funciones definidas de la organización en la asistencia alimentaria en la protección social para los países”. En Cuba el PP está enfocado en la SAN de los grupos vulnerables colaborando con el Gobierno, tanto a nivel nacional como local, para apoyar los programas de protección social más sostenibles.

---

<sup>62</sup> Política del PMA en Materia de Nutrición, PMA, 2012.

<sup>63</sup> Revisión de la Política de Alimentación Escolar. Promover la Innovación y Brindar Apoyo a Programas Dirigidos por Gobiernos, PMA, 2013.

80. A pesar que Cuba no está incluido en los 21 países que inicialmente se consideraron para la cobertura de la iniciativa **Compras para el Progreso (P4P)**, en su plan de acción indica que “se utilizarán las compras a nivel local para conectar las cadenas de valor agrícola, en particular la de los frijoles, con los puntos de distribución utilizados en apoyo a los grupos vulnerables”<sup>64</sup>. Este punto del PP es directamente coherente con los tres componentes fundamentales de la iniciativa P4P que se basan en la demanda del PMA, las alianzas con los socios estratégicos y el aprendizaje y el intercambio de conocimientos<sup>65</sup>.
81. El PMA cuenta con una **Política de Reducción de Riesgos de Desastres** desde el 2011<sup>66</sup> que se basa sobre una serie de principios que contribuyen al objetivo de “construir la resiliencia y las capacidades de las personas, comunidades y países los más vulnerables, trabajando para asegurar la SAN reduciendo los riesgos de desastres, protegiendo y fortaleciendo los medios de vida”. El PP está alineado con varios de estos principios: 1) Aplicación de los mejores análisis posibles de seguridad alimentaria y vulnerabilidad; 2) Inversión en desarrollo de capacidades a nivel nacional y regional para la preparación y la respuesta a crisis; 3) Desarrollo de las estrategias y actividades del PMA en soporte a las políticas y planes nacionales; 4) Desarrollo de enfoques participativos a todos los niveles, nacional y local incluyendo comunidades.
82. El PMA se ha dotado de una **Política de Resiliencia** en 2015<sup>67</sup> cuyo objetivo es de “permitir a las personas más vulnerables absorber, adaptarse y transformarse frente a los choques y presiones para alcanzar una SAN sostenible”. El PP está alineado con esta política, al incorporar un objetivo de resiliencia dentro del componente 3, dirigido específicamente a la resiliencia climática, en sinergia con los otros componentes. Fortalece herramientas específicas de resiliencia como el sistema de alerta temprana ante sequías, estudios de vulnerabilidad a las sequías, con el objetivo de fortalecer la capacidad de decisión para prevenir y mitigar los efectos de los choques a nivel local.
83. Aunque no se espera que el PP esté alineado con la política del PMA de **Cambio Climático**<sup>68</sup> al haber sido elaborada después de la formulación del programa, en 2017, el PP es coherente con 2 de los 3 objetivos de esta política, en particular a través de las acciones del componente 3 de reducción de riesgos de desastres: 1) “Apoyar a las personas, comunidades y gobiernos más vulnerables en gestionar y reducir los riesgos relacionados con el clima sobre la SAN y en adaptarse al cambio climático”; 2) “Fortalecer las instituciones y sistemas locales, nacionales y globales para la preparación, la respuesta y la recuperación sostenible frente a los desastres y choques relacionados con el clima”.
84. El PMA ha actualizado en 2015 su **Política de Género** para el periodo 2015-2020<sup>69</sup>. El PP está alineado con esta política al incorporar en sus componentes 1 y 2 medidas que permiten el reconocimiento y la comprensión de los factores de desigualdad (diagnósticos de género en las entidades productivas – componente 2), la toma en cuenta del conjunto de los grupos vulnerables (niños, niñas,

---

<sup>64</sup> Párrafo 4.6, página 7, « plan de acción para el programa en el país Cuba 200703 »

<sup>65</sup> Documento P4P compras en aras del progreso

<sup>66</sup> *Política del PMA de Reducción y Gestión de riesgos de desastres, Construyendo la Seguridad Alimentaria y la Resiliencia*, PMA, Noviembre de 2011.

<sup>67</sup> *Política de construcción de resiliencia para la SAN*, PMA, 2015.

<sup>68</sup> *Política de Cambio Climático*, PMA, 2017.

<sup>69</sup> *Política del PMA en materia de Género (2015-2020)*, PMA, 2015.

hombres, mujeres y ancianos – componente 1), la promoción de la toma de decisión por parte de las mujeres (componente 2). En cambio, el componente 3 no incorpora enfoques de integración de la problemática de igualdad.

85. El PMA cuenta con una **Política de Desarrollo de Capacidades** desde el 2004, actualizada en 2009<sup>70</sup>. El PP está plenamente alineado con esta política, al ser el fortalecimiento de capacidades, programas y sistemas a nivel nacional, provincial y local el enfoque principal de su estrategia.

### **2.2.3 Coherencia con las acciones de otros actores de la cooperación al desarrollo**

86. De forma general, las acciones del PP, en acuerdo con el gobierno, se ejecutan en territorios no cubiertos por otros programas del desarrollo rural. Una característica del contexto cubano es que las acciones de cooperación están siempre desarrolladas en estrecha coordinación con el gobierno, lo que tiene incidencia en la colaboración horizontal entre actores de la cooperación.
87. El PMA ha participado activamente en la elaboración del MANUD 2014-2018, cuyo proceso incluyó un trabajo colectivo entre las agencias de Naciones Unidas de análisis profundizado de la situación de SAN en el país. La formulación del PP se enmarcó en este proceso y en los objetivos del MANUD. Por lo tanto, el PP está alineado con este marco, y contribuye específicamente a sus 4 objetivos<sup>71</sup>.
88. El PMA lidera conjuntamente con la FAO el Grupo Interagencial de Seguridad Alimentaria (GISA). Según las entrevistas con el personal de las agencias, este grupo ha permitido identificar y valorizar experiencias de interés mutuo, como por ejemplo la experiencia del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el Proyecto de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario (PALMA) en la realización de diagnósticos de cadenas de valor, que fue adaptada por el PMA en el componente 2 del PP. El componente 2 del PP es también complementario al Programa de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR) del FIDA que apoya las cadenas de valor del maíz y frijol. Aunque el PRODECOR y el PP no se entrecruzan territorialmente, se valora positivamente el establecimiento de coordinaciones territoriales para la elaboración de planes de negocio usando la metodología adaptada por el PMA.
89. Adicionalmente, el PMA y el PNUD han profundizado su análisis de potenciales sinergias en una matriz de acciones en fortalecimiento de sistemas de alerta temprana, lo que ha permitido valorizar otras experiencias como la del PNUD en sistemas de comunicación a nivel local. Según la OP del PMA, otras colaboraciones están previstas con el objetivo de transversalización de la gestión de riesgos asociados a la sequía en las estrategias municipales de desarrollo local, que el PNUD apoya.
90. Dos proyectos conjuntos contribuyen al PP permitiendo crear sinergias entre agencias: el proyecto financiado por DIPECHO que está integrado en el PP (PMA y PNUD) y el proyecto Objetivos de Desarrollo Sostenible (PMA, PNUD y Fondo de Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF). Ambos programas se focalizan en la provincia de Santiago de Cuba buscando promover una respuesta integral a la

---

<sup>70</sup> Política de Desarrollo de Capacidades del PMA, una actualización de implementación, PMA, 2009.

<sup>71</sup> Objetivo 1: Dinámica poblacional y calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales. Objetivo 2: Desarrollo económico sostenible. Objetivo 3: Seguridad alimentaria y nutricional. Objetivo 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres.

sequía incorporando los aspectos de alerta temprana, estudios de vulnerabilidades, SAN y acceso al agua.

91. El proyecto financiado por DIPECHO es complementario con otro proyecto DIPECHO implementado por un consorcio de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), el PMA trabajando en el fortalecimiento del sistema de vigilancia de las sequías, y las ONGs en las acciones comunitarias de respuesta.
92. El PMA y UNICEF, como lo manifiestan las personas entrevistadas, trabajan articulados en el tema de nutrición y SAN. Hay lecciones aprendidas de trabajo conjunto que se les ha facilitado por el mandato de las dos agencias, las categorías de población vulnerable con la que trabajan, la estructura del país y porque comparten contrapartes de Gobierno. Hay varios ejemplos de cómo intercambian y usan información: i) El PMA utiliza los resultados del estudio sobre Vitamina A realizado por UNICEF, ii) El PMA ha fortalecido el SISVAN y UNICEF se nutre de la información arrojada de ese sistema, iii) Materiales educativos elaborados por UNICEF son usados por el PMA en la educación sobre alimentación y nutrición, iv) Los resultados preliminares del estudio realizado por UNICEF con el INHEM sobre “Evaluación del impacto de la implementación de las guías alimentarias para menores de 2 años sobre el conocimiento y prácticas alimentarias saludables en agentes educativos, madres cuidadoras y cuidadores” fueron usados por el PMA y el INHEM para argumentar la reformulación de los MNP para niños de 6 a 11 meses de edad.

## 2.3 Resultados de la Operación

### 2.3.1 Componente 1

#### Realización de los productos planificados

93. El alcance de los beneficiarios y alimentos distribuidos previstos está presentado en la tabla 6 y en las figuras 7 y 8.

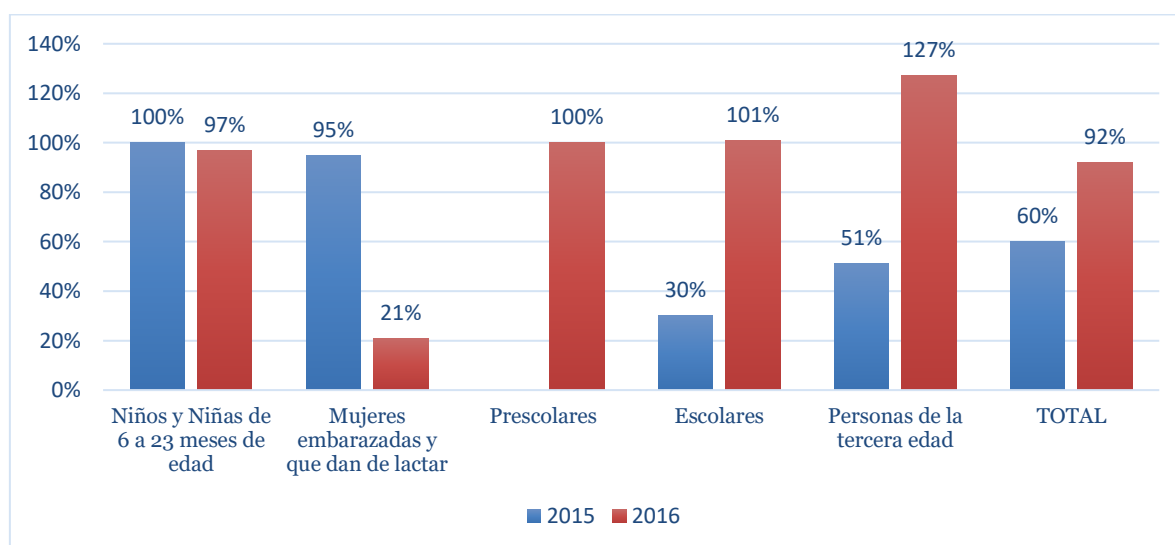
**Tabla 6: Número y porcentaje de beneficiarios asistidos y alimentos distribuidos respecto a lo previsto**

	Planificado		Realizado			
	2015	2016	2015		2016	
			Numero	%	Numero	%
Beneficiarios	184.591	186.749	110.068	60%	172.057	92%
Alimentos (Toneladas)	515	1609	302	59%	873	54%

Fuente: información proporcionada por la OP del PMA<sup>72</sup>

<sup>72</sup> De acuerdo con lo informado por la OP, debido a un problema técnico con el nuevo sistema introducido en 2017 para la elaboración del SPR, hubo una discrepancia con el número de beneficiarios reportados en el SPR 2016

**Figura 7: Porcentaje de beneficiarios asistidos vs. planeados, por tipo**



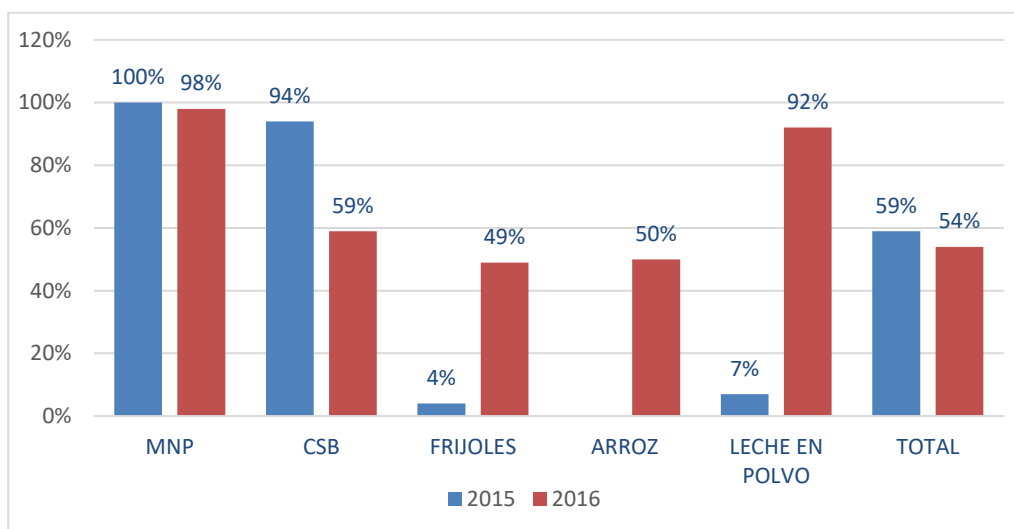
Fuente: Información proporcionada por la OP del PMA

94. Se puede observar que la cobertura de beneficiarios en el año 2015 fue de 60% y 2016 de 92%. Se presentaron retrasos en el inicio de la operación, en la oportunidad de los alimentos y por definiciones técnicas como se presenta a continuación, por lo que la distribución de alimentos no pasó de 59% y 54% en los dos años de implementación. Si bien se dio retraso en la entrega de los alimentos, se iniciaron otras acciones complementarias como el diagnóstico de capacidades locales para planificar una estrategia de comunicación social en el marco del PP, la educación en nutrición y alimentación para el personal de los sitios donde se presta el servicio de protección social, la capacitación al personal de salud en prevención de la anemia por deficiencia de hierro, la negociación y ajuste de la formulación de MNP, la definición de la fórmula del NutriArroz y las pruebas de aceptabilidad y la capacitación a las contrapartes para la presentación de informes.
95. La actividad de asistencia alimentaria como apoyo a los programas de protección social, según reporte de los entrevistados, inició en algunas provincias en el segundo semestre del año 2015 y en otras en el año 2016 como es el caso de Pinar del Río. En los dos años, según información entregada por la OP del PMA, con el PP se han beneficiado 110.068 personas en el año 2015 y 172.057 en el año 2016 (60% mujeres y 40% hombres), a través de los círculos infantiles, los hogares maternos, las instituciones educativas de modalidad seminternado e internado, los policlínicos, las casas de abuelos, los hogares de ancianos y los SAF. La programación del número de niños de 12 a 23 meses de edad, los escolares y los ancianos se basó en estadísticas nacionales. Sin embargo, cuando se hizo el levantamiento de la población en tiempo real, el número de beneficiarios fue superior, lo que explica un porcentaje de atención igual o por encima del 100%.
96. Según información entregada por la OP y corroborada en las entrevistas, la asistencia para los preescolares en los Círculos Infantiles se dio a partir del año 2016, no se programó en el año 2015. El número de niños de 6 a 23 meses de edad atendidos fue inferior a lo programado por la necesidad manifestada por el gobierno de reformular los MNP en su composición. Se solicitó excluir el zinc de la fórmula de MNP para niños de 6 a 11 meses de edad, porque reciben diariamente el equivalente a un litro de leche fortificada con 5 mg de zinc y 10 mg de hierro, que es lo recomendado. El Gobierno a través del INHEM y la OP proponen

suministrar MNP con cuatro micronutrientes (hierro, ácido fólico Vitamina C y Vitamina A) a través del PP y la leche fortificada a través del programa de gobierno.

97. Se han asistido en los dos años de implementación un poco más de 32 mil mujeres embarazadas y madres que dan de lactar con un alimento fortificado, Super Cereal en reemplazo del NutriArroz que no ha empezado su producción, situación que se manifestó por las autoridades entrevistadas de OP de PMA y gobierno.

**Figura 8: Porcentaje de alimentos distribuidos vs. planeados, por tipo**



Fuente: SPR 2015 y 2016

98. La distribución de los alimentos en los años 2015 y 2016, según información de la OP, se realizó en el 100% de los sitios previstos (390 sitios). La entrega de alimentos ha enfrentado varios limitantes:

- Dificultades para la compra y el transporte de los alimentos han originado retrasos frecuentes en la entrega de los alimentos (ver capítulo 2.3.1 *Factores internos*). Ha sido el caso para 90 toneladas de frijol que llegaron a finales del año 2015. Se inició su distribución a finales de ese mismo año en Guantánamo y Santiago de Cuba pero las dificultades de transporte retrasó la distribución en las demás provincias en el primer trimestre de 2016. La distribución de 130 toneladas de leche programada en 2015 ha sido realizado en 2016. El arroz (incluido en el PP mediante la RP2) llegó a Cuba a finales de 2015 y se distribuyó en marzo y mayo de 2016. Esta información fue entregada por la OP y corroborada en las entrevistas y visitas a los sitios.
- La planta de Bayamo no ha iniciado su producción de NutriArroz lo que condujo a la compra internacional de Super Cereal para mujeres embarazadas. Este producto llegó en octubre de 2016 y está en proceso de distribución en el primer trimestre de 2017 en 3 de las 6 provincias (Guantánamo, Holguín y Santiago de Cuba). En dos provincias se fumigó por estar infestado el contenedor (Granma y las Tunas) y en Pinar del Rio se dirigió a la operación de emergencia en respuesta al huracán Matthew<sup>73</sup>. La repuesta en funcionamiento de la planta de Bayamo se ha retrasado debido a un proceso de compra de piezas de recambio ineficiente, en el cual la elección técnica de estas piezas ha sufrido contratiempos entre el PMA y la empresa suministradora. Se espera ahora que la planta empiece la

<sup>73</sup> Información suministrada por la OP.

producción en el segundo semestre de 2017, según lo manifestado por las autoridades entrevistadas en el nivel central y la OP.

- Los MNP, se distribuyeron en 100% en el año 2015 y 97% en el año 2016. Los MNP para los niños de 6 a 11 meses de edad no se distribuyeron en el año 2016 debido su reformulación. En el momento de la evaluación, están en proceso de compra y se prevé su distribución en el transcurso del 2017. Los MNP que fueron comprados antes de la reformulación se entregaron en el año 2016 para los niños de 12 a 24 meses de edad, para reemplazar el NutriArroz cuya producción no ha empezado.
99. En el 2015 el PMA elaboró el “diagnóstico de capacidades locales para planificar una estrategia de comunicación social en el marco del PP”<sup>74</sup>. Se realizó un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el desarrollo de la estrategia de comunicación social en el área de la nutrición. Según los entrevistados los resultados de ese análisis sirvieron de base para hacer un plan de capacitación sobre hábitos alimenticios y prevención de la anemia en el sector educativo y para el mejor control y uso de los MNP en el sector salud y las familias. La recomendación principal fue involucrar a un experto en comunicación social para el cambio de comportamiento con experiencia en salud pública y nutrición, proceso que ha resultado dilatado.
  100. La OP y OR dieron asistencia técnica para construir la línea de base de la adaptación de la metodología SABER para alimentación escolar, como punto de entrada para continuar consolidando el PNAE y hacerlo más sostenible. Esto dio inicio y fortaleció un diálogo interinstitucional con otros sectores como los de planeación, salud, agricultura entre otros. Uno de los logros con el sector educativo, según lo informaron los entrevistados de PMA de OP y OR, es la adaptación de esta encuesta y la aplicación del proceso saber en el contexto cubano, que el MINED coordinó y lideró para evaluar las fortalezas y desafíos del programa y elaborar un plan de acción.
  101. El PMA dio apoyo técnico y financiero para la realización de una Encuesta Nacional de Consumo de Alimentos a Nivel de Hogar, que permitirá mejorar la focalización y sostenibilidad de los programas. Se terminó la recolección de información, el INHEM está realizando el control de calidad de la información y se espera tener resultados a mediados del presente año, según lo informaron las autoridades entrevistadas del nivel central y provincial de gobierno y del PMA OP.
  102. El PP ha contribuido a generar conocimiento sobre la prevención y el control de la anemia por deficiencia de hierro y ha fortalecido el sistema de registro, reporte y análisis de información de casos de anemia, como se pudo verificar en las entrevistas con las autoridades de gobierno del sector salud y del PMA OP. Para ello promueve la capacitación del personal de salud utilizando el curso electrónico, elaborado conjuntamente por el PMA y el INHEM. También hizo entrega de equipos para diagnóstico y manejo de información en los municipios seleccionados (34 hemoglobímetro y computadores). Según lo informaron las autoridades esto ha permitido que, en el año 2016, se tengan reportes trimestrales con información arrojada por el SISVAN en las 6 provincias, y que se pudieron verificar en la revisión documental durante las visitas de terreno. Otros grupos vulnerables

---

<sup>74</sup> Aburto, Nancy J, PhD MS, Asesora de Nutrición PMA. 2015.



como los ancianos asistidos por el SAF y en casas de abuelos y mujeres en edad reproductiva todavía no están incluidos en el sistema de vigilancia SISVAN.

103. Como los otros componentes del PP, el componente 1 incluye una amplia programación de actividades de desarrollo de capacidades. La tabla 11 (anexo 8) muestra un nivel muy alto de eficacia de la implementación de estas actividades, equivalente o superior al 100%

### Efectos generados

104. El indicador principal para medir los efectos del componente 1 es la prevalencia de la anemia. Su evolución se presenta en la tabla 7.

**Tabla 7: Evolución de la anemia en población beneficiaria**

	<b>Objetivo</b>	<b>Línea de base (2014)</b>	<b>Último seguimiento (2016)</b>
Prevalencia de la anemia en mujeres embarazadas	<25%	37,6%	37,6%
Prevalencia de anemia en niños menores de 2 años	<25%	38,3%	33,5%

Fuente: SPR 2016

105. La prevalencia de anemia en las mujeres embarazadas para cualquier edad, se mantiene en la misma cifra de la línea de base (37,6%)<sup>75</sup>, situación que se atribuye a la no producción y distribución del producto programado (NutriArroz) y la entrega solamente a partir del 2016 de Super Cereal. En el primer semestre de 2016 se realizó una encuesta de aceptabilidad en embarazadas que mostró que el 90% de las encuestadas consumían el producto. El hecho de no lograr la entrega sistemática del producto por trámites de compra internacional, limita la efectividad en la reducción de la prevalencia de anemia. En el PP no se están realizando acciones específicas con la mujer en edad reproductiva, y no se dispone de datos de prevalencia de anemia para este grupo de población, lo que puede estar influyendo en la no disminución de la prevalencia de anemia en mujeres embarazadas.
106. La Prevalencia de anemia en niños menores de 2 años de edad decreció en 4,8%<sup>76</sup> en dos años de ejecución del PP. Esta disminución no se puede atribuir solamente al PP por cuanto los niños de 6 a 11 meses de edad recibieron solo un ciclo de MNP en el 2015 y los niños de 12 a 23 meses recibieron en el 2016 MNP en reemplazo del NutriArroz programado. La mayor contribución para la disminución de la prevalencia de anemia está dada por el conjunto de acciones que hace el gobierno a través de su PNPCA como son la entrega de Forferr a niños y niñas de 6 meses a 5 años de edad vulnerables, la entrega de leche fortificada a niños y niñas menores de 1 año y la entrega de purés de frutas para niños hasta 36 meses<sup>77</sup>.
107. La metodología para medición del Índice de Capacidad Nacional sobre la nutrición, ha sido objeto de revisión de parte de la sede del PMA desde 2015. Como consecuencia, la sede del PMA informó al PMA Cuba que este indicador no iba a medirse hasta que el ejercicio de revisión/mejoría de la metodología no fuera completado, según lo informaron en la entrevista con personal de OP.

<sup>75</sup> PMA, SPR 2016

<sup>76</sup> Cálculo realizado con base en información reportada por la OP del PMA en el SPR 2016

<sup>77</sup> Tomado del PNPCA de Cuba.

108. El apoyo del PP al PNAE va más allá de la contribución con raciones de alimentos para alcanzar el nivel de ingesta recomendado de proteína. Como lo manifestaron las autoridades de educación entrevistadas “el PMA enriquece el programa con las capacitaciones para generar una cultura alimentaria, un balance nutricional y estilos de vida saludable”. Así las raciones de frijoles en las escuelas de régimen interno y semi-interno permiten, además, llegar a los niños y las familias con mensajes educativos sobre alimentación y nutrición”. Las autoridades de gobierno y de la OP entrevistadas manifestaron que no se está llegando con el PNAE a las instituciones educativas de modalidad de escuelas externas y a las instituciones educativas del área rural y lo ven como una necesidad. Según información entregada por el MINED, en el año 2016 dentro del proyecto “Fortalecimiento de la Educación Nutricional en el Ámbito Escolar” con el PMA se han capacitado un total de 6.373 personas (84% mujeres) entre educadores de Círculos Infantiles, promotoras del Programa Educa a Tu Hijo (PETH), maestros, manipuladores de alimentos, miembros del equipo de dirección y metodólogos de todos los niveles. El efecto positivo de esta capacitación, reconocido por los entrevistados, es la inclusión en el currículo escolar en ciencias naturales del tema de alimentación y nutrición y la conformación de “Círculos de Interés” sobre alimentación y nutrición, lo que ha permitido que estos temas trasciendan a la familia y comunidad a través de los niños y maestros.
109. A través de complementar la ración dada en los SAF se propicia un mejoramiento calórico de la ración entregada a los ancianos. Los días que se incluye la ración de alimentos el PP, hay un ahorro de \$0,20 CUP, que los ancianos utilizan para obtener bebida y dulce, muy apreciado por el anciano y el personal de los SAF según lo manifestado durante la visita, situación reconocida por los entrevistados y obtenida por observación en los sitios.

### **2.3.2 Componente 2**

#### Realización de los productos planificados

110. El componente 2 se ha desarrollado en dos fases; una fase piloto ejecutada en las provincias de Guantánamo y Matanzas a partir del 2014, y luego integrada en el PP en febrero de 2015, que sirvió para confirmar la metodología y la modalidad de acompañamiento, y la fase regular<sup>78</sup> que ha avanzado con más celeridad partiendo de los aprendizajes de la fase piloto.
111. El componente 2 en su diseño contempla el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los actores de la cadena de valor del frijol que mejore la interrelación entre los actores claves de la cadena, eleve la productividad del rubro y mejore los procesos de manejo post-cosecha. Todo ello en función de procurar los requerimientos de los programas sociales del gobierno. El fortalecimiento de capacidades, que constituye por lo tanto el eje central del componente 2, ha sido implementado en sus actividades de capacitación con un alto nivel de eficacia, como lo indica la tabla 12 (ver anexo 8), con un porcentaje de personas capacitadas previstas del 138% respecto a la meta para 2018.
112. Los entrevistados en las reuniones de evaluación destacaron como elemento distintivo del PP el haberse diseñado bajo un amplio proceso participativo, con los diferentes agentes incidentes en la cadena del frijol, lo que ha permitido que las

---

<sup>78</sup> Ejecutada en 18 municipios de las provincias de Pinar del Río, Matanzas, Guantánamo, Granma, Santiago de Cuba, las Tunas y Holguín (Plan de acción para el programa en el país Cuba 200703)

acciones de este componente respondan a la demanda de los involucrados. La alta participación mostrada en la tabla 11 es el resultado de este modelo de diseño del componente 2 del PP.

113. Entre los resultados sobresalientes del componente 2 se destaca la apropiación del enfoque de encadenamiento de valor por parte de los diferentes actores, tanto locales como provinciales y nacionales. Esto ha sido posible a través de los diagnósticos de la cadena y la elaboración de los planes de negocios, con la activa participación de los actores de la cadena.
114. El nivel de alcance de los productos previstos hasta el 2016 del componente 2 está presentado en la tabla siguiente:

**Tabla 8: Realización de productos previstos hasta el 2016, componente 2**

Productos	Previsión	Realizado	
		Numero	%
Diagnósticos de la cadena de valor del frijol (municipios)	18	15	83%
Planes de negocios (municipios)	18	15	83%
Ferias de variedades (municipios)	18	11	61%
Capacitación de productores (personas)	12.000	16.581	138%
Provisión de tractores	33	14	42%
Provisión de mantas de secado (m2)	13.000	13.000	100%
Provisión de determinadores de humedad	54	21	39%
Provisión de máquinas de coser y balanzas	90	36	40%
Provisión de sistemas de riego (ha bajo riego)	1.385	0	0%

Fuente: datos proporcionados por la OP del PMA

115. La realización de los diagnósticos de la cadena del frijol, los planes de negocios y las ferias de variedades han fortalecido la interrelación planificada de los actores de la cadena y la integración de los consumidores como segmento fundamental para el desarrollo de la cadena de valor, y han sido determinantes para los avances presentados a continuación. Cabe mencionar que, según el PMA, ya existen ejemplos de apropiación de estas actividades por parte de las instituciones nacionales (en Guantánamo el MINAG ha replicado los diagnósticos de cadena de valor en toda la provincia).
116. Las entrevistas realizadas en la misión de evaluación tanto a las unidades de producción como a las entidades de apoyo y ministerios públicos, reflejan los siguientes avances en los municipios<sup>79</sup> visitados durante la misión de evaluación<sup>80</sup>:
  - Se han incrementado los rendimientos productivos por hectárea de frijol entre un 30-40%.
  - Se ha mejorado la calidad de la producción y el manejo post cosecha, con la introducción de las mantas para el secado y los determinadores de humedad.
  - Se ha incrementado el uso de semilla certificada hasta en un 80%.
117. El retraso en la entrega de los equipos de riego es de las peticiones más mencionadas por los productores entrevistados, debido a la severidad de las sequías de los últimos años. El retraso en la entrega de estos equipos está demorando el alcance de mayores resultados productivos estimados por el proyecto.

<sup>79</sup> Información aportada por las cooperativas, las UEB, los comités del componente 2 del proyecto y los oficiales del PMA entrevistados en la misión de campo de esta evaluación.

<sup>80</sup> Bayamo, Campechuela, El Salvador, Niceto Pérez, Unión de Reyes

## Efectos generados

118. Sobre la base de los avances arriba indicados, a la fecha se observan los siguientes resultados:

- Las cooperativas que han recibido tractores con sus equipos<sup>81</sup> han aumentado la capacidad de roturación a 1,763 hectáreas por mes<sup>82</sup>. Este resultado está posibilitando en estas cooperativas un mejor aprovechamiento de los tiempos de siembra y recolección de las cosechas, al no depender de la contratación de estos servicios, teniendo un efecto directo en los rendimientos productivos. Además, éstas cooperativas están obteniendo un ahorro aproximado de un 42% en el costo de roturación por hectárea de tierra (sin tractor la cooperativa paga \$520.00 pesos cubanos<sup>83</sup> por la roturación de una hectárea, siendo el costo de roturación por tractor de esa hectárea estimado en \$300.00 pesos cubanos)<sup>84</sup>. En consecuencia se puede afirmar que el PP está contribuyendo con el movimiento cooperativo con un ahorro al mes de \$387,860 pesos cubanos por preparación de suelos.
- Las ferias de variedades como modelos de relación horizontal, han sentado las bases para la vinculación directa entre los productores y los programas sociales. Esto ha permitido crear las bases para promover la comercialización del frijol entre las cooperativas y los programas sociales. Próximamente se iniciará este pilotaje en el municipio “El Salvador”. Hasta el momento no se dispone de cuantificación de estos eventos, pero si se evidencia la apropiación de los programas sociales y la respuesta de los productores en función de la demanda.
- Los productores están introduciendo cambios en sus conductas culturales, tanto en los patrones de siembra, los tiempos para la recolección de la cosecha, uso de tecnología para el control de calidad, y la toma de decisiones basadas en su potencial agrícola (diagnóstico de finca, estudio de suelo y planes de negocio). Estos cambios son los que han ocasionado el incremento de los rendimientos productivos de hasta un 40% en las cosechas de frijol<sup>85</sup>
- Se ha mejorado la calidad del grano y minimizado las pérdidas post cosecha (en humedad, selección y empaque), entregado a las empresas acopiadoras, reduciéndose los rechazos de productos y castigos por calidad. Esto ha incrementado las utilidades de los productores hasta en un 15%<sup>86</sup>.

119. En lo que va del periodo del PP es evidente el avance en el fortalecimiento de las relaciones de la cadena de valor del frijol, esto lo evidencia la integración de los actores de la cadena en los diferentes eventos tanto de capacitación como de acción, y las interrelaciones creadas desde las cooperativas, municipios, provincias y en el nivel nacional. Se han sentado las bases para avanzar hacia el objetivo del C2 de *“lograr el suministro suficiente, oportuno, de calidad y ajustado a las necesidades de los programas sociales”*<sup>87</sup>. En ello se destacan las ferias de variedades que buscan el ajustar el suministro de los productos a las necesidades de los programas sociales. Caso como la CCS “Guillermo Castro” del municipio “El

---

<sup>81</sup> 14 tractores entregados a la fecha a igual número de cooperativas, de 33 tractores a entregar

<sup>82</sup> Información proporcionada por los cooperativas entrevistadas y por el especialista del componente 2 del PP.

<sup>83</sup> Un peso cubano corresponde a 0,037735 USD

<sup>84</sup> Información proporcionada por las cooperativas y las empresas agrícolas entrevistadas

<sup>85</sup> Información proporcionada por las cooperativas y las empresas agrícolas entrevistadas

<sup>86</sup> Información proporcionada por las cooperativas y las empresas agrícolas entrevistadas

<sup>87</sup> Estrategia de implementación para el área estratégica 2 del programa de país (PdP) del PMA 2015-2018

Salvador” de la provincia de Guantánamo, que próximamente introducirá el rubro del frijol en la relación comercial ya existente con los programas sociales.

120. Un punto a valorar es el incremento de las utilidades de los productores. A pesar de que el incremento productivo aún no se expresa en todo su potencial, ya se evidencian ahorros de los productores en la labranza agrícola y en la calidad del producto comercializado, estas condiciones les está permitiendo a los productores una mayor autonomía en sus labores agrícolas y una reducción en sus pérdidas de cosecha, convirtiéndose en incremento de utilidades entre un 15 a 20%<sup>88</sup> en comparación con la situación sin proyecto.
121. Tomando en cuenta las particularidades del sistema cubano y lo novedoso del modelo de ejecución del componente, se valoran muy positivos los avances alcanzados hasta la fecha.
122. A pesar de los avances arriba indicados, aún el incremento de la producción de frijoles no es suficiente para la comercialización a los programas sociales como se apunta en el objetivo general del PP. Todavía las cooperativas no tienen relaciones horizontales de comercialización con las redes de protección social y requieren transformaciones a nivel institucional.
123. En ello han incidido varios factores; entre ellos las sequías de los últimos años, con mayor énfasis en las provincias orientales del país<sup>89</sup>, que han minimizado las lluvias y en consecuencia limitado la disponibilidad de las aguas superficiales para la agricultura. Las compras locales para el apoyo a los programas sociales previstas en el PP no han empezado, debido a la donación de alimentos en especie por parte del gobierno de Brasil, cuya distribución se tiene que completar para poder iniciar las compras locales, y al proceso de diálogo entre el PMA y el gobierno cubano para la definición de los mecanismos de compra, que no se ha finalizado.
124. En este contexto se revelan los siguientes desafíos para el avance hacia el objetivo del PP:
  - El actual modelo de acopio de la producción de granos no demanda de la existencia de infraestructura de almacenamiento en las unidades productivas, sin embargo, para el avance del modelo local de cadena de valor se requerirá del fortalecimiento de la capacidad de almacenamiento de las unidades de producción y de las UEB que minimice las pérdidas post-cosecha.
  - Las acciones del PP y otros proyectos están promoviendo un incremento nacional de la demanda de semillas de calidad, lo que requiere el apoyo a las instituciones de la agricultura para fortalecer las capacidades de reproducción de semillas básicas y certificadas, que responda a esta demanda.
  - La implementación del componente 2 ha enfrentado retrasos relacionados con las adquisiciones de los equipos e insumos agrícolas demandados, por lo cual se requiere del apoyo del sistema nacional de adquisiciones que dinamice la provisión de insumos e implementos agrícolas a las cooperativas.
125. Si bien el componente 2 se ha focalizado sobre el fortalecimiento de la cadena de valor del frijol, se ha desarrollado una experiencia de apoyo a la cadena de hortalizas en el marco del proyecto de “Fortalecimiento de la resiliencia de familias y grupos vulnerables afectados por la sequía en Santiago de Cuba”. Esta experiencia incluye acciones para propiciar el uso eficiente de agua para la agricultura en entorno

---

<sup>88</sup> Información recopilada en las entrevistas con las cooperativas

<sup>89</sup> Información presentada por la universidad de Guantánamo.

urbano y periurbano (introducción de tecnologías de bajo consumo, riego por pronóstico, variedades adaptadas a la sequía y un amplio programa de capacitación para la utilización de estas y otras tecnologías), y a la vez mitigar su impacto en la SAN en las mismas áreas de intervención de las demás acciones.

126. Los huertos y organopónicos de agricultura urbana y suburbana son una importante fuente de suministro a las redes de protección social que distribuyen alimentos a grupos vulnerables (círculos infantiles, escuelas, hogares maternos, de ancianos y casa de abuelos). Esta modalidad de producción presenta muchas ventajas, pero a la vez, al estar localizada en entornos urbanos y periurbanos, compite con el abastecimiento de agua a la población.

127. A pesar de no poder hacer entrevistas a los actores involucrados en esta iniciativa por no estar incluido en el programa de campo, el equipo evaluador considera muy valiosa esta experiencia para los objetivos del componente 2 al tratarse de producción de alimentos frescos que ya están comercializados localmente a los programas sociales.

### **2.3.3 Componente 3**

128. Todos los procesos iniciados en el componente 3 siguen en curso de desarrollo, por lo que no existen evidencias que se hayan producido efectos todavía en el manejo integral de las sequías o en las capacidades para preparativos y respuestas de emergencia. Por lo tanto, este capítulo está orientado en valorar la eficacia y calidad de los procesos de fortalecimiento de los sistemas de gestión de riesgos de desastre, y no entra en la valoración de sus efectos y/o impactos.

129. El nivel de desarrollo de la implementación de las actividades previstas en el marco del componente 3 está presentado en la tabla 9.

**Tabla 9: Nivel de implementación de las actividades previstas en el componente 3**

Sub-componentes	Actividades	Realizado	Pendiente
Fortalecimiento del sistema de gestión integral de las sequías	Integración de los sistemas de vigilancia hidrológica y meteorológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de un sistema integrado de indicadores</li> <li>Fortalecimiento de las redes de recolecta de datos con equipos e insumos</li> <li>Definición de funciones y responsabilidades institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisión e instalación de equipos hidrometeorológicos en 22 estaciones</li> <li>Integración de variables agronómicas en el sistema (sanidad vegetal y animal)</li> </ul>
	Definición de mensajes y canales de comunicación hacia los tomadores de decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres provinciales de capacitación</li> <li>Encuesta a productores (en curso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación de propuestas de mensajes y vías para la comunicación de la información del monitoreo de la sequía</li> </ul>
	Estimación de la vulnerabilidad de la SAN en estudios PVR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicadores de SAN con ponderación y clasificación de vulnerabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación de los indicadores</li> <li>Levantamiento de datos en los municipios seleccionados</li> <li>Integración de los resultados en los informes PVR</li> </ul>
	Identificación de medidas preventivas y de mitigación de los efectos de la sequía para su incorporación en los planes de reducción de riesgos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollara en base a los resultados de los estudios PVR</li> </ul>
	Establecimiento de sinergias para la transversalización de la gestión de riesgos asociados a sequías en las estrategias municipales de desarrollo local		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollara en base a los puntos anteriores</li> </ul>
	Elaboración de un documento de procedimiento de gestión integral de sequías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de resultados en documento existente de la Defensa Civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de herramientas y resultados finales</li> </ul>
Integración de la SAN en las evaluaciones de impacto de los desastres	Adaptación de la metodología ESAE 72 horas al contexto cubano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de un documento de metodología adecuado al entorno cubano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de indicadores y procedimiento de datos detallados</li> <li>Levantamiento de líneas de base</li> </ul>
Fortalecimiento del manejo de alimentos en emergencias	Elaboración de materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso</li> </ul>	
	Donación de equipos de elaboración de alimentos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra e instalación de equipos</li> </ul>
	Capacitación de centros de elaboración de alimentos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de capacitación</li> </ul>
Pre-posicionamiento de alimentos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pre-posicionamiento inicial</li> <li>Distribución en respuesta al huracán Matthew (EMOP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconstitución del stock (EMOP)</li> </ul>

Fuente: Preparado por el equipo de evaluación en base a información proporcionada por la OP del PMA

130. De forma general, el componente 3 no ha sufrido retrasos importantes por factores externos. Según el informe SPR 2016 las actividades de desarrollo de capacidades previstas, en términos de número de personas capacitadas y de actividades de asistencia técnica, han alcanzado o superado las metas.
131. Sin embargo, los procesos desarrollados de fortalecimiento de herramientas, que incluyen una amplia concertación entre las instituciones implicadas a nivel nacional, provincial y municipal, son largos y en ocasiones se han demorado. En el cronograma de actividades del componente, se observa que la mayoría de las actividades planificadas en 2015 y 2016 fueron desplazadas a 2016 y 2017. No se aprecia que estos retrasos puedan afectar los resultados esperados al final del programa, dado los tiempos largos previstos para la implementación de las actividades. Sin embargo, nuevos retrasos podrían reducir el tiempo previsto (de un año, en 2018) para el monitoreo de la aplicación de los procesos y herramientas fortalecidos, en particular para el manejo integral de sequía, lo que podría reducir la posibilidad de aportar modificaciones en los procesos y herramientas.
132. Las entrevistas con instituciones a nivel nacional y provincial han permitido apreciar una fuerte participación y apropiación de los procesos, lo que representa un factor favorable para la sostenibilidad de los resultados. Para cada actividad, se promueve un trabajo colectivo en los grupos de trabajo, que contribuye a construir el enfoque inter-sectorial sobre la SAN. Según las entrevistas de los actores, en la mayoría de los casos este trabajo colectivo es una realidad. Las entrevistas a nivel municipal mostraron que el proceso de empoderamiento de los grupos de trabajo a este nivel está todavía en curso. Esta observación es lógica, dado que hasta la fecha el trabajo de fortalecimiento de herramientas ha involucrado sobre todo los niveles nacional y provincial, y que la participación del nivel municipal se incrementara en la implementación del sistema de gestión de sequías.
133. Aunque no se pueda apreciar todavía efectos del fortalecimiento de los procesos y herramientas de gestión de riesgos, se valora positivamente un efecto más general sobre una mayor comprensión en las instituciones del concepto de SAN. Estas instituciones relacionan habitualmente la SAN con la producción agrícola, y el PP ha permitido introducir las dimensiones de disponibilidad, acceso y utilización de los alimentos en las herramientas, en particular la adaptación de la metodología Evaluación de la Seguridad Alimentaria en Emergencias (ESAE) 72 horas y los indicadores de estudios PVR. No obstante, la observación de las versiones disponibles de estas herramientas muestra que la integración de las dimensiones de acceso y utilización sigue siendo parcial. Aspectos como el funcionamiento de los mercados siguen poco reflejados en las herramientas, y los análisis previstos abarcan los niveles de las provincias, municipios y entidades productivas, faltando el nivel de análisis de SAN esencial de los hogares.
134. Por otra parte, el sistema de vigilancia se basa inicialmente sobre los sistemas hidrológicos y meteorológicos y su integración, con la posterior integración de variables de salud vegetal y animal, y de informaciones de higiene y epidemiología. El conjunto de esta información debe permitir recolectar y analizar variables que indiquen el nivel de severidad de la sequía y factores potenciales de afectación de los cultivos y producción animal. Esta información será muy útil para los tomadores de decisión a nivel local y los productores para tomar medidas de mitigación de los efectos de la sequía. Sin embargo, no permitirá estimar el alcance de las pérdidas agropecuarias y sus consecuencias sobre la SAN, información también esencial para poder tomar decisiones correctivas.



135. El gobierno cubano y el PMA, en particular a través de presentaciones realizadas por el PMA a la Comisión para la Implementación y el Desarrollo de los lineamientos de la actualización del modelo económico de Cuba, han iniciado un diálogo sobre metodologías y enfoques desarrollados por el PMA para analizar la SAN de forma más integral. Se valora como positiva la iniciación de este diálogo, que potencialmente podría permitir avanzar en la adaptación de metodologías consolidadas al contexto cubano, y su adopción por parte de las instituciones.
136. El pre posicionamiento de alimentos es una medida valorada como muy eficiente para facilitar respuestas de emergencia rápidas con la modalidad de asistencia en especie, como se ha demostrado en la respuesta al huracán Matthew. Los alimentos siguen perteneciendo al PMA hasta su uso en emergencia, pero el mecanismo establecido incluye el transporte, almacenamiento y reposición de pérdidas a cargo del Grupo Empresarial Mayorista de Productos Alimentarios del MINCIN. Este grupo está encargado de la gestión y abastecimiento de los alimentos en los programas sociales, lo que permite asegurar la rotación de los alimentos pre posicionados antes de su caducidad.
137. El marco lógico del componente 3 incluye dos indicadores de efectos: el Índice de Capacidades en Preparación y Respuesta y la proporción de comunidades apoyadas donde existen evidencias sobre el fortalecimiento de sus capacidades de gestión de riesgos y choques climáticos. La línea de base del primero ha sido realizada en abril del 2016, y la adaptación de la metodología corporativa del segundo sigue en discusión con el gobierno.

#### **2.3.4 Programación de género**

138. El PP ha desarrollado líneas estratégicas de género esencialmente en el componente 2. Se basan sobre la realización de diagnósticos de género a nivel de las entidades productivas en 5 provincias, que han permitido identificar brechas existentes en particular en términos de igualdad de participación y beneficio económico entre hombres y mujeres. En base a estos diagnósticos, el PP ha facilitado con la organización de talleres en noviembre de 2016 el diálogo y la reflexión para la identificación de medidas de promoción de igualdad y empoderamiento de las mujeres. Varias posibilidades han sido identificadas, como la creación de centros de cuidados de niños y ancianos en para facilitar el acceso al trabajo para las mujeres, la promoción del acceso al salario y a la tierra, o el apoyo a actividades de micro emprendimiento (producción de hortalizas, ganado). El proceso tiene que seguir con la elaboración de proyectos específicos por parte de las entidades.
139. En el componente 1, el PP ha contribuido a enfocar la temática de alimentación y nutrición a nivel de las familias, y no solo de las mujeres. Esto lo ha logrado a través de la educación en alimentación y nutrición impartida a los diferentes actores del programa. En las Instituciones Educativas, los contenidos se abordan a través de la vía curricular y extra-curricular, los conocimientos adquiridos por los niños y niñas tienen incidencia en el ámbito familiar. Aun cuando prevalece la participación de la mujer en la decisión de darles los MNP a los niños o las niñas, se trabaja para incrementar la decisión compartida entre hombres y mujeres. El 96.3% de las mujeres y el 97.1% de los hombres están informados sobre los MNP y saben dónde acudir en caso de dudas o poner una queja.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> PMA Cuba, Resultados de la Encuesta de Consumo de MNP. Indicadores de protección y género de los MNP. 2016

140. El componente 3 ha dado poco énfasis al enfoque de género hasta la fecha. No obstante, está previsto para junio de 2017 la realización de diagnósticos de afectaciones diferenciadas de la sequía a hombres y mujeres, así como su participación respectiva en el manejo integral de la sequía. En la misma línea, un elemento que se identifica como una necesidad es la ausencia de análisis diferenciados de género en las herramientas fortalecidas con el apoyo del PP, como los estudios PVR y la adaptación de la metodología ESAE 72 horas.

## **2.4 Factores que Afectan los Resultados de la Operación**

### **2.4.1 Factores internos**

#### Sinergias internas

141. La concepción del PP establece sólidas sinergias entre tres de las principales problemáticas de la SAN en el país: la eficiencia de los programas sociales abordando los principales trastornos nutricionales que persisten, la limitada satisfacción de las necesidades alimentarias con producción nacional, y la exposición del país a eventos hidrometeorológicos. Los tres componentes del PP abordan estas problemáticas, siendo el componente 2 el que crea vínculos y sinergias entre componentes: el fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas debe contribuir a una mayor eficiencia de los programas sociales y beneficiarse del fortalecimiento del sistema de gestión integral de las sequías.
142. Más allá de esta concepción sinérgica del PP, se valoran positivamente otras sinergias más operacionales:
- Los diagnósticos de cadena de valor, que representan la base de la identificación de las acciones del componente 2, han sido realizados en base a la demanda en los programas sociales. Así mismo, aspectos como las propiedades nutricionales, de preparación y de degustación se han tomado en cuenta en el análisis de cadena de valor y en la selección de variedades de semillas de frijol.
  - Los resultados de los diagnósticos de género realizados en entidades productivas han sido valorizados por las instituciones participantes en el componente 3, al menos en el grupo de trabajo de la provincia de las Tunas, que contempla proponer un rol específico y remunerado para mujeres de entidades productivas en los canales de comunicación del sistema de alerta temprana de sequías.
143. En cambio, esta sinergia conceptual del programa no se ha materializado lo suficiente en cuanto a la integración de la gestión de riesgos de desastre en el trabajo de apoyo a entidades productivas del componente 2. Si bien está previsto que, una vez finalizado su concepción y funcionando, el sistema de gestión integral de sequías beneficie directamente a las entidades productivas a través del sistema de alerta temprana y de la identificación de medidas preventivas y de mitigación, hasta la fecha esta contribución del componente 3 al componente 2 no se ha materializado. Así mismo, el diagnóstico de cadena de valor y la elaboración de planes de negocio en las entidades productivas, a partir de los cuales se han planificado inversiones en estas entidades, no han tomado en cuenta de forma transversal los riesgos de desastre. Por ejemplo, los sistemas de riego que se han planificado en el componente dos son para uso de aguas superficiales (río y estanques) que pueden ser afectados por la sequía.
144. El PP 200703 ha contribuido directamente a la eficacia y rapidez de la Operación de Emergencia (EMOP en inglés) del PMA en respuesta al huracán Matthew que

ha afectado la parte oriental de la isla en octubre de 2016. En el contexto cubano, donde la escasa producción nacional de alimentos descarta la posibilidad de realizar compras locales en emergencia, los plazos de compra internacional de alimentos limitan la capacidad del PMA de responder rápidamente a emergencias con la modalidad de asistencia en especie. El pre posicionamiento de alimentos realizado en el componente 3 del PP ha permitido al PMA tener una respuesta rápida al huracán, siendo el primer actor internacional en intervenir, lo que ha sido altamente valorado por las autoridades cubanas.

#### Capacidad técnica y apoyo de la OR

145. La capacidad técnica de la OP ha sido un factor muy positivo de la implementación del PP. La OP cuenta con personal cualificado con larga experiencia en los sectores de intervención del PP. Además de su conocimiento técnico, destaca su dominio de los procesos internos de las instituciones y las conexiones y relaciones de confianza que tiene con personal clave de las instituciones. Este factor es esencial en el contexto cubano de alto nivel de institucionalidad y de procesos complejos. En la fase de identificación del PP, la OP ha invertido esfuerzos importantes para crear relaciones institucionales amplias en comparación con el periodo anterior, en el cual el PMA mantenía relaciones cercanas sobre todo con el sector de la salud. Se valora positivamente este esfuerzo, que representa un factor importante para la implementación de los procesos propuestos en el PP, la creación de impacto y sostenibilidad. El conjunto de las instituciones entrevistadas valora muy positivamente las relaciones establecidas con el PMA, su papel, orientación hacia la consecución de resultados y capacidad de entendimiento de las prioridades nacionales.
146. La OP ha recibido un apoyo importante de la OR, particularmente para la elaboración del sistema de monitoreo y evaluación del PP, la reformulación de los MNP, y para dialogar con el gobierno cubano sobre herramientas del PMA que han sido adaptadas al contexto cubano (metodología ESAE 72 horas y SABER) o que son de interés para el futuro. Destaca en particular una presentación hecha por el personal de la OR a la comisión de seguimiento de los lineamientos de la actualización del modelo económico de Cuba sobre herramientas VAM y modalidades de asistencia monetarias y cupones. Esta presentación ha permitido despertar un interés que podrá ser monitoreado en el futuro, por ejemplo en la fase de formulación del Futuro Plan Estratégico de País. Además, la OR ha realizado capacitaciones específicas e intercambios de experiencias en la región donde se han involucrado profesionales de la OP y muchas veces con participación de contrapartes nacionales.

#### Monitoreo, evaluación y sistematización de experiencias

147. Según la OP, el PMA es la única agencia de Naciones Unidas que cuenta con monitores en las provincias de implementación del PP. Además de la implementación del sistema de monitoreo corporativo de la asistencia alimentaria para el componente 1, los monitores juegan un papel fundamental de facilitación de los procesos llevados a cabo a nivel provincial a través de los comités de proyecto y grupos de trabajo (ver *Coordinación del programa* a continuación), y por lo tanto en agilizar la implementación del programa. También juegan un papel importante en el fortalecimiento de capacidades a nivel provincial y local. Se destaca de las entrevistas llevadas a cabo con instituciones a nivel provincial el reconocimiento del trabajo de los monitores, de las buenas relaciones establecidas

y de su pro-actividad para facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a dificultades específicas.

148. La OP, con el apoyo de la OR, ha invertido esfuerzos importantes en el establecimiento de un sistema de monitoreo del programa adaptado y en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones implicadas para la implementación de este sistema, con talleres realizados a nivel nacional, provincial y municipal. Así mismo, en base al marco lógico del PP, la OP ha elaborado un extenso manual de monitoreo<sup>91</sup>, que presenta los conceptos e indicadores de monitoreo, y propone herramientas de recolección y reporte de datos. Este manual está completado por matrices de indicadores que indican brevemente la frecuencia de medición, institución responsable y modelos de reporte para cada indicador. La OP ha realizado un taller nacional de capacitación de las instituciones implicadas en el sistema de monitoreo, en abril de 2016, y luego ha facilitado talleres similares a nivel provincial (julio de 2016) y municipal (tercer trimestre de 2016).
149. A pesar de ello, la información de monitoreo a menudo no llega en tiempos adecuados al PMA para su análisis, lo que puede dificultar la toma de decisiones y el reporte de los avances del programa. En la entrega de resultados preliminares de la evaluación, las instituciones participantes atribuyeron estas dificultades al exceso de elaboración y de funciones del sistema de monitoreo, calificándolo de demasiado ambicioso.
150. Más generalmente, el marco corporativo de resultados del PMA (SRF en inglés) no responde totalmente a la especificidad del PP 200703, y la OP solo ha podido incluir un indicador específico del programa en su marco lógico<sup>92</sup>. Según la OR, una herramienta promovida en la región para poder monitorear aspectos específicos de las operaciones que no se reflejan en el SRF es la implementación de revisiones cualitativas multidimensionales ad hoc para complementar el monitoreo de rutina. Tanto la OR como la OP identifican en particular la necesidad de profundizar el análisis de los resultados alcanzados por el programa en el grupo específico de ancianos.
151. La OP ha realizado esfuerzos importantes de capitalización de experiencias en actividades de los componentes 1 y 2. Productos como folletos sobre el proceso implementado de fortalecimiento de la cadena de valor del frijol, el enfoque de género, la nutrición adecuada y el fortalecimiento de los programas sociales han sido realizados y son importantes para dar a conocer el trabajo del PMA en el país y sus resultados, fortalecer la memoria institucional y sacar lecciones sobre los procesos implementados. Según la OP, está previsto realizar ejercicios de capitalización para el componente 3. Se valora de gran importancia esta iniciativa para el PMA en la región, dado la experiencia y el nivel de elaboración del sistema de gestión de riesgos de desastre cubano. Otros elementos presentan un interés particular para su capitalización, como la estrategia de intervención a 3 niveles del programa (ventajas e inconvenientes para la implementación de las actividades, la sostenibilidad, adopción y replicación de los resultados en otras partes del territorio), el apoyo a la cadena de valor de las hortalizas en el marco del proyecto de Objetivos de Desarrollo Sostenible en Santiago de Cuba (lecciones aprendidas sobre la comercialización local a programas sociales, posibilidades de extender el

---

<sup>91</sup> Guía práctica de monitoreo y evaluación, Programa país para Cuba 2015-2018, PMA, julio de 2016.

<sup>92</sup> Número promedio de días lectivos al mes en los que se suministran alimentos de varios grupos, comprados a productores locales.

apoyo del PMA a otros productos que el frijol en el futuro), o las capacitaciones del personal de salud sobre anemia (autoformación con evaluación y calificación) y de educación (temas de alimentación y nutrición, realizada por el MINSAP con materiales del PMA).

#### Coordinación del Programa

152. La existencia de un Plan de Acción para el Programa en el país Cuba 200703, que fue convenido con el Gobierno, aprobado y firmado por las partes el 17 de marzo de 2015, facilita la ejecución del PP. Este plan de acción se dio a conocer en las provincias y municipios según lo manifestaron las autoridades entrevistadas.
153. El PMA conjuntamente con las instituciones cubanas participantes en el programa han establecido estructuras de coordinación y diálogo técnico elaboradas, con comités de proyecto a nivel nacional, provincial y municipal inter-componentes encargados de la coordinación, y grupos de trabajo también a los tres niveles para el diálogo técnico dentro de cada componente.
154. Los comités de proyecto y grupos de trabajo representan espacios previstos para seguir el avance del programa, analizar las dificultades y proponer soluciones, permitiendo la intersectorialidad, el intercambio de información y la capacitación en cascada. El principal beneficio de estas estructuras ha sido el intercambio de conocimientos y el aprendizaje. En otros términos, han permitido materializar el enfoque pluridisciplinar e intersectorial sobre la SAN. Según el PMA, los comités y grupos funcionan bien a nivel provincial y local. No es así a nivel nacional, en el cual se echa de menos una mayor regularidad de las reuniones y participación de todas las instituciones concernidas. Por otra parte, la información entre los diferentes niveles no siempre fluye adecuadamente lo que provoca retrasos en la implementación de decisiones o procesos.

#### Capacidad logística y sistema de compras

155. La implementación del PP ha enfrentado dificultades importantes para la compra de bienes no alimentarios y el transporte de alimentos a los programas sociales.
156. Los procesos de compra internacional se han demorado, en particular en lo que se refiere a sistemas de riego en el componente 2, y piezas de recambio para la repuesta en funcionamiento de la planta de Bayamo bajo el componente 1. En el momento de la evaluación, no están disponibles todavía estos equipos, lo que afecta los resultados de las actividades correspondientes. Los motivos avanzados en las entrevistas con el PMA y las instituciones participantes son de un lado la restructuración del sistema de importación de bienes del gobierno, que ha pasado de ser realizado por una sola empresa estatal, a que cada sector desarrolle sus propios procesos de compra, y de otro lado la falta de flexibilidad en los procedimientos del PMA considerando los procesos de decisión largos en Cuba.
157. El transporte interno de los alimentos proporcionados por el PMA a los programas sociales está a cargo del gobierno cubano. El transporte es un factor de tensión en general en Cuba, por la falta de medios apropiados. En el componente 1, eso resulta en retrasos frecuentes del abastecimiento a los centros atendidos. Sin embargo, según el PMA, ese factor no ha afectado la eficacia del componente, en términos de raciones entregadas mensualmente a los centros, debido a que el programa solo cubre un número limitado de días de alimentación para cada tipo de centro atendido. La OP del PMA, siendo una agencia experta en logística, se ha ofrecido para apoyar al gobierno para realizar un diagnóstico de los sistemas de transporte

de los programas sociales, y así identificar medidas de fortalecimiento y mayor eficiencia. Tal iniciativa podría ser de gran utilidad para la implementación del PP y para los programas sociales en general.

#### **2.4.2 Factores externos**

##### Mobilización de recursos

158. La movilización de recursos es un factor favorable para el componente 1 y 3, a pesar de la dificultad de movilizar recursos en un país de renta media. El componente 3 ha recibido el 100% de los recursos necesarios para su implementación. Al contrario, el componente 2 ha sido afectado por la falta de recursos disponibles. La cobertura de municipios en la provincia de Guantánamo no alcanza las previsiones. En Pinar del Río, el arranque de las actividades se ha retrasado y el PP solo interviene en el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y de infraestructuras de almacenamiento cuando tenía previsto intervenir en toda la cadena de valor del frijol.
159. Adicionalmente a la financiación aportada por los donantes al PMA, cabe mencionar otras contribuciones del gobierno cubano, cuya cuantificación no está disponible para el equipo de evaluación, esenciales para la implementación del programa, y que soportan su eficiencia en términos de coste para el PMA. Así mismo, el gobierno asume todos los costes de transporte de alimentos y equipos dentro del país y de su almacenamiento, la movilización de los recursos humanos de las instituciones participantes. Como mencionado en el capítulo 1.2.3 *Componente 3*, el gobierno asume los costes de pérdidas de los alimentos preposicionados para respuestas a emergencias.

##### Nivel de institucionalidad y capacidades institucionales

160. Cuba se caracteriza por el alto nivel de estructuración de sus instituciones. Es un factor favorable que permite un respaldo las acciones implementadas por instituciones, lo que favorecerá potencialmente su sostenibilidad y replicación en el resto del territorio. El enfoque a tres niveles podrá favorecer la adopción a nivel nacional y replicación de las experiencias desarrolladas en las 7 provincias y 43 municipios incluidos en el PP. Por contrario, genera procesos largos en los que muchos actores a distintos niveles tienen que intervenir. En ocasiones este factor ha generado demoras en las actividades. Todas las instituciones participantes tuvieron que elaborar un proyecto específico sobre su participación y aprobarlo a nivel nacional y provincial, a pesar de que el programa había sido aprobado en su conjunto por el MINCEX. La última aprobación fue efectiva en abril de 2016, más de un año después del inicio oficial del programa.
161. La reestructuración de ciertos sectores, como el MINAG o el MINSAP, consecuente con la actualización de los lineamientos del modelo económico de Cuba, ha creado una cierta inestabilidad institucional a lo largo del programa, con fusiones o desaparición de entidades y rotación de personal, lo que ha dificultado la implementación de las actividades.
162. El contexto se caracteriza también por la sectorialidad en las instituciones, que representa un limitante para el abordaje integral de la SAN. Como mencionado anteriormente, el enfoque intersectorial que se ha logrado, en particular a través de los mecanismos de coordinación y diálogo técnico del PP (ver 2.3.1 *Factores internos*) es una de las contribuciones del PP más valorada por las instituciones.

163. Adicionalmente, la participación y toma de decisiones a nivel local se enfrenta a una cultura de toma de decisiones e iniciativas vertical. Así mismo, la progresión de la implementación de las actividades del PP depende todavía mucho del liderazgo en los mecanismos de coordinación a nivel nacional y de la eficiencia de la comunicación entre niveles, que no han sido siempre al nivel esperado.
164. Las instituciones cubanas cuentan con recursos humanos muy cualificados técnicamente. Ese factor permite una asimilación rápida de los conceptos y herramientas fortalecidos con el apoyo del programa. Del mismo modo, el alto nivel educativo de los productores que participan en el componente 2 facilita su asimilación de los aspectos técnicos y gerenciales promovidos por el programa.

#### Factores medioambientales

165. El paso del huracán Matthew en octubre de 2016 ha afectado temporalmente el desarrollo de las actividades en la provincia de Guantánamo, al estar movilizado para la respuesta y la recuperación gran parte del personal de las instituciones que participan en el programa. En particular, el comité provincial de proyecto no ha podido ser formado todavía. Sin embargo, según el PMA este factor no se ha traducido por demoras en los procesos en comparación con las otras provincias.
166. El desarrollo de un evento severo de sequía durante la implementación del programa representa un factor que ha facilitado la movilización de las instituciones involucradas en el componente 3, al resultar muy sensibilizadas e interesadas en fortalecer el sistema para su manejo integral. En cambio, representa condiciones adversas para el cumplimiento de los objetivos de aumento de la producción de frijol del componente 2.

### **3 Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones aprendidas**

#### **3.1 Conclusiones**

167. La evaluación confirma la **pertinencia** de los objetivos y de la estrategia del PP 200703. La SAN en Cuba está amenazada por factores asociados a sus tres dimensiones de disponibilidad, acceso y utilización de los alimentos. La sostenibilidad de los programas sociales, piedra angular de la SAN, no está asegurada a medio-largo plazo por su alto coste. El país es altamente dependiente de las importaciones de alimentos lo que afecta su disponibilidad y acceso. Persisten trastornos nutricionales como la anemia, la obesidad y el sobre peso. El país es altamente expuesto a desastres naturales de origen hidrometeorológico que afectan en primer lugar la producción agropecuaria y las instalaciones relacionadas con la SAN.
168. El PP 200703 aborda el conjunto de estos factores a través de sus tres componentes de forma sinérgica. Propone un enfoque pluridisciplinario e intersectorial, muy pertinente en un contexto institucional marcado por los limitados vínculos entre sectores. La estrategia de intervención a tres niveles (nacional, provincial y local) fomenta la **participación y apropiación** a todos los niveles y aumenta las perspectivas de **impacto, sostenibilidad y replicación** de los resultados en el conjunto de los territorios del país. Esta estrategia es además **coherente** con el objetivo de descentralización del país. El conjunto de las acciones propuestas apoya procesos y programas priorizados por el gobierno en particular las prioridades establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social.

169. Los objetivos y actividades de los tres componentes se basan sobre una identificación de necesidades y una formulación **participativa** con las instituciones relevantes a todos los niveles. La selección de provincias y municipios se basa sobre criterios **pertinentes** con los objetivos de cada componente: la prevalencia de anemia en el componente 1, las potencialidades de producción agrícola para el componente 2, el nivel de exposición a los eventos hidrometeorológicos para el componente 3. La selección geográfica toma en cuenta el objetivo de **coherencia** con las intervenciones de otros actores.
170. El PP contribuye a los OE 1, 3 y 4 del Plan Estratégico 2014-2018 del PMA, y a sus políticas relacionadas con nutrición, alimentación escolar, redes de protección social, P4P, reducción de riesgos de desastre, resiliencia, género y desarrollo de capacidades. No obstante, solo considera la modalidad de asistencia alimentaria en especie, en este sentido no está alineado con la diversificación de modalidades de asistencia promovida por el PMA a nivel global, y con las iniciativas de apoyo a programas sociales con modalidades monetarias y de cupones desarrolladas en otros países de la región. Sin embargo, la OP y el gobierno han iniciado un diálogo para considerar la introducción de otras modalidades de asistencia en el futuro.
171. La **eficacia** de la implementación del programa en términos de beneficiarios cubiertos y alimentos distribuidos en el componente 1 (único componente que incluye asistencia alimentaria) presenta niveles variados determinados por factores que afectan la **eficiencia** de la implementación. El largo proceso de aprobación del programa por parte de las instituciones participantes ha retrasado el arranque de las actividades, lo que ha impactado negativamente el alcance de beneficiarios previstos en 2015. En cambio los resultados se acercaron a la meta de beneficiarios en 2016. La distribución de alimentos se ha quedado en niveles relativamente bajos (59% y 54% de las previsiones respectivamente en 2015 y 2016) debido a un conjunto de factores como los cuellos de botella en el transporte interno, aspecto clave que afecta la eficiencia de los programas sociales, el retraso en la reactivación de la planta de producción de NutriArroz de Bayamo, o la necesidad de reformular la composición de los MNP para niños de 6 a 11 meses.
172. La implementación de las acciones de desarrollo de capacidades ha sido **eficaz**, con el alcance del conjunto de las metas identificadas en los tres componentes. Del mismo modo, los procesos de fortalecimiento de programas, herramientas y sistemas presentan niveles de avances satisfactorios. Aun así, algunas acciones han sufrido contratiempos que pueden llegar a afectar los efectos generados. Es el caso de la provisión de sistemas de riego en el componente 2, altamente demandados en el contexto actual de sequía severa, o de la provisión de equipos hidrometeorológicos en el componente 3. En general, los procesos llevados a cabo en el componente 3 han tomado más tiempo de lo previsto, aunque no constituyen un riesgo de no cumplir con el plan de acción del componente al final del programa. Sin embargo, nuevos retrasos podrían reducir el tiempo previsto para monitorear la implementación de herramientas y sistemas fortalecidos.
173. En términos de **efectos** generados, la reducción de la prevalencia de anemia no se está produciendo al ritmo esperado. En ello influye el nivel limitado de distribución de los alimentos previstos, pero también aspectos más estructurales de la estrategia de fortificación de alimentos, como la no inclusión de las mujeres en edad reproductiva cuya prevalencia de anemia se desconoce. En las acciones de desarrollo de capacidades del componente 1 destacan varios logros importantes: las acciones de educación nutricional y su integración en el currículo escolar



permitieron llegar a los niños, familias y comunidades; la adaptación de la metodología SABER permitió analizar la capacidad institucional y operacional del PNAE y las brechas existentes para su sostenibilidad. Se observa que el PNAE no cubre las escuelas rurales y en modalidad externado, y que el gobierno tiene interés en extender el programa a estas escuelas; el PMA proporcionó una asistencia técnica esencial para la realización de una encuesta nacional de consumo de alimentos a nivel de hogar cuyos resultados serán importantes para conocer el estado del consumo alimentario de las familias.

174. La implementación del componente 2 registra progresos significativos que contribuyen al objetivo de aumento de producción de frijol, como son el aumento de la capacidad de roturación de las cooperativas que al momento de la evaluación han recibido implementos agrícolas, la mejora de las prácticas agrícolas y del análisis del potencial agrícola, el aumento del uso de semilla de calidad. No obstante, esos progresos siguen en proceso y no se evidencia aún todo el crecimiento esperado de la producción de frijol en calidad y cantidad, siendo todavía limitada la capacidad de las cooperativas apoyadas para el abastecimiento de los programas sociales. La estrategia de este último objetivo está basada sobre las compras locales del PMA en el componente 1. Estas compras no se han iniciado por dos factores: de un lado, el componente 1 se ha apoyado en un stock de alimentos importados proviniendo de una donación en especie de Brasil. De otro lado, la definición con el gobierno de los procedimientos de compras locales sigue todavía en curso. La evaluación ha identificado desafíos potenciales para el mediano-largo plazo para la contribución a una mayor eficiencia de los programas sociales en base al abastecimiento local, como son la cuestión de la capacidad de almacenamiento de producción en las unidades de producción, y la capacidad nacional de producción de semilla básica, cuya demanda está aumentando con los resultados del programa. También se echa de menos una mayor integración de la gestión de riesgos de desastre en las actividades del componente 2.
175. Todos los procesos iniciados en el marco del componente 3 siguen en curso y las herramientas y sistemas fortalecidos todavía no se han implementado en los municipios seleccionados. Por lo tanto, es temprano para poder medir los efectos en el manejo integral de la sequía, en la evaluación de daños de SAN por desastres o en el manejo de alimentos en emergencia. Se observa sin embargo progresos significativos en la comprensión de la SAN y en su integración en herramientas y procesos de los sistemas de gestión de riesgos. No obstante, la integración de las dimensiones del acceso y utilización de los alimentos sigue siendo parcial, y aspectos como el funcionamiento de los mercados y el nivel de análisis de los hogares requieren ser fortalecidos. Por otra parte, la integración de los sistemas de vigilancia hidrológico y meteorológico, con integración de variables de salud vegetal y animal permitirá seguir y calificar los procesos de sequías, pero no estimar las pérdidas agropecuarias, elemento importante para la toma de decisiones correctivas. El pre posicionamiento de alimentos ha mostrado en la respuesta al huracán Matthew ser un mecanismo eficaz y eficiente para la respuesta a emergencia basada en alimentos en especie.
176. La transversalización de un enfoque de **género** ha sido realizada sobre todo en el componente 2, con la realización de diagnósticos de género y la identificación de medidas promoviendo la igualdad y el empoderamiento de las mujeres. El componente 1 ha registrado también logros en enfocar la temática de alimentación y nutrición a nivel de las familias, y no solo de las mujeres. El componente 3 tiene previsto realizar diagnósticos de afectaciones diferenciadas de la sequía a hombres

y mujeres, así como de su participación respectiva en el manejo integral de la sequía. La evaluación identificó la necesidad de integrar en las herramientas de estudio de vulnerabilidad y de estimación de daños en la SAN análisis diferenciados de género.

177. Además de los factores ya mencionados, factores como la capacidad técnica y de relacionamiento con las instituciones contrapartes de la OP, el papel jugado por los monitores de campo, la capitalización de experiencias, que queda por desarrollar en el componente 3, contribuyen favorablemente a la implementación del programa y consecución de resultados. A pesar de esfuerzos importantes para la elaboración de un sistema de monitoreo y evaluación y la capacitación de las contrapartes, el sistema tiene una funcionalidad limitada y necesita una revisión.

**Tabla 10: Tabla de valoración sintética del programa**

<b>Indicadores</b>	A: Excelente E: Muy débil
<b>Pregunta 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?</b>	
1-1 ¿En el momento de la concepción, y luego de la implementación de la operación, los objetivos eran pertinentes con las necesidades de la población meta?	A
1-2 ¿En el momento de la concepción, y luego de la implementación de la operación, las actividades y modalidades de transferencias eran pertinentes considerando las necesidades de la población meta?	B
1-3 ¿En qué medida la concepción e implementación de la operación han sido coherentes con las estrategias y políticas sectoriales del país y del PMA?	B
1-4 ¿Ha sido la operación complementaria con los programas humanitarios y de desarrollo del PMA y de la OdP?	A
<b>Pregunta 2: ¿Cuáles son los resultados de la operación?</b>	
2-1 ¿En qué medida los resultados esperados han permitido de alcanzar los objetivos planificados?	C
2-2 ¿En qué medida las actividades del PMA se complementan, así como con las de otros actores para contribuir a los objetivos principales del PMA en el país?	A
2-3 ¿En qué medida la implementación de la operación ha sido eficiente?	C
<b>Pregunta 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?</b>	
1: factores muy favorables 5: factores muy limitantes	
3-1 ¿Cuáles son los factores internos que han influido los resultados?	
- Movilización de los recursos	2
- Seguimiento de los procedimientos y mecanismos de control	-
- Capacidad de las contrapartes	1
- Seguimiento, evaluación, gestión de la información, capitalización	3
- Flexibilidad y capacidad de ajuste	1
- Adecuación y disponibilidad de las capacidades técnicas en la OdP y apoyo de la OR	1
3-2 ¿Cuáles son los factores externos que han influido los resultados?	
- Estabilidad política e institucional	2
- Capacidades institucionales y locales	1
- Factores climáticos	3
- Funcionamiento de los mercados (nacionales/regionales)	4
- Coordinación sectorial	2

### 3.2 Recomendaciones

178. Las recomendaciones formuladas por el equipo de evaluación se dividen en dos grupos: 1) recomendaciones para la implementación del PP200703, que deberán ser implementadas a corto plazo para generar un efecto positivo sobre los resultados del programa; 2) las recomendaciones para el futuro PEP que deberán ser consideradas en la fase de elaboración de este plan, en el transcurso del 2018.

En ambos casos están presentadas por orden de prioridad para apoyar un mayor alcance de los resultados del programa y la toma en cuenta de aspectos de mayor relevancia en la planificación del PEP.

### **Recomendaciones para la implementación del PP 200703**

- 1. Revisar el sistema de Monitoreo y Evaluación para mejorar la recolección y el reporte de información en tiempos adecuados (OP del PMA con el apoyo de la OR, corto plazo).** El SRF del PMA no refleja adecuadamente las especificidades del PP 200703, y por lo tanto es poco útil para el análisis de los avances del programa. En paralelo, la OP con el apoyo de la OR han invertido importantes esfuerzos en la elaboración del sistema de evaluación del programa y en la capacitación de las instituciones participantes sobre ello, sin que se traduzca en un flujo y un reporte adecuado de las informaciones de interés. La OP del PMA debería llevar a cabo una revisión del sistema de monitoreo y evaluación para identificar los elementos que limitan su funcionalidad, e incorporando ejercicios de revisión ad-hoc de aspectos particulares de interés que no están reflejados en el SRF, como por ejemplo los resultados del programa sobre el grupo específico de los ancianos. Además, en el marco de la formulación del futuro PEP, será esencial que la OP con el apoyo de la OR inicie muy temprano el desarrollo de un marco lógico y negocie indicadores más pertinentes con las unidades técnicas de la sed.
- 2. Fortalecer la integración de un enfoque de género en todas las actividades del PP (OP del PMA, en 2017),** en particular en el componente 3, que tiene previsto realizar en junio de 2017 diagnósticos de las afectaciones diferenciadas de la sequía sobre hombres y mujeres, así como su participación respectiva en el manejo integral de la sequía. De acuerdo con la política de Reducción y Gestión de riesgos de Desastres del PMA, se recomienda incorporar análisis diferenciados de género en los productos fortalecidos de análisis de vulnerabilidades a sequías y de daños de desastres sobre la SAN. La programación del componente 3 prevé la realización de talleres en abril de 2017 de validación y capacitación sobre estas metodologías. La OP del PMA debería proponer a los socios concernidos la introducción de análisis diferenciados en estos talleres y en las versiones definitivas de las metodologías.
- 3. Fortalecer las sinergias internas entre los componentes 2 y 3 en lo que se refiere a la transversalización de la gestión de los riesgos de desastre en el apoyo al sector productivo (OP y OR del PMA, corto plazo).** Uno de los grupos meta principales del componente 3 es el sector de producción agropecuaria, que se tendría que beneficiar de las acciones de fortalecimiento del sistema de gestión integral de la sequía una vez finalizadas. La evaluación ha puesto de manifiesto que, a pesar de esta fuerte sinergia entre los componentes 2 y 3, no se ha transversalizado del todo la gestión de riesgos de desastre en las acciones de apoyo a la cadena de valor del frijol desarrolladas en el componente 2 (diagnóstico de la cadena de valor, planes de negocios). Teniendo en cuenta las sinergias establecidas entre componentes en el diseño del programa, hubiera sido pertinente que el análisis de las vulnerabilidades a sequías y la identificación de medidas preventivas formaran parte desde el principio de la metodología de diagnóstico de la cadena de valor aplicada por el componente 2, en paralelo a la estimación de la vulnerabilidad de la SAN frente a la sequía en los estudios PVR, cuyos resultados todavía no están disponibles. Se recomienda reforzar esta transversalización a través de 1) la inclusión de la gestión y del análisis de riesgos en la metodología de

diagnóstico de la cadenas de valor para su aplicación a futuro; 2) la promoción de la aplicación de los resultados de estudios PVR para que las cooperativas asistidas tomen en cuenta los resultados de estos estudios elaborados en los municipios donde interviene el componente 2, y 3) la socialización por parte de la OR de metodologías de análisis de riesgos implementadas por el PMA a nivel de entidades productivas en países de Centroamérica, para su consideración y potencial adaptación en Cuba por parte de la OP y de las instituciones contrapartes.

- 4. Alertar a las autoridades sobre el riesgo de escasez de semilla básica que podría impactar negativamente en los objetivos de aumento de la eficiencia del suministro los programas sociales (OP del PMA, corto plazo).** Aunque las empresas de semillas apoyadas por el PP han aumentado su producción, el incremento de la demanda de semilla básica casi se ha duplicado como efecto de las acciones de apoyo a las entidades productivas. Es de esperar que con la provisión por parte del PP de los sistemas de riego previstos, en el próximo año esta demanda continúe creciendo, lo que podría limitar los efectos del PP en términos de producción y así afectar los objetivos de abastecimiento de los programas sociales. Esta situación requiere que el PMA atraiga la atención del MINAG y la Red Nacional de Abastecimiento de Semilla Básica, y eventualmente de la FAO, sobre el riesgo de escasez de semilla básica, para la identificación de medidas de apoyo para incrementar la disponibilidad de semilla básica.
- 5. Seguir el diálogo con el Gobierno para ampliar los parámetros seguidos en el sistema de alerta temprana ante sequía con información sobre daños agropecuarios (OP del PMA, corto plazo).** El componente 3 trabajó inicialmente sobre integración de los sistemas de vigilancia hidrológico y meteorológico, a los cuales se unieron después parámetros de salud vegetal y animal. El conjunto de esta información debe permitir recolectar y analizar variables que indiquen el nivel de severidad de la sequía y factores potenciales más o menos severos de afectación de los cultivos y producción animal. Esta información será muy útil para los tomadores de decisión a nivel local y los productores para tomar medidas de mitigación de los efectos de la sequía en la SAN. Sin embargo, no permitirá estimar el alcance de las pérdidas agropecuarias y sus consecuencias sobre la SAN, información también esencial para poder tomar decisiones correctivas. El PMA debería dialogar con los actores implicados en el componente 3, especialmente con el MINAG, sobre la pertinencia de incluir la estimación de los daños agropecuarios de la sequía en el sistema de alerta temprana.
- 6. Seguir con los esfuerzos de capitalización desarrollados en los componentes 1 y 2 del programa (OP del PMA, de forma continua).** El PP ha desarrollado varios productos de capitalización de experiencias, focalizados sobre todo en los componentes 1 y 2 del programa. Se valoran como muy positivas estas iniciativas, que refuerzan la memoria institucional del PMA en el país y en la región, y pueden facilitar la replicación de experiencias positivas. La OP del PMA debería seguir y ampliar estas iniciativas sobre aspectos como la estructuración del programa (intervención a 3 niveles, nacional, provincial y local, estructuras de coordinación y de diálogo técnico), el conjunto del componente 3 o la experiencia de apoyo a la cadena de valor de hortalizas desarrollada en el marco del proyecto Objetivos de Desarrollo Sostenible en Santiago de Cuba. Esta última temática podría aportar lecciones aprendidas importantes en el diseño del sistema de comercialización local del frijol en curso de definición. También podría contribuir a considerar la ampliación de la acción del PMA a otras cadenas de valor en el marco de la futura Planificación Estratégica País.

- 7. Seguir con el diálogo iniciado por la OP del PMA con el gobierno cubano sobre la pertinencia de realizar un diagnóstico de los sistemas de transporte de los programas sociales (OP del PMA, en 2018).** El transporte es un factor limitante en general en Cuba, y en particular en lo que se refiere al transporte de alimentos en los programas sociales. La entrega de alimentos en el marco del PP sufre retrasos frecuentes por cuestiones de transporte, aunque hasta la fecha no han tenido consecuencias sobre los resultados del programa. El PMA, siendo una agencia experta a nivel global en logística y transporte, debería seguir el diálogo iniciado con el gobierno y su propuesta de asistencia técnica para la realización de un diagnóstico de los sistemas de transporte de los programas sociales. Tal diagnóstico, que podría ser realizado en el marco de la futura Planificación Estratégica País, y las potenciales recomendaciones de fortalecimiento que podría generar, podrían beneficiar tanto al PP y al próximo PEP, como a los programas sociales en general.

### **Recomendaciones para la formulación del Plan Estratégico de País (2019-2023).**

- 8. Seguir los primeros pasos iniciados por la OP del PMA para ampliar las modalidades de asistencia alimentaria posibles y pertinentes en el contexto de Cuba (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).** El PP 200703 solo contempla la modalidad de asistencia en especie tanto en el apoyo a los programas sociales como en las actividades de preparativos a desastres (pre posicionamiento de alimentos). En este sentido, no está alineado con el Plan Estratégico 2014-2017 y con las iniciativas de apoyo a programas sociales con modalidades monetarias y de cupones desarrolladas por el PMA en otros países de la región. En el proceso que se desarrollará con el gobierno cubano para la formulación del PEP la OP del PMA debería continuar dialogando sobre las modalidades alternativas y/o complementarias a la asistencia en especie y los pasos a seguir para analizar la pertinencia y factibilidad de otras modalidades, así como sus potenciales ventajas para lograr el objetivo de implementar una asistencia la más pertinente y eficiente posible.
- 9. Seguir las iniciativas tomadas para ampliar la integración de todas las dimensiones de la SAN en su análisis en el país (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).** El PMA ha contribuido en la realización de un análisis profundizado de la SAN en el marco de la formulación del MANUD 2014-2018, que ha sido muy útil para la formulación del PP 200703. En el marco del PP, contribuye a fortalecer la comprensión de la SAN, en sus dimensiones multisectoriales, y su integración en herramientas del sistema de gestión integral de la sequía. No obstante, la evaluación observó que todavía ciertos elementos importantes de la SAN todavía no están integrados en estas herramientas o parcialmente, como por ejemplo el análisis de los mercados y del acceso a la alimentación en los estudios PVR y en el sistema de alerta temprana, siendo un elemento importante de la vulnerabilidad de la SAN ante sequías. Por otra parte, no se cuenta hasta la fecha de información de SAN a la escala de los hogares e individuos, los análisis siendo realizados a nivel provincial, municipal y de centros productivos. El PMA debería seguir con su labor de diálogo con el gobierno cubano en vista de la integración progresiva de estos elementos y dimensiones y perfeccionar así el análisis de la SAN en el país y su integración en las herramientas fortalecidas con el apoyo del PP.

- 10. Seguir con los esfuerzos para apoyar al Gobierno a reforzar su estrategia de fortificación de alimentos para grupos vulnerables en los programas de protección social y ofrecer una asistencia técnica para ello (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).** Con el PP 200703, el PMA contribuye con el PNPCA suministrando MNP para niños y niñas de 6 a 23 meses de edad y alimento fortificado para niños de 12 a 23 meses de edad y mujeres embarazadas y lactantes. A pesar de estas acciones y a que el gobierno nacional invierte recursos para el suministro de suplementos de hierro, la fortificación de alimentos, la diversificación alimentaria y la educación nutricional, aún prevalece la anemia por deficiencia de hierro con predominio de casos de anemia ligera. En el proceso de formulación del PEP la OP del PMA debería seguir dialogando con el gobierno sobre la posibilidad de hacer una revisión de la estrategia de fortificación de alimentos en los programas de Protección Social, para conocer su costo-efectividad, y sugerir posibles ajustes al PNPCA.
- 11. Considerar el desarrollo de medidas de apoyo al almacenamiento de producción agrícola a nivel de las entidades productivas (OP del PMA, en el marco de la elaboración del PEP).** El PP permitirá experimentar un modelo de comercialización local de la producción agrícola de manera más directa a las redes de protección social. Considerando la perspectiva de fortalecer este modelo en el marco del futuro PEP – en el cual las cooperativas podrían necesitar de una mayor capacidad de almacenamiento para poder garantizar de forma estable la provisión de alimento a las redes de protección social – este tema deberá ser abordado. El PMA debería de incluir este aspecto en el diálogo que tendrá con el gobierno para la formulación del PEP.
- 12. Continuar con las actividades iniciadas por la OP del PMA para fortalecer el SISVAN en la capacitación de recurso humano y en la capacidad de registro y análisis de información en forma oportuna (OP del PMA en coordinación con el gobierno, en el marco de la elaboración del PEP).** El PP 200703 solo contempla el fortalecimiento del SISVAN en las 6 provincias del PP y para las categorías de población que tradicionalmente han sido sujetos de vigilancia de anemia por deficiencia de hierro como son los niños y niñas menores de 5 años de edad y las mujeres gestantes. En el proceso de formulación del PEP, la OP del PMA debería apoyar al Gobierno en recuperar y fortalecer espacios que posibiliten el análisis intersectorial de la anemia por deficiencia de hierro, así como otros problemas de nutrición por exceso como es el sobrepeso y obesidad. La OP debe apoyar al gobierno para fortalecer el SISVAN en las otras provincias e incluir otros grupos de población que hoy no están siendo vigilados como son los ancianos atendidos en los SAF y en Casa de Abuelos y las mujeres en edad fértil, y hacer proyectos demostrativos que permitan probar metodologías de vigilancia del estado nutricional de otros grupos de población.
- 13. Dialogar con el gobierno sobre la pertinencia para el PMA de apoyar la extensión del PNAE a las instituciones educativas en modalidad externado y rurales (OP del PMA con el apoyo de la OR, en el marco de la elaboración del PEP).** El PP 20703 complementa el PNAE en las escuelas de régimen de internado y seminternado y no incluye las instituciones educativas de modalidad de escuelas externas. En el proceso que se desarrollará con el gobierno cubano para la formulación del PEP que dará seguimiento al PP 200703, la OP del PMA debería dialogar sobre la posibilidad de apoyar el PNAE para desarrollar una modalidad alternativa de atención con alimentación escolar en las instituciones educativas en modalidad externado y especialmente rurales.

### 3.3 Lecciones aprendidas

179. Los actores de la cadena del frijol le dan mucha valoración a la particularidad del diseño del componente 2, el cual inició con la integración de todos los actores de la cadena, y la decisión de las acciones del componente a partir de la demanda identificada en un proceso altamente participativo. Se logró entonces un diseño desde la demanda, superando la tradición de los proyectos de diseño desde la oferta.
180. La realización de diagnósticos de género a nivel provincial, municipal o de entidades productivas permite la participación de la población participante en el programa en el análisis de las brechas de género específicas a su contexto, lo que contribuye a sensibilizar y dar visibilidad a esas brechas, así como a crear una dinámica orientada a la identificación e implementación de medidas para formar la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.
181. La inclusión en el PP de un grupo de población vulnerable, como es el grupo de personas mayores de 65 años de edad, que es prioritario para el gobierno por el cambio demográfico en el país, las condiciones sociales, de salud, familiares y económicas que requieren la atención y cuidado de este grupo de personas, es una experiencia pertinente que el PMA debería capitalizar y considerar replicar.
182. La metodología en cascada de educación en alimentación y nutrición a personal del sector educativo, que ha tenido salida curricular por ciencias naturales y la creación y funcionamiento de Círculos Infantiles sobre alimentación y nutrición, es una experiencia para compartir al interior del país en otras provincias y municipios y en otros países de la Región. Esta metodología de capacitación ha permitido que el tema trascienda el aula y llegue a la familia y la comunidad. Ejemplo de ello es el Grupo de Zancos en el municipio de Jiguani, donde estudiantes, con actividades lúdicas llevan los temas de alimentación y nutrición a la comunidad. Esta es una experiencia en la que participan el sector salud, educación y cultura del municipio que consiste en organizar los fines de semana con los escolares un “Proyecto Cultural” que enseña por ejemplo el aumento del consumo de MNP y de *SuperCereal*.

## Anexo 1: Términos de Referencia



### SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LAS EVALUACIONES

Oficina de Evaluación

*Medir los resultados y compartir las enseñanzas*

[VERSIÓN FINAL, 15 DE JULIO DE 2016]

### TÉRMINOS DE REFERENCIA

#### EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN:

#### PROGRAMA DE PAÍS EN CUBA (2015-2018) - PP 200703

#### ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>48</b>
<b>2. Justificación de la evaluación .....</b>	<b>48</b>
2.1. Fundamento .....	48
2.2. Objetivos .....	49
2.3. Partes interesadas y usuarios.....	49
<b>3. Objeto de la evaluación.....</b>	<b>51</b>
<b>4. Enfoque de la evaluación.....</b>	<b>54</b>
4.1. Ámbito .....	54
4.2. Preguntas de la evaluación .....	54
4.3. Determinación de la evaluabilidad .....	55
4.4. Metodología .....	56
4.5. Garantía de calidad .....	57
<b>5. Fases y resultados cuantificables.....</b>	<b>57</b>
<b>6. Organización de la evaluación .....</b>	<b>60</b>
6.1 Política de externalización .....	60
6.2 Dirección de la evaluación .....	60
6.3 Realización de la evaluación .....	60
6.4 Consideraciones en materia de seguridad .....	61
<b>7. Funciones y responsabilidades de las partes interesadas del PMA .....</b>	<b>62</b>
<b>8. Comunicación y presupuesto.....</b>	<b>63</b>
8.1. Comunicación .....	63
8.2. Presupuesto.....	64
<b>9. Anexo 1: Mapa .....</b>	<b>65</b>
<b>10. Anexo 2: Cronograma de la evaluación.....</b>	<b>66</b>
<b>Siglas .....</b>	<b>67</b>



## **1. Introducción**

1. Los presentes términos de referencia se aplican a la evaluación del Programa de País en Cuba (PP 200703). La Oficina de Evaluación (OEV) del PMA ha encargado la presente evaluación, que empezará a preparar en Junio de 2016; la misión de evaluación se realizará en Febrero/Marzo de 2017 y la versión definitiva del informe se presentará en Mayo 2017. De conformidad con la política del PMA de externalización de las evaluaciones de operaciones, la dirección y realización de la evaluación corresponderá a una empresa externa de evaluación de las que han concertado con el PMA un acuerdo a largo plazo para llevar a cabo evaluaciones de operaciones.
2. El coordinador de la OEV ha preparado estos términos de referencia según un modelo normalizado y sobre la base de un examen inicial de la documentación y consultas con las partes interesadas. Este documento tiene un doble propósito: 1) aportar información esencial a la empresa seleccionada para realizar la evaluación y orientar al responsable y al equipo de evaluación de la empresa a lo largo de todo el proceso de evaluación, y 2) facilitar a las principales partes interesadas información esencial sobre la evaluación propuesta.
3. Estos términos de referencia se ultimarán a la luz de las observaciones que se formulen acerca de la versión provisional y teniendo en cuenta el acuerdo alcanzado con la empresa seleccionada. La evaluación se realizará de conformidad con los presentes términos de referencia.

## **2. Justificación de la evaluación**

### **2.1. Fundamento**

4. En el contexto del renovado interés institucional por la presentación de datos empíricos y la rendición de cuentas con respecto a los resultados, el PMA se ha comprometido a evaluar un mayor número de operaciones y ha encargado a la OEV que en 2013-2016 lleve a cabo una serie de evaluaciones de operaciones.
5. Las operaciones que se prevé evaluar se seleccionan según criterios de utilidad y riesgo<sup>93</sup>. A partir de una lista de operaciones preseleccionadas que cumplen estos criterios, preparada por la OEV, la oficina regional ha elegido, en consulta con la oficina en el país, el PP en Cuba 200703 para que sea objeto de una evaluación independiente. En particular, la evaluación se ha programado para que sea posible tener en cuenta las constataciones en las decisiones futuras sobre la ejecución y/o el diseño de los programas.

---

<sup>93</sup> Los criterios de utilidad han servido para determinar tanto la oportunidad de realizar la evaluación con respecto al ciclo de la operación como la cobertura de las evaluaciones recientes o previstas. Los criterios de riesgo se han basado en una clasificación y ordenación de los riesgos que la oficina del PMA en el país llevó a cabo a partir de una amplia gama de factores de riesgo, incluidos factores operacionales y externos, así como de las autoevaluaciones realizadas con fines de control interno por la oficina del PMA en el país.

## 2.2. Objetivos

6. La presente evaluación obedece a dos objetivos que se complementan entre sí, a saber: rendir cuentas de los resultados y extraer las enseñanzas del caso.
- **Rendición de cuentas:** en la evaluación se determinarán las realizaciones y los resultados de la operación, y se dará cuenta de los mismos. Se preparará una respuesta de la dirección a las recomendaciones de la evaluación.
  - **Aprendizaje:** mediante la evaluación se determinará por qué se obtuvieron o no determinados resultados a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones prácticas con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que sirvan de base a la toma de decisiones operacionales y estratégicas. También se dará amplia difusión a las constataciones, mientras que las lecciones aprendidas se incorporarán en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.

## 2.3. Partes interesadas y usuarios

7. **Partes interesadas.** Los resultados de la evaluación revisten interés para varias partes interesadas, tanto dentro como fuera del PMA, y a muchas de ellas se les pedirá que contribuyan al proceso de evaluación. En el Cuadro 1 figura un análisis preliminar de las partes interesadas, que el equipo de evaluación perfilará con mayor precisión en el dossier de iniciación, con el fin de reconocer la existencia de diversos grupos (mujeres, hombres, niños y niñas) que se ven afectados por la evaluación de diferentes maneras, y para determinar su nivel de participación. Durante la labor sobre el terreno, el proceso de validación de los hallazgos de la evaluación debe incluir todos los grupos.

**Cuadro 1: Análisis preliminar de las partes interesadas**

Partes interesadas	Interés en la evaluación
<b>PARTES INTERESADAS INTERNAS</b>	
Oficina en el país	La oficina en el país tiene a su cargo la planificación y la realización de las operaciones a nivel nacional y es la principal parte interesada en esta evaluación, que le incumbe directamente. Además, le interesan las enseñanzas derivadas de la experiencia para fundamentar la adopción de decisiones y para planificación futura. También debe rendir cuentas, internamente y ante sus beneficiarios y asociados, de las realizaciones y los resultados de la operación.
Oficina regional en Panamá	La dirección de la oficina regional, que tiene a su cargo la supervisión de las oficinas en los países y la prestación de orientación técnica y apoyo a las mismas, tiene gran interés en poder contar con una relación independiente de las realizaciones operacionales y en extraer enseñanzas de las constataciones de la evaluación para aplicarlas a otras oficinas en los países.
Oficina de Evaluación (OEV)	3. La OEV es la responsable de encargar las evaluaciones de operaciones que se llevarán a cabo en 2013-2016. En vista de la nueva política de externalización de estas evaluaciones, la OEV está interesada en velar por que, aplicando efectivamente esta política, se obtengan evaluaciones útiles, fiables y de calidad.
Junta Ejecutiva del PMA	El órgano rector del PMA tiene gran interés en que se le informe de la eficacia de las operaciones que se realizan. Aunque la presente evaluación no se remitirá a la Junta Ejecutiva, se incorporarán las constataciones en la síntesis anual de todas las evaluaciones de operaciones, que se presentará a la Junta en su período de sesiones de noviembre.

PARTES INTERESADAS EXTERNAS (para consultar la lista de las partes interesadas externas, véase el Cuadro 2)	
Beneficiarios	En cuanto, destinatarios finales de la asistencia alimentaria, el interés de los beneficiarios estriba en que el PMA determine si su asistencia es adecuada y eficaz. Al respecto, se determinará el nivel en que mujeres, hombres, niños y niñas de distintos grupos participan en la evaluación y se indagará en sus correspondientes perspectivas.
Gobierno	El Gobierno está directamente interesado en saber si las actividades del PMA en el país coinciden con sus prioridades, están armonizadas con las operaciones de otros asociados y alcanzan los resultados previstos. Revestirán especial interés las cuestiones relativas a la creación y fortalecimiento de capacidades y la sostenibilidad. Los socios gubernamentales del PMA en Cuba incluyen: el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), la Defensa Civil, el Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), el Instituto de Meteorología (INSMET), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de Educación Superior (MES), Ministerio de la Agricultura (MINAG), el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), el Ministerio de Educación (MINED), el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), el Ministerio del Transporte (MITRANS) y la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).
Equipo de las Naciones Unidas en el país	La actuación armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debería contribuir a que se cumplan los objetivos de desarrollo gubernamentales. En consecuencia, el equipo está interesado en velar por que la operación del PMA contribuya eficazmente a la labor colectiva de las Naciones Unidas. Diversos organismos son también asociados directos del PMA en el ámbito de las políticas y actividades.
ONG	Las ONG están asociadas con el PMA en la realización de algunas actividades, a la vez que se ocupan de sus propias intervenciones. Los resultados de la evaluación podrían determinar futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones.
Sociedad Civil	Grupos de la sociedad civil trabajan en el mismo contexto en el que opera el PMA y tienen un interés en las áreas relacionadas con las intervenciones del PMA (seguridad alimentaria, nutrición, educación, equidad de género, etc.). Su experiencia y conocimiento pueden informar a la evaluación y ellos estarán interesados en los resultados de la evaluación, especialmente en aquellos relacionados con las asociaciones. Se destacan las colaboraciones con la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).
Donantes	Diversos donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Les interesa saber si sus fondos se han empleado de forma eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.

## 8. Usuarios. Los principales usuarios de la presente evaluación serán:

- La oficina en el país y sus asociados para la toma de decisiones, en particular por lo que se refiere a la ejecución o el diseño de programas, la estrategia en el país y las asociaciones.
- Es de esperar que la oficina regional, en vista de sus funciones básicas, utilice las constataciones de las evaluaciones para prestar orientación estratégica, apoyo a los programas y supervisión.
- La OEV empleará las constataciones de la evaluación incorporándolas en un informe anual de síntesis de todas las evaluaciones de operaciones y reflexionará sobre el proceso de evaluación para perfeccionar su enfoque en este ámbito, cuando proceda.

### 3. Objeto de la evaluación

9. Cuba ha erradicado en gran medida el hambre y la pobreza a través de programas integrales de protección social, pero los altos costos de estos programas no son sostenibles. Su modelo económico se está actualizando para mejorar la eficiencia, reducir los costos y aumentar la sostenibilidad, guiado por el principio de que ningún cubano se quedará sin protección.
10. Durante los últimos ocho años, los riesgos climáticos, en particular las tormentas tropicales, los huracanes, las fuertes lluvias y las sequías, han causado más de 20 mil millones de dólares en pérdidas, con un impacto significativo en la economía y la seguridad alimentaria. Generalmente, la baja diversidad de la dieta - que ha disminuido con los cambios en la canasta de alimentos subvencionada - en combinación con limitado acceso a hortalizas y patrones culturales, ha dado lugar a la difusión de anemia por falta de hierro y otras deficiencias de micronutrientes. Las tasas de prevalencia de la anemia, que suele ser moderada, son más altas en las provincias orientales del país, llegando al 31.6% entre niños/as de 23 meses de edad y 39.5% en los niños/as de 6 meses.
11. En 2015 el PMA ha lanzado un nuevo Programa en el País (PP 200703) cuatrienal con los objetivos de i) apoyar los programas de protección social relacionados con la nutrición y la seguridad alimentaria; ii) fortalecer los vínculos entre los sistemas de protección social y las cadenas de valor agrícolas; y iii) fortalecer la resiliencia de las comunidades y las capacidades de gestión del riesgo de desastres a nivel local. El documento del proyecto, con inclusión de su marco lógico, las modificaciones conexas (revisiones presupuestarias) y el balance de recursos más reciente pueden consultarse [aquí](#)<sup>94</sup>. En el Cuadro 2 se exponen las características principales de la operación.
12. Los tres proyectos anteriores del PMA (terminados en Diciembre de 2014) fueron: i) el Proyecto de Desarrollo (DEV) 105890 “Apoyo al Plan Nacional para la Prevención y Control de la Anemia en las cinco provincias orientales de Cuba”; ii) el DEV Regional 200141 “Proyecto de Desarrollo de la Capacidad de Alimentación Escolar para América Latina y la Región del Caribe” y iii) la Operación de Emergencia (EMOP) 200531 “Asistencia de emergencia a las personas afectadas en Cuba por el huracán Sandy en las provincias de Santiago de Cuba, Holguín y Guantánamo”

**Cuadro 2: Características principales de la operación**

OPERACIÓN - PP 200703	
Aprobación	La operación fue aprobada por la Junta Ejecutiva del PMA en Noviembre de 2014.
Modificaciones	<p>El documento inicial del proyecto ha sido objeto de dos modificaciones (o revisiones del presupuesto (RP), a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RP n.1 (Abril de 2015) - Principales objetos de la revisión: ampliación geográfica del programa en el municipio de La Habana Vieja; introducción de la leche desnatada seca (Componente 1); introducción de nuevas actividades de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para aumentar y estabilizar la producción local de alimentos compuestos enriquecidos;</li> <li>• RP n.2 (Septiembre de 2015) - Principales objetos de la revisión: aumento del stock de contingencia (Componente 3); aumento del número de días de distribución de frijoles (Componente 1); inclusión del arroz (Componente 1); ajustes en la estructura del personal;</li> </ul>

<sup>94</sup> Véase wfp.org – Countries – Cuba – Operations.

OPERACIÓN - PP 200703		
Duración	4 años (Enero de 2015 – Diciembre de 2018)	
Número de beneficiarios previstos <sup>95</sup>	Inicial: 894,000	Tras las revisiones: 896,500
Necesidades de alimentos previstas	Iniciales: 5,241 toneladas métricas de alimentos en especie	Tras las revisiones: 8,263 toneladas métricas de alimentos en especie
Presupuesto total	Inicial: 15 414 504 US \$	Tras las revisiones: 18,621,720 US \$
OBJECTIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES (documento de proyecto)		
Objetivos Estratégicos del PMA	Objetivos específicos de la operación (nivel: efecto)	Actividades
Objetivo Estratégico 1	Las instituciones nacionales , organismos regionales y la comunidad humanitaria son capaces de prepararse para, evaluar y responder a las emergencias	Componente 3: Fortalecer la resiliencia de las comunidades y la capacidad de gestión del riesgo de desastres a nivel local
Objetivo Estratégico 3	Aumento de las oportunidades de comercialización para los productores y comerciantes de productos agrícolas y alimentos a nivel regional , nacional y local	Componente 2: Fortalecer los vínculos entre los sistemas de protección social y las cadenas de valor agrícolas
	Capacidad de reducción de riesgo fortalecida	Componente 3: Fortalecer la resiliencia de las comunidades y la capacidad de gestión del riesgo de desastres a nivel local
Objetivo Estratégico 4	Desnutrición reducida , incluidas las carencias de micronutrientes entre los niños de 6-59 meses , mujeres embarazadas y lactantes y niños en edad escolar	Componente 1: Soporte a programas de Protección Social relacionados a la nutrición y la seguridad alimentaria para niños, mujeres embarazadas y lactantes y personas de edad avanzada
	Responsabilidad y capacidad para reducir la desnutrición y aumentar el acceso a la educación a nivel regional, nacional y comunitario fortalecidas	
Resultados transversales:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: mejora de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres</li> <li>• Protección y rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas: La asistencia del PMA es aportada y utilizada de forma segura, respetando la rendición de cuentas y condiciones dignas.</li> <li>• Asociaciones: Intervenciones de asistencia alimentaria coordinadas y colaboraciones desarrolladas y mantenidas</li> </ul>		
SOCIOS		
Gobierno	Defensa Civil, Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM), Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), Instituto de Meteorología (INSMET), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Educación Superior (MES), Ministerio de la Agricultura (MINAG), Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio del Transporte (MITRANS), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).	
Organismos de las Naciones Unidas	FAO, FIDA, PNUD, UNICEF	
ONG	OXFAM	
Sociedad Civil	Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Federación de Mujeres Cubanas (FMC).	
RECURSOS (INSUMOS)		
Contribución recibida		

<sup>95</sup> No incluye los 12,000 participantes planeados bajo el Componente 2 que recibirán capacitaciones (fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas).

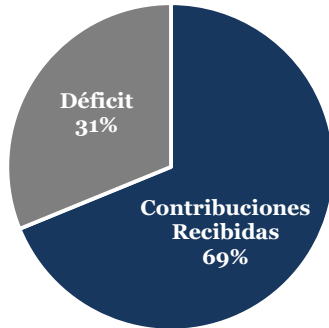
OPERACIÓN - PP 200703

[hasta el 23 de Mayo de 2016]:  
US \$ 12,814,957

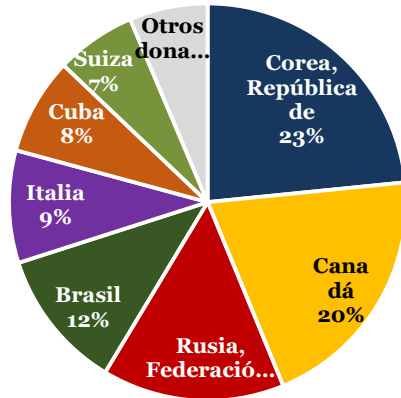
Contribuciones recibidas como porcentaje de las contribuciones solicitadas:  
68.8% (tiempo de la operación transcurrido: 31.8%)

Donantes principales:  
Corea, República de;  
Canadá; Rusia,  
Federación de; Brasil;  
Italia; Cuba; Suiza

Porcentaje de las necesidades para las que se dispone de financiación con respecto a las necesidades totales



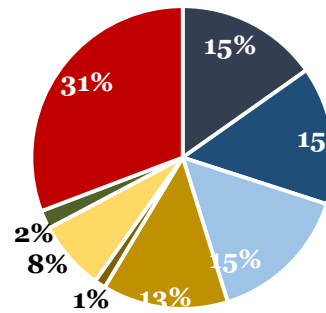
Donantes



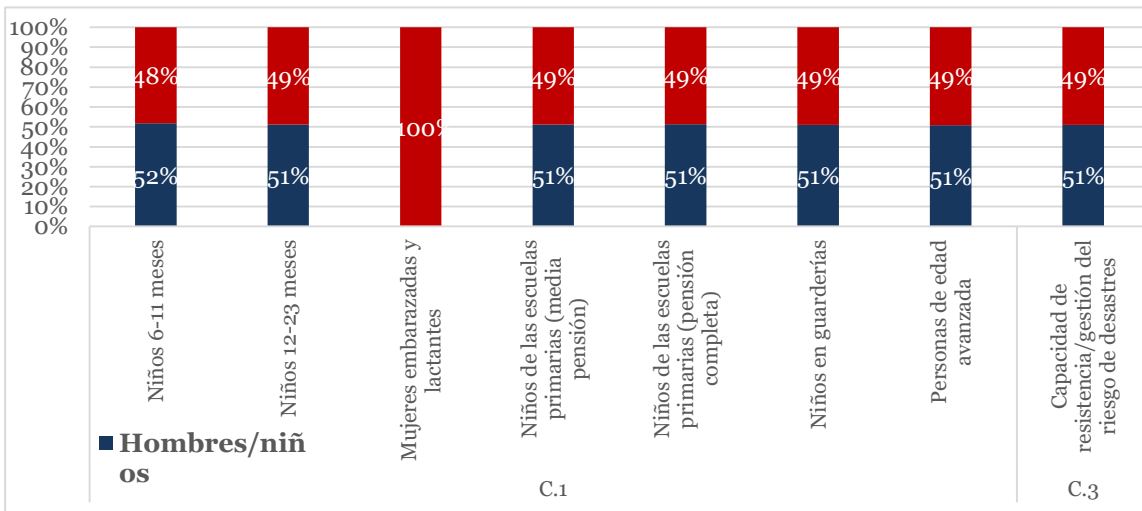
RESULTADOS PREVISTOS (fase de diseño)

Porcentaje previsto de los beneficiarios por componente y actividad

- C.1 Niños 6-11 meses
- C.1 Niños 12-23 meses
- C.1 Mujeres embarazadas y lactantes
- C.1 Niños de las escuelas primarias (media pensión)
- C.1 Niños de las escuelas primarias (pensión completa)

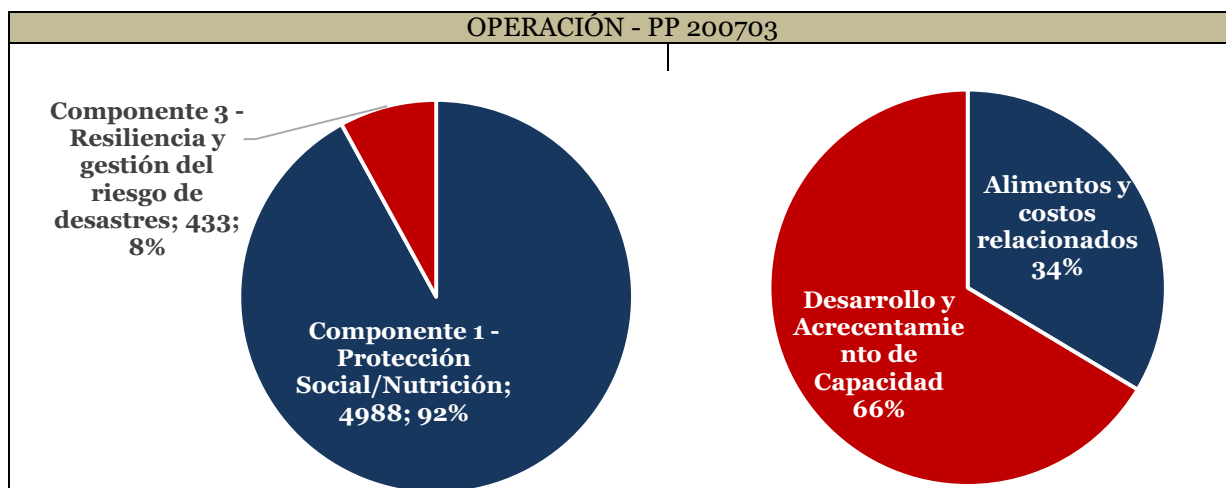


Porcentaje previsto de mujeres/niñas y hombres/niños beneficiarios por componente y actividad



Necesidades alimentarias previstas por componente (toneladas métricas, %)

Desglose de los costos operacionales directos (%)



## 4. Enfoque de la evaluación

### 4.1. Ámbito

13. **Ámbito.** La evaluación abarcará el PP en Cuba 200703 incluidas todas las actividades y procesos relacionados con su formulación, realización, dotación de recursos, seguimiento, evaluación y preparación de informes en la medida en que contribuyen a responder a las preguntas de la evaluación. El período abarcado por la presente evaluación va de la preparación de la operación (2014) al inicio de la misión de evaluación (Febrero 2017).

### 4.2. Preguntas de la evaluación

14. La evaluación se centrará en las tres preguntas siguientes:

**Pregunta 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?** Se analizará la medida en que los objetivos, la orientación de la ayuda, las actividades seleccionadas y las modalidades de transferencia:

- En la fase de diseño de los proyectos, eran consonantes con las necesidades de la población aquejada por la inseguridad alimentaria, incluidas, según proceda, las necesidades diferentes de mujeres, hombres, niños y niñas, y en el transcurso del tiempo han seguido siéndolo.
- concuerdan con las políticas nacionales establecidas al respecto, incluidas las políticas sectoriales y de género y las relativas estrategias, y aspiran a complementarse con las intervenciones de asociados pertinentes de ayuda humanitaria y para el desarrollo.
- eran coherentes, en la etapa de diseño del proyecto, con las pertinentes estrategias, políticas y orientaciones normativas del PMA y del sistema de las Naciones Unidas, (incluyendo el tema de género<sup>96</sup>), y en el transcurso del tiempo han seguido siéndolo. En particular, el equipo analizará si y cómo los objetivos y principios relativos a los temas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (IGEM) se incorporaron en el diseño de la intervención en línea con los ODM y los otros compromisos del sistema de las Naciones Unidas que consagran los derechos de género.

<sup>96</sup> Eso incluye: *Building Resilience for Food Security and Nutrition, Safety Nets Policy, Nutrition Policy, Policy on Disaster Risk Reduction and Management, Capacity Development and Hand-Over, Gender Policy*. Para el tema de género, consulte la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).



**Pregunta 2: ¿Cuáles son los resultados de la operación?** Al tiempo que se tratará de definir los diferentes efectos benéficos de la operación en las mujeres, los hombres, los niños y las niñas pertenecientes a los distintos grupos, en la evaluación se analizará:

- el nivel de obtención de los productos previstos (incluido el número de los beneficiarios asistidos desglosado por sexo y edad - mujeres, niñas, hombres y niños);
- la medida en que estos productos contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de la operación o tuvieron efectos no intencionales, subrayando, según proceda, las diferencias entre los distintos grupos (incluidos mujeres, niñas, hombres y niños); cómo se han logrado los resultados relativos a la IGEM;
- la manera en que las distintas actividades de la operación están bien coordinadas y tienen un efecto sinérgico con otras operaciones del PMA y con lo que hacen otras instancias para contribuir al objetivo primordial del PMA en el país, y
- la eficiencia de la operación y las probabilidades de que persistan los beneficios a su término.

**Pregunta 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados**

**observados?** La evaluación deberá contribuir a determinar los principales factores internos y externos que motivaron los cambios observados e influyeron en cómo se obtuvieron los resultados. Es probable que, entre otras cosas, la indagación se centre en:

- a nivel interno (factores sujetos al control del PMA), los procesos, sistemas e instrumentos disponibles para prestar apoyo al diseño, la realización, el seguimiento y la evaluación de la operación y la correspondiente presentación de informes; la estructura de gobierno y las disposiciones institucionales (incluidas las cuestiones relativas a la dotación de personal, la capacidad y el apoyo técnico prestado por la oficina regional o la Sede); las disposiciones referentes a la asociación y la coordinación, etc., y
- a nivel externo (factores que escapan al control del PMA), el entorno operativo externo, el contexto de la financiación, los incentivos y presiones externas, etc.

### **4.3. Determinación de la evaluabilidad**

15. La evaluabilidad es la medida en que una actividad o programa puede evaluarse de forma fiable y fidedigna. A continuación se expone una determinación preliminar de la evaluabilidad que el equipo de evaluación perfeccionará en el informe de iniciación. En particular, el equipo realizará un estudio crítico de la disponibilidad de datos y tendrá en cuenta las limitaciones de evaluabilidad al elegir los métodos de evaluación. Al hacerlo, el equipo examinará también la evaluabilidad de los aspectos de género de la operación, determinará de manera crítica las dificultades relacionadas y las medidas de mitigación necesarias y determinará si se requieren indicadores adicionales para incluir las dimensiones relativas al empoderamiento e igualdad en clave de género.
16. Para responder a la pregunta 1, el equipo podrá consultar informes de evaluación, actas de reuniones del Comité de Examen de Programas, los documentos y marcos lógicos de los proyectos y documentos relativos a las intervenciones del Gobierno u otras instancias. Además, el equipo examinará las estrategias, políticas y directrices normativas del PMA al respecto.
17. En cuanto a la pregunta 2, la operación se ha concebido de conformidad con el Marco de resultados estratégicos, mientras que en el marco lógico se registran determinadas



realizaciones, resultados y metas. En los informes de seguimiento, así como en los informes normalizados anuales de los proyectos, se indican los productos y efectos obtenidos, con lo cual estos pueden evaluarse respecto de los objetivos establecidos.

18. No obstante, es probable que la respuesta a la pregunta 2 plantee algunas dificultades debidas, en parte, a: i) la falta de datos de referencia para las actividades, que deberán reconstruirse a partir de las constataciones de distintos informes de evaluación, y ii) la falta de datos relativos a la eficiencia.
19. En cuanto a la pregunta 3, los miembros del equipo tendrán acceso a algunos documentos de planificación institucional, y es probable que recaben otra información entrevistando a informantes destacados.

#### **4.4. Metodología**

20. Durante la fase de iniciación el equipo de evaluación configurará la metodología, que se caracterizará por:

- emplear criterios de evaluación pertinentes acordados internacionalmente, como la pertinencia, la coherencia (interna y externa), la cobertura, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad (o interconexión, en el caso de las operaciones de emergencia), prestando especial atención a las cuestiones de género y de equidad;
- hacer uso de normas aplicables (como las del proyecto Esfera, Orientación UNEG en materia de género<sup>97</sup>);
- demostrar imparcialidad y falta de sesgo recurriendo a una sección transversal de fuentes de información (por ejemplo, grupos de partes interesadas, incluidos los beneficiarios, etc.) y empleando métodos mixtos (por ejemplo, cuantitativos, cualitativos, participativos) para garantizar la triangulación de la información por diversos medios. Se hará hincapié en los métodos participativos ante las principales partes interesadas, incluida la oficina en el país. También en la selección de los lugares donde se van a efectuar visitas sobre el terreno se tendrá que dar prueba de imparcialidad;
- ir dirigida a abordar los principales aspectos de la evaluación teniendo en cuenta las dificultades en materia de evaluabilidad y las limitaciones de presupuesto y de tiempo;
- basarse en un análisis del modelo lógico de la operación y en un análisis exhaustivo de las partes interesadas;
- asegurar, mediante el empleo de varios métodos y muestreo apropiado, la participación de mujeres, niñas, hombres y niños de diferentes grupos de partes interesadas y garantizar que sus distintas opiniones se escuchen y se tengan debidamente en cuenta;
- sintetizarse en un cuadro recapitulativo de evaluación, que habrá de usarse como principal instrumento para organizar el trabajo.

---

<sup>97</sup> En cuanto a la evaluación del PMA, esta Orientación se contextualiza en la nota técnica OEV sobre la integración de género en la evaluación. Se espera que el equipo de evaluación revise esta nota técnica durante la fase de iniciación y garantice que el tema de género esté bien integrado en todas las fases y aspectos de la evaluación.

## 4.5. Garantía de calidad

21. El Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones (SGCE) establecido por la OEV define las normas de calidad previstas para la presente evaluación y determina los procesos de control de calidad que han de aplicarse, en los que se prevén diferentes fases; además, define los modelos que hay que adoptar en cuanto a los productos de evaluación y las listas de comprobación para su examen. Se basa en las normas del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación (Comité de Asistencia para el Desarrollo y Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria) y tiene por objeto que el proceso de evaluación y los productos obedezcan a las mejores prácticas y respeten las normas de calidad de la OEV. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones no interfiere en las opiniones ni la independencia del equipo de evaluación.
22. Al inicio del proceso, la OEV facilitará al responsable de la evaluación orientación sobre el SGCE y le facilitará los documentos conexos. El sistema deberá aplicarse sistemáticamente a la presente evaluación, mientras que el responsable velará por que la evaluación se ajuste a las fases previstas y llevará un riguroso control de calidad de los productos de evaluación antes de su presentación al PMA. La OEV pondrá a disposición asimismo una guía de orientación sobre el PMA y sus operaciones, en la que se ofrecerá un panorama general del Programa.

## 5. Fases y resultados cuantificables

23. La evaluación se llevará a cabo en cinco fases. En el Anexo 2 se facilitan detalles sobre las actividades, con el calendario de las actividades y los resultados cuantificables correspondientes.
24. **Fase preparatoria** (Junio – Agosto de 2016): en esta fase el coordinador de la OEV realizará estudios de antecedentes y consultas para establecer el marco de la evaluación, preparar los términos de referencia, seleccionar al equipo de evaluación y contratar a la empresa que se encargará de gestionar y realizar la evaluación.
25. **Fase de iniciación** (Septiembre de 2016 – Febrero de 2017): en esta fase la finalidad es preparar al equipo de evaluación para la fase de evaluación asegurando que se haga una idea clara de lo que se espera de la evaluación y elabore un plan bien definido para llevarla a cabo. La fase inicial incluirá un estudio teórico de los datos secundarios y contactos iniciales con las principales partes interesadas.

- Dossier de iniciación – Se centrará en los aspectos metodológicos y de planificación y se considerará el plan operacional de la evaluación. Constará de un análisis preliminar del contexto y de la operación, así como de la metodología de la evaluación, articulada en torno a un análisis en mayor profundidad de la evaluabilidad y de las partes interesadas; una matriz de evaluación; y la técnica de muestreo e instrumentos de recopilación de datos. También incluirá el reparto de tareas entre los miembros del equipo y un calendario detallado de las consultas con las partes interesadas.

26. **Fase de evaluación** (27 de Febrero – 17 de Marzo de 2017): la labor sobre el terreno durará tres semanas e incluirá la realización de visitas a los lugares de los proyectos y el acopio de datos primarios y secundarios a partir de las partes interesadas locales, previa

coordinación y aprobación con las contrapartes nacionales del gobierno. Al cabo de la labor sobre el terreno se celebrarán dos sesiones informativas conclusivas. En la primera participará la oficina en el país (se invitará a participar por teleconferencia a colegas competentes de la oficina regional y de la Sede), y la segunda se celebrará con las partes interesadas externa.

- **Resultado cuantificable: presentación para las sesiones informativas conclusivas de fin de misión.** En apoyo de las sesiones informativas conclusivas se preparará una presentación en PowerPoint sobre las constataciones y conclusiones preliminares de la evaluación.

27. **Fase de presentación de informes** (Marzo – Mayo de 2017): el equipo de evaluación analizará los datos recogidos durante el estudio teórico y la labor sobre el terreno, realizará consultas adicionales con las partes interesadas, cuando sea necesario, y redactará el informe de evaluación, que se someterá luego al responsable de la evaluación con fines de garantía de calidad. Se invitará a las partes interesadas internas a formular observaciones, que el responsable recopilará en un cuadro recapitulativo y transmitirá al equipo de evaluación a fin de que este las tome en consideración antes de finalizar el informe.

- **Resultado cuantificable: informe de evaluación** – Se trata de un informe conciso de un máximo de 46 páginas, en el que se presentarán las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. Las constataciones deberán tener base empírica y guardar relación con las preguntas de la evaluación. Los datos se desglosarán por sexo, y en las constataciones y conclusiones de la evaluación se pondrán de relieve, cuando proceda, las diferencias que presentan las realizaciones y los resultados de la operación en función de los diversos grupos de beneficiarios. El informe deberá seguir una concatenación lógica que vaya de las constataciones a las conclusiones y de las conclusiones a las recomendaciones. Las recomendaciones deberán ser pocas y viables e ir dirigidas a los usuarios que proceda, y servirán de base para la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación. Para mayores detalles, sírvase consultar la [guía sobre los informes de evaluación](#) y el [ejemplo de modelo para la presentación de resultados](#).

28. **Fase de seguimiento y difusión de resultados:** la OEV transmitirá la versión definitiva del informe a la oficina en el país y la oficina regional. El personal directivo de la oficina en el país responderá a las recomendaciones formuladas en la evaluación proponiendo la adopción de medidas para atender cada una de las recomendaciones e indicando los plazos estimados correspondientes. La oficina regional coordinará la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación y, junto con las oficinas en los países, realizará asimismo el seguimiento del estado de aplicación de esas medidas. La OEV también someterá el informe de evaluación a un examen externo *a posteriori* para determinar de forma independiente la calidad, credibilidad y utilidad de la evaluación conforme a las normas y criterios de evaluación. Además, todas las partes interesadas cumplimentarán una encuesta de retroalimentación en línea sobre la evaluación. La versión definitiva del informe se publicará en el sitio web público del PMA y las constataciones se incorporarán en un informe anual de síntesis que se presentará para examen a la Junta Ejecutiva del PMA. Esta síntesis, entre otros elementos, identificará las características clave de las operaciones evaluadas e informará sobre la atención que recibe el tema de género en las operaciones. Se procederá luego a difundir las constataciones y a

incorporar las lecciones aprendidas en otros sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.

#### **6. Notas sobre los resultados cuantificables:**

7. En el dossier de iniciación y en los informes de evaluación, que se escribirán en español, se utilizarán los modelos del SGCE.
8. Se prevé que el equipo de evaluación redacte documentos de gran calidad, basados en datos empíricos y exentos de errores. La empresa de evaluación es responsable en última instancia de la puntualidad y la calidad de los productos de evaluación. De no cumplirse las normas previstas, la empresa de evaluación incorporará, a sus expensas, las modificaciones necesarias para que los productos de evaluación cumplan el nivel de calidad prescrito.
9. Los términos de referencia, el informe y la respuesta de la dirección serán de dominio público y podrán consultarse en el sitio web externo del PMA ([wfp.org/evaluation](http://wfp.org/evaluation)). Los demás productos de evaluación estarán circunscritos al ámbito interno.

**Cuadro 3: Fechas clave para las misiones sobre el terreno y los resultados cuantificables**

<b>Entidad responsable</b>	<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fechas clave (provisionales)</b>
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Iniciación	Dossier de iniciación propuesto	15 de Enero de 2017
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Iniciación	Dossier de iniciación final	10 de Febrero de 2017
Oficina en el país/equipo de evaluación	Evaluación	Misión de evaluación sobre el terreno	desde el 27 de Febrero hasta el 17 de Marzo de 2017
Equipo de evaluación	Evaluación	Presentación para las sesiones informativas de fin de misión	17 de Marzo de 2017
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación/Oficina en el país/Oficina regional	Presentación de informes	Conferencia sobre las áreas de recomendaciones emergentes	12 de Abril de 2017
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Presentación de informes	Informe de evaluación propuesto	24 de Abril de 2017
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Presentación de informes	Informe de evaluación final	22 de Mayo de 2017
Oficina en el país/Oficina regional	Seguimiento	Respuesta de la dirección	7 de Junio de 2017

## **6. Organización de la evaluación**

### **6.1 Política de externalización**

29. De conformidad con la política de externalización de las evaluaciones de operaciones, la OEV es quien encarga la evaluación, pero la gestión y la realización corresponden a una empresa externa de evaluación provista de un acuerdo a largo plazo con el PMA para prestar ese tipo de servicios.

30. La empresa aportará un responsable de la evaluación y un equipo de evaluación independiente conforme al acuerdo a largo plazo. Para garantizar un examen riguroso de

los resultados de la evaluación, el responsable no deberá, bajo ninguna circunstancia, formar parte del equipo de evaluación.

31. La empresa, el responsable de la evaluación y los miembros del equipo no podrán haber tomado parte en la concepción, la ejecución o el seguimiento y evaluación de la operación, tener ningún otro tipo de conflicto de interés ni prejuicios o preferencias al respecto. Actuarán con imparcialidad y respetarán el [código de conducta de la profesión](#).
32. En vista de que el objetivo de la evaluación es el aprendizaje, el responsable y el equipo de evaluación promoverán la participación de las partes interesadas en todo el proceso. No obstante, para salvaguardar la independencia de la evaluación, el personal del PMA no formará parte del equipo ni participará en las reuniones con las partes interesadas externas si el equipo considera que su presencia podría influir en las respuestas.

## **6.2 Dirección de la evaluación**

33. El responsable de la evaluación designado por la empresa estará al frente de la evaluación de la operación, de conformidad con el acuerdo a largo plazo. Se encargará de dirigir el proceso de evaluación, dentro del presupuesto asignado y de conformidad con el SGCE y las expectativas enunciadas en los presentes términos de referencia, y de presentar oportunamente unos productos de evaluación que cumplan las normas de la OEV. En particular, el responsable de la evaluación:
  - movilizará y contratará al equipo de evaluación y prestará apoyo administrativo (contratos, visados, preparativos de los viajes, pago de los consultores, presentación de facturas al PMA, etc.);
  - actuará en todo momento como principal interlocutor entre las partes interesadas del PMA y el equipo de evaluación y, en general, facilitará la comunicación y promoverá la participación de las partes interesadas en todo el proceso de evaluación;
  - prestará apoyo al equipo de evaluación, orientando a los miembros sobre todo lo relativo al PMA, el SGCE y los requisitos que haya de cumplir la evaluación de la operación, facilitándoles documentación pertinente y, en general, asesorándolos sobre todos los aspectos de la evaluación para velar por que el equipo pueda realizar su labor;
  - velará por que la evaluación avance de conformidad con el SGCE y con las normas y el código de conducta de la profesión, y por que se respeten las normas de calidad y los plazos;
  - velará por que se efectúe un control de calidad riguroso y objetivo de todos los productos de evaluación antes de su presentación al PMA; este proceso de control se documentará y se presentará al PMA una evaluación de la medida en que se han cumplido las normas de calidad, y
  - facilitará retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.

## **6.3 Realización de la evaluación**

34. El equipo de evaluación llevará a cabo la labor bajo la dirección del responsable de la evaluación. La empresa contratará al equipo tras acordar su composición con la OEV.
35. **Composición del equipo.** Está previsto que el equipo de evaluación conste de 2 o 3 miembros, incluido el jefe del equipo. Debe estar integrado por mujeres y hombres de

medios culturales diversos. Por lo menos uno de los miembros del equipo debería tener experiencia en la labor del PMA.

36. **Competencias del equipo.** El equipo, que tendrá carácter multidisciplinario, estará integrado por miembros que, en conjunto, representen una combinación equilibrada de especialidades y conocimientos prácticos en:

- **Programas de Protección Social** relacionados con el tema nutricional;
- **Sector Agrícola** (vinculado a comercialización hacia Programas Sociales)
- **Preparación y Respuesta a Desastre** (inclusive cambio climático y resiliencia)
- Competencias especializadas en **cuestiones de género**/buen conocimiento de la temática de género en el contexto de país/regional, así como la comprensión de los compromisos del sistema de las Naciones Unidas y del PMA en materia de género.

37. Todos los miembros del equipo deberán tener aptitudes sólidas de análisis y comunicación, experiencia en evaluación y conocimiento del país o región; deberán además de hablar con fluidez en español.

38. El/La **jefe/a del equipo** tendrá sólidas capacidades de comunicación, dirección y liderazgo; experiencia comprobada y buenos antecedentes al frente de evaluaciones semejantes. Deberá tener, en particular, sólidas capacidades en redacción y presentaciones orales en español y poseer conocimientos técnicos en uno de los ámbitos enumerados más arriba y competencias en la elaboración de metodologías y en herramientas de recopilación de datos.

39. Sus principales responsabilidades serán: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) orientar y dirigir al equipo durante todo el proceso; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo de evaluación en las reuniones con las partes interesadas; iv) redactar y revisar, según proceda, el informe de iniciación, el *aide-mémoire* y el informe de evaluación de conformidad con el SGCE; y v) facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.

40. Los **miembros del equipo** reunirán un conjunto de competencias técnicas complementarias y tendrán experiencia en redacción de documentos en el marco de encargos semejantes.

41. Los miembros del equipo: i) contribuirán al diseño de la metodología de evaluación en su esfera de especialización sobre la base de un examen de los documentos; ii) llevarán a cabo la labor sobre el terreno; iii) participarán en las reuniones del equipo y las reuniones con las partes interesadas; iv) contribuirán a la redacción y la revisión de los productos de evaluación en su esfera o esferas de especialización técnica y v) facilitarán retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.

#### **6.4 Consideraciones en materia de seguridad**

42. Al ser una entidad “independiente” que presta servicios al PMA, la empresa de evaluación es responsable de garantizar la seguridad de todas las personas contratadas y también de adoptar disposiciones adecuadas para la evacuación por motivos médicos o situacionales. Los consultores contratados por la empresa de evaluación no están sujetos al

régimen del Departamento de Seguridad las Naciones Unidas (DS), que se aplica al personal de las Naciones Unidas.

43. Sin embargo, para evitar todo incidente relacionado con la seguridad, se pide al responsable de la evaluación que garantice lo siguiente:

- que antes de viajar, los miembros del equipo interesados completen los cursos de seguridad sobre el terreno del sistema de las Naciones Unidas, según proceda, y lleven consigo los certificados impresos correspondientes (se trata de cursos que se llevan a cabo en un par de horas);
  - que el Oficial de Seguridad de la oficina del PMA en el país registre los miembros del equipo a su llegada en el país y organice una reunión informativa para ellos a fin de que puedan adquirir un buen conocimiento de las condiciones de seguridad sobre el terreno;
  - que los miembros del equipo respeten las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas en material de seguridad (por ejemplo, por lo que se refiere a los toques de queda, etc.).
7. Para más información, por ejemplo, sobre el enlace al sitio web del DS, véase el [SGCE en lo referente a las operaciones de evaluación](#) (pág. 34).

## **7. Funciones y responsabilidades de las partes interesadas del PMA**

44. **Oficina en el país.** La dirección de la oficina en el país se encargará de:

- designar un/a coordinador/a de la evaluación. **Cristina Benvenuti**, Consultora de Programa, será la coordinadora de la oficina en el país en lo relativo a la presente evaluación; las coordinadoras alternativas a nivel de la oficina en el país serán **Gabriela Hernández**, Directora Adjunta y Jefa de la Unidad de Programa, e **Ivette García**, Asistente de Programa que atiende M&E.
- formular observaciones sobre los términos de referencia, el dossier de iniciación y el informe de evaluación;
- proporcionar al responsable y al equipo de la evaluación la documentación y la información necesarias para su labor; facilitar el contacto del equipo con las partes interesadas locales; organizar reuniones y visitas sobre el terreno; prestar apoyo logístico durante la labor sobre el terreno, y garantizar los servicios de interpretación, de ser necesarios;
- organizar reuniones informativas sobre seguridad para el equipo de evaluación y proporcionar el material necesario para ello;
- participar con el equipo de evaluación en las deliberaciones sobre el diseño de la evaluación y sobre la operación y sus realizaciones y resultados, así como en diversas videoconferencias con el responsable y el equipo de evaluación relacionadas con los productos de evaluación;
- organizar dos sesiones informativas conclusivas separadas, una interna y otra para las partes interesadas externas;
- preparar una respuesta de la dirección a la evaluación, y
- facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación sobre la evaluación.

45. **Oficina Regional.** La dirección de la oficina regional se encargará de:

- designar un/a coordinador/a de la evaluación que ejerza funciones de enlace con el/la coordinador/a de la OEV, durante la fase de preparación, y con el responsable de la evaluación designado por la empresa, posteriormente, según proceda. **Jacqueline Flentge**, Asesora Regional para Seguimiento y Evaluación, será la coordinadora de la oficina regional para la presente evaluación;
  - participar con el equipo de evaluación en diversas deliberaciones sobre el diseño de la evaluación y sobre la operación y sus realizaciones y resultados; en particular, ha de participar en la sesión informativa final sobre la evaluación y en diversas videoconferencias con el responsable y el equipo, según proceda;
  - formular observaciones sobre los términos de referencia, el dossier de iniciación y el informe de evaluación;
  - coordinar la respuesta de la dirección a la evaluación y seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones, y
  - facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación sobre la evaluación.
46. **Sede.** Podrá pedirse a algunas direcciones de la Sede, según proceda, que estudien las estrategias, políticas o sistemas del PMA en sus esferas de responsabilidad y presenten observaciones sobre los términos de referencia y el informe de evaluación.
47. **Oficina de Evaluación.** La OEV se ocupa de encargar la evaluación; **Filippo Pompili**, Oficial de Evaluación, es el coordinador de la OEV para la presente evaluación. Las responsabilidades de la OEV consisten en:
- organizar la evaluación, incluida la redacción de los correspondientes términos de referencia, en consulta con las partes interesadas; seleccionar y contratar a la empresa de evaluación externa; y facilitar las comunicaciones iniciales entre las partes interesadas del PMA y la empresa de evaluación externa;
  - permitir a la empresa de evaluación realizar un proceso y elaborar un informe de calidad, proporcionándole los documentos sobre el SGCE, con inclusión de orientaciones sobre el proceso y modelos, así como orientar al responsable de la evaluación sobre las políticas, estrategias, procesos y sistemas del PMA, según proceda;
  - formular observaciones sobre el dossier de iniciación propuesto;
  - formular observaciones sobre el informe de evaluación y aprobar la versión definitiva del mismo;
  - someter el informe de evaluación a un proceso externo de garantía de calidad a posteriori para disponer de una opinión independiente sobre la calidad, la credibilidad y la utilidad de la evaluación, y facilitar retroinformación al respecto a la empresa de evaluación;
  - publicar la versión definitiva de informe de evaluación en el sitio web público del PMA e incorporar las constataciones en un informe anual de síntesis que se presentará para examen a la Junta Ejecutiva del PMA, y
  - llevar a cabo una encuesta electrónica de retroalimentación, basada en una encuesta electrónica, para reunir las impresiones acerca del proceso de evaluación y de la calidad del informe con fines de revisión del enfoque, según proceda.

## **8. Comunicación y presupuesto**

### **8.1. Comunicación**

48. Las cuestiones relativas al idioma de la evaluación se indican en las secciones 6.3 y 5, donde también se señala que productos de evaluación se pondrán en conocimiento del público y



por qué medios, y donde figura el calendario de las sesiones informativas conclusivas para las principales partes interesadas. En la sección 5 (párrafo 28) se describe la manera en que se difundirán las constataciones.

49. Para enriquecer el aprendizaje derivado de la presente evaluación, el responsable y el equipo de la evaluación también atribuirán gran importancia a una comunicación abierta y transparente con las partes interesadas del PMA. Las teleconferencias y las conversaciones telefónicas individuales periódicas entre el responsable, el equipo de evaluación y el coordinador de la oficina en el país contribuirán al examen de las cuestiones que vayan surgiendo y al carácter participativo del proceso.

## **8.2. Presupuesto**

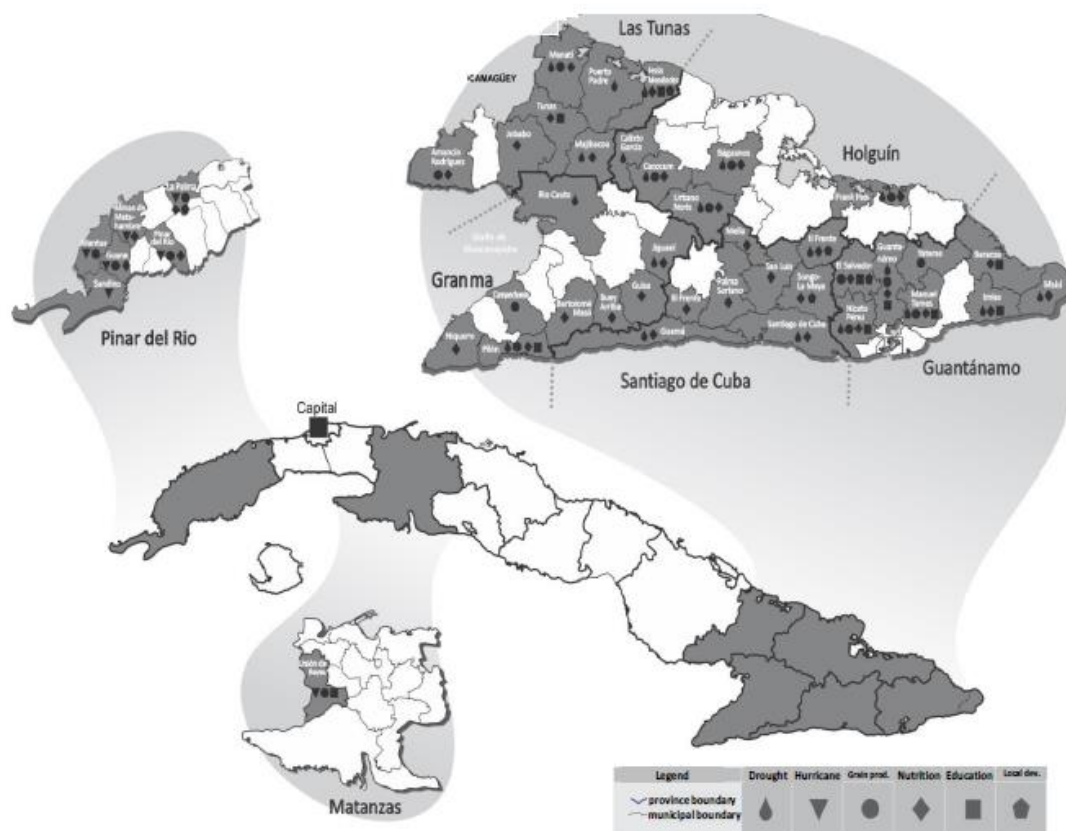
50. **Fuente de financiación.** La evaluación se financiará de conformidad con el mecanismo especial del PMA para la financiación de evaluaciones de operaciones (memorándum de la Directora Ejecutiva de octubre de 2012 y de julio de 2015). La Dirección de Presupuesto y Programación (RMB) determinará el costo que habrá de sufragar la oficina en el país.
51. **Presupuesto:** La empresa preparará el presupuesto empleando las tarifas establecidas en el acuerdo a largo plazo y el modelo correspondiente. La OEV lo aprobará. A efectos de la presente evaluación la empresa:
- aplicará los honorarios de gestión correspondientes a una operación pequeña;
  - incorporará en el presupuesto los viajes nacionales en avión.

*Sírvase solicitar más información a:*  
*Filippo Pompili, Oficial de Evaluación*  
*correo electrónico: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)*  
*número de teléfono: 0039 06 6513 6454*

## Anexo 1: Mapa

Fuente: Documento de Proyecto (PP Cuba 200703), Anexo 3

### Cuba Country Programme (2015–2018): Focal Areas



The designations employed and the presentation of material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Food Programme (WFP) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its frontiers or boundaries.

## Anexo 2: Cronograma de la evaluación

Activity/Deliverables	Entity Responsible					2016												2017																																														
	Eval Manager	Eval Team	OEV	CO	RB	April			May			June			July			Aug			Sept			Oct			Nov			Dec			Jan			Feb			Mar			Apr			May			Jun																
						04-Apr	11-Apr	18-Apr	25-Apr	02-May	09-May	16-May	23-May	30-May	06-Jun	13-Jun	20-Jun	27-Jun	04-Jul	11-Jul	18-Jul	25-Jul	01-Aug	08-Aug	15-Aug	22-Aug	29-Aug	05-Sep	12-Sep	19-Sep	26-Sep	03-Oct	10-Oct	17-Oct	24-Oct	31-Oct	07-Nov	14-Nov	21-Nov	28-Nov	05-Dec	12-Dec	19-Dec	26-Dec	02-Jan	09-Jan	16-Jan	23-Jan	30-Jan	06-Feb	13-Feb	20-Feb	27-Feb	06-Mar	13-Mar	20-Mar	27-Mar	03-Apr	10-Apr	17-Apr	24-Apr	01-May	08-May	15-May
1 Desk review, consultation and preparation of TOR			X			[Green bar]																																																										
2 Stakeholders comments on TORs				X	X	[Green bar]																																																										
3 Final TOR			X			[Green bar]																																																										
4 Evaluation company selection and contracting			X			[Green bar]																																																										
5 Operational documents consolidation and sharing				X		[Green bar]																																																										
6 Hand-over of eval management to EM	X		X			[Green bar]																																																										
7 Evaluation team briefing - expectations, requirements, quality	X	X				[Green bar]																																																										
8 Desk review, Consultation with the CO/RB, drafting of the Inception Package		X				[Pink bar]																																																										
9 Quality Assurance of the Inception Package	X					[Pink bar]																																																										
10 Draft Inception Package	X	X				[Pink bar]																																																										
11 Comments on Inception Package			X	X	X	[Pink bar]																																																										
12 Revise Inception Package and final Quality Assurance of IP	X	X				[Pink bar]																																																										
13 Final Inception Package	X	X				[Pink bar]																																																										
14 Eval mission preparation (setting up meetings, field visits, etc)				X		[Purple bar]																																																										
15 Introductory briefing		X		X		[Purple bar]																																																										
16 Field work		X				[Purple bar]																																																										
17 Exit debriefing	X	X	X	X	X	[Purple bar]																																																										
18 Exit debriefing presentation	X	X				[Purple bar]																																																										
19 Evaluation Report drafting		X				[Teal bar]																																																										
20 Quality Assurance of the draft Evaluation Report	X					[Teal bar]																																																										
21 Draft Evaluation Report	X	X				[Teal bar]																																																										
22 Stakeholders comments on Evaluation Report			X	X	X	[Teal bar]																																																										
23 Revision of the report + comments matrix	X	X				[Teal bar]																																																										
24 Final Evaluation Report	X	X				[Teal bar]																																																										
25 Preparation of the Management Response				X	X	[Grey bar]																																																										
26 Management Response				X	X	[Grey bar]																																																										
27 Post-hoc Quality Review and end of evaluation survey			X			[Grey bar]																																																										
28 Report Publication + integration in lessons learning			X			[Grey bar]																																																										

## **Siglas**

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
OEV	Oficina de Evaluación
ONG	organización no gubernamental
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Programa de País (PMA)
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
SGCE	Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas

## Anexo 2: Relación entre las preguntas y los criterios de evaluación

Preguntas de evaluación	Criterios
<b>Pregunta 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?</b>	
¿En su diseño inicial era pertinente el PP con las necesidades de mejora de la seguridad alimentaria de la población vulnerable, incluidas las necesidades de las mujeres, de los hombres, niñas y niños, mayores y otros grupos vulnerables? ¿Ha seguido siéndolo en el transcurso del tiempo?	Relevancia, cobertura
¿Es el PP coherente con las políticas y estrategias nacionales, incluidas las políticas sectoriales y de género relevantes?	Coherencia
¿Es el PP complementario con las acciones desarrolladas por las demás contrapartes de ayuda humanitaria y para el desarrollo, así como con otras intervenciones realizadas por la OP del PMA?	Coherencia
¿Está armonizado el PP con las estrategias, políticas y orientaciones normativas del PMA y del sistema de las Naciones Unidas (incluyendo el tema de género)?	Coherencia
<b>Pregunta 2: ¿Cuáles son los resultados de la operación?</b>	
¿Cuál es el nivel de realización de los distintos productos esperados (presentado por sexo y edad)?	Eficacia
¿En qué medida estos productos contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de la operación? ¿Ha habido efectos inesperados? ¿Existen diferencias entre los grupos geográficos y sociales, incluidos las mujeres, niñas, hombres, niños, mayores y otros grupos vulnerables?	Eficacia, impacto
¿En qué medida las actividades implementadas en el PP se completan y están en sinergia con las medidas tomadas por otros actores para contribuir a los objetivos principales del PMA en Cuba?	Coherencia, eficiencia, impacto
¿Cuál es la eficiencia de la operación y cuáles son las posibilidades que los efectos persistan a su término?	Eficiencia, sostenibilidad
<b>Pregunta 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?</b>	
¿Cuáles son los factores internos (sobre los cuales el PMA puede actuar) que han influenciado la implementación de las actividades y el alcance de los efectos esperados?	Cobertura, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad
¿Cuáles son los factores externos (sobre los cuales el PMA no puede actuar) que han influenciado la implementación de las actividades y el alcance de los efectos esperados?	Cobertura, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad

### Anexo 3: Matriz de evaluación

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
1.1 ¿En su diseño inicial era pertinente el PP con las necesidades de seguridad alimentaria de la población vulnerable, incluidas las necesidades de las mujeres, de los hombre, niñas y niños y personas con vulnerabilidades particulares? ¿Ha seguido siéndolo en el transcurso del tiempo?	<p><u>1.1.1 Nivel de pertinencia de los objetivos del programa con el contexto y las necesidades identificadas, y la evolución de las necesidades durante la ejecución del programa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso y calidad de la evaluación inicial de las necesidades, de apoyo a los programas sociales, a las cadenas de valor agrícolas y a los sistemas de gestión de los riesgos de desastres.</li> <li>• Proceso y calidad de la reevaluación continua de necesidades durante la ejecución del programa</li> <li>• Situación alimentaria, nutricional, educación en términos de producción alimentaria local y de vulnerabilidad frente a desastres en el momento de la identificación del programa (consumo alimentario, medios de vida, estrategias de adaptación y recursos naturales, prevalencia de la anemia y malnutrición, acceso a la educación, situación de los ancianos, situación de la producción agrícola e integración en el mercado de los pequeños productores...); situación y necesidades específicas de las mujeres, los hombres, las niñas, los niños y los ancianos</li> <li>• Capacidades nacionales, provinciales y locales, y necesidades de apoyo para la gestión de los programas sociales de alimentación escolar, de atención a mujeres embarazadas, de atención a ancianos, para el desarrollo de las cadenas de valor alimenticias, para la gestión de riesgos de desastres, para el seguimiento de la situación de seguridad alimentaria y nutricional,</li> <li>• Medida en que los objetivos del programa representan una respuesta adecuada a las necesidades identificadas.</li> </ul> <p><u>1.1.2 Pertinencia de las actividades y modalidades de transferencia propuestas y ejecutadas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y pertinencia de la lógica de intervención y de las actividades propuestas para alcanzar los objetivos</li> <li>• Pertinencias de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la eficiencia y sostenibilidad de los programas sociales, el abastecimiento local, el mejoramiento de las cadenas de valor alimenticias, y el mejoramiento de los sistemas de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA que ha participado en la identificación del PP</li> <li>• Personal de las instituciones gubernamentales concernidas a nivel nacional, provincial, municipal</li> <li>• Personal de las agencias de NNUU relevantes (FAO, UNICEF, OPS, PNUD, FIDA)</li> <li>• Miembros de cooperativas agrícolas</li> <li>• Personal de empresas agrícolas estatales,</li> <li>• Otras personas claves (sociedad civil, ONGs internacionales)</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> <li>• Informes de estudios sobre la situación alimentaria, nutricional, de salud, de educación, de la agricultura, de la gestión de riesgos</li> <li>• Otra documentación pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	<p>Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</p> <p>Validación de resultados preliminares durante las presentaciones</p>	Buena

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<p>de seguridad alimentaria y nutricional y de gestión de riesgos de desastres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de las actividades de desarrollo de capacidades a las necesidades nacionales provinciales y municipales identificadas.</li> <li>• Nivel de participación de los participantes (incluidos los beneficiarios) en la definición de las actividades, las modalidades y las raciones</li> <li>• Nivel de participación de los participantes acerca de las acciones propuestas e implementadas</li> </ul> <p><u>1.1.3 Pertinencia de la estrategia de selección de centros, colectivos y beneficiarios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia de la selección geográfica considerando la repartición geográfica de las necesidades</li> <li>• Pertinencia de los criterios de selección de las comunidades, colectivos, centros, escuelas, cooperativas, hogares e individuos</li> <li>• Calidad del proceso de selección de los beneficiarios</li> <li>• Nivel de participación de los participantes (incluido los beneficiarios), en la definición de los criterios y en el proceso de selección de beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA que ha participado en la identificación del PP</li> <li>• Personal de las instituciones gubernamentales concernidas a nivel nacional, provincial, municipal</li> <li>• Personal de las agencias de NNUU relevantes (FAO, UNICEF, OPS, PNUD, FIDA)</li> <li>• Miembros de cooperativas agrícolas</li> <li>• Personal de empresas agrícolas estatales,</li> <li>• Otras personas claves (sociedad civil, ONGs internacionales)</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> <li>• Documentos técnicos de concepción, planificación e implementación de las actividades</li> <li>• Informes de estudios sobre la situación alimentaria, nutricional, de salud, de educación, de la agricultura, de la gestión de riesgos</li> <li>• Otra documentación pertinente</li> <li>• Personal de los participantes (PMA; instituciones gubernamentales, NNUU, contrapartes de implementación)</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>		

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de estudios sobre la situación alimentaria, nutricional, de salud, de educación, de la agricultura</li> <li>• Documentos de concepción del enfoque de selección de beneficiarios</li> </ul>			
1.2 ¿Es el PP coherente y complementario con las políticas y estrategias nacionales, incluidas las políticas sectoriales y de género relevantes?	<p><u>1.2.1 Coherencia del PP con las políticas, estrategias y programas del gobierno relativos a la lucha contra la inseguridad alimentaria y nutricional, al desarrollo agrícola y rural, a la educación, a la gestión de riesgos de desastres, a la igualdad de género en términos de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Enfoques y estrategias</li> <li>• Prioridades (incluidas geográficas y colectivos prioritarios)</li> <li>• Productos distribuidos y aspectos técnicos</li> </ul> <p><u>1.2.2 En qué medida los socios gubernamentales del PMA valoran la colaboración con el PMA, más allá de la provisión de alimentos en los programas sociales</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las instituciones gubernamentales relevantes a nivel nacional y provincial</li> <li>• Documentos de políticas, estrategias y programas nacionales</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las instituciones gubernamentales relevantes a nivel nacional y provincial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Comparación entre los objetivos, actividades, estándares y enfoques del PP con los que están inscritos en las políticas, estrategias y programas nacionales	Buena
1.3 ¿Es el PP complementario con las acciones desarrolladas por las demás contrapartes de ayuda humanitaria y para el desarrollo, así como con otras intervenciones realizadas por la OP del PMA?	<p><u>1.3.1 Coherencia, complementariedad y sinergias existentes entre el PP y las acciones desarrolladas por los otros actores involucrados en la ayuda humanitaria y la cooperación al desarrollo, en términos de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Enfoques y estrategias</li> <li>• Zonas de intervención</li> <li>• Nivel de participación del PMA en los mecanismos de coordinación sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de los actores pertinentes de la sociedad civil, ONG internacionales, socios técnicos y financieros del gobierno</li> <li>• Documentos de estrategias y programas en el país de los otros actores</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Comparación entre los objetivos, actividades, estrategias y zonas de intervención del PP y de los otros actores Análisis de complementariedad y sinergias	Buena



Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<u>1.3.2 Coherencia y valorización de los aprendizajes de los programas anteriores del PMA en Cuba</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> <li>Documentos del PP</li> <li>Documentos de evaluación y de capitalización de los programas anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Análisis de complementariedad, coordinación y sinergias	
1.4 ¿Esta armonizado el PP con las estrategias, políticas y orientaciones normativas del PMA y del sistema de las Naciones Unidas (incluyendo el tema de género)?	<p><u>1.4.1 Coherencia, complementariedad y sinergias entre el PP y las acciones del sistema de NNUU en el país, en términos de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Enfoques y estrategias</li> <li>Zonas de intervención</li> <li>Nivel de participación del PMA en los mecanismos de coordinación de NNUU</li> </ul> <p><u>1.4.2 Coherencia con los planes estratégicos del PMA vigentes en los periodos de concepción y de implementación del PP (2014-2017), en términos de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Actividades</li> <li>Indicadores</li> <li>Modalidades...</li> </ul> <p><u>1.4.3 Coherencia con las estrategias regionales del PMA</u></p> <p><u>1.4.4 Coherencia con las orientaciones y directivas sectoriales del PMA en materia de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrición (incluido productos distribuidos por grupos de edad)</li> <li>Gestión de riesgos de desastres y resiliencia</li> <li>Alimentación escolar*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de NNUU (FAO, UNICEF, OPS, FIDA, PNUD, representante residente)</li> <li>Documento UNDAF y documentos de estrategia país de las agencias de NNUU</li> <li>Representante del PMA</li> <li>Plan estratégico</li> <li>Documentos de estrategias regionales</li> <li>Personal del RB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	<p>Comparación entre los objetivos, actividades, enfoques y zonas del PP con los del UNDAF y de las otras agencias</p> <p>Análisis del nivel de alineamiento del PP con el plan estratégico</p> <p>Análisis del nivel de alineamiento del PP con las estrategias regionales y de la integración de las lecciones aprendidas a nivel regional</p> <p>Comparación entre los objetivos, actividades, enfoques y</p>	<p>UNDAF disponible, otras estrategias no a esta altura</p> <p>Buena</p> <p>Estrategias regionales no disponible a esta altura</p>

<b>Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?</b>					
<b>Sub-preguntas</b>	<b>Medida/Indicador</b>	<b>Principales fuentes de Información</b>	<b>Método de recolección de datos</b>	<b>Método de análisis de datos</b>	<b>Calidad de la evidencia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de protección social</li> <li>• Genero</li> <li>• P4P*</li> <li>• Colaboraciones y desarrollo de capacidades nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos focales sectoriales de la OP</li> <li>• Documentos de políticas sectoriales</li> <li>• Documento de formulación del PP</li> <li>• Documentos de concepción de las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	modalidades del PP con los objetivos y las directrices de los documentos de referencia del PMA	Buena
<b>Pregunta principal 2: ¿Cuáles son los resultados de la operación?</b>					
<b>Sub-preguntas</b>	<b>Medida/Indicador</b>	<b>Principales fuentes de Información</b>	<b>Método de recolección de datos</b>	<b>Método de análisis de datos</b>	<b>Calidad de la evidencia</b>
2.1 ¿Cuál es el nivel de realización de los distintos productos esperados (presentado por sexo)?	<u>2.1.1 Componente 1: apoyo a programas sociales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de centros institucionales asistidos, en % de lo planificado</li> <li>• Cantidad de alimentos distribuidos, desagregados por tipo, en % de lo planificado</li> <li>• Número de mujeres, hombres, niños y niñas que reciben asistencia alimentaria, desagregado por actividades, categorías de beneficiarios, sexos, alimentos, transferencias monetarias, en % de lo planificado</li> <li>• Cantidad de productos no alimenticios distribuidos, desagregada por tipos, en % de lo planificado</li> <li>• Cantidad de alimentos fortificados, complementarios y de productos nutricionales especiales comprados localmente</li> <li>• Proporción de mujeres/hombres que reciben consejos nutricionales con el apoyo del PMA, en proporción de lo planificado</li> <li>• Proporción de mujeres/hombres alcanzados por la sensibilización nutricional apoyada por el PMA, en proporción de lo planificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA</li> <li>• Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>• Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	<p>Comparación entre los resultados planificados y registrados utilizando gráficos y tablas</p> <p>Triangulación de fuentes de información para la justificación de las diferencias</p>	Datos anuales disponibles únicamente para 2015 en SPR a esta altura

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de atención sanitaria que reciben 3 mensajes claves a través de actividades de sensibilización y asesoramiento apoyadas por el PMA (desagregado por sexo)</li> <li>• Número de socios gubernamentales capacitados en recolección y análisis de información sobre seguridad alimentaria y nutricional con perspectiva de género</li> <li>• Número de informes de monitoreo de seguridad alimentaria y nutricional producidos con el apoyo del PMA</li> <li>• Número de actividades de asistencia técnica realizadas, por tipo (incluido las relacionadas con igualdad de género y empoderamiento de las mujeres)</li> <li>• Número de miembros del personal gubernamental capacitados por el PMA en diseño e implementación de programas nutricionales, y en otros aspectos relacionados con la nutrición (incluido las que incluyeron cuestiones de género y nutrición)</li> </ul> <p><u>2.1.2 Componente 2: Vínculo entre programas sociales y cadenas de valores agrícolas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizaciones de productores capacitadas en acceso a mercados y técnicas post-cosecha (desagregado por tipo de organizaciones en cuanto a membresía – hombres-mujeres)</li> <li>• Cantidad de alimentos comprados localmente a través de compras locales y regionales</li> <li>• Número de pequeños productores apoyados (desagregado por sexo)</li> <li>• Cantidad de alimentos comprados localmente a sistemas de agregación de pequeños productores</li> <li>• Cantidad de alimentos fortificados, complementarios y de productos nutricionales especiales comprados localmente</li> <li>• Cantidad de productos no alimenticios distribuidos, desagregada por tipos, en % de lo planificado</li> </ul> <p><u>2.1.3 Componente 3: gestión de riesgos de desastres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas capacitadas, desagregado por sexo, tipo y capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA</li> <li>• Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>• Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> </ul>		

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actividades de asistencia técnica realizadas, por tipo</li> <li>Cantidad de productos no alimenticios distribuidos, desagregada por tipos, en % de lo planificado</li> </ul> <p><u>2.1.4 Resultados transversales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de hogares donde los hombres toman las decisiones sobre el uso de la comida, el dinero o los bonos (por componente)</li> <li>Proporción de hogares donde las mujeres toman las decisiones sobre el uso de la comida, el dinero o los bonos (por componente)</li> <li>Proporción de hogares dónde las mujeres y los hombres toman juntos las decisiones sobre el uso de la comida, el dinero o los bonos (por componente)</li> <li>Proporción de mujeres beneficiarias en posición de liderazgo en comités de gestión del programa</li> <li>Proporción de mujeres miembros de comités de gestión capacitadas sobre modalidades de alimentos, dinero o bonos</li> <li>Proporción de población asistida (mujeres) que no tienen problemas de seguridad para acceder a sitios cubiertos por el PMA</li> <li>Proporción de población asistida (hombres) que no tienen problemas de seguridad para acceder a sitios cubiertos por el PMA</li> <li>Proporción de población asistida (mujeres) informada sobre el programa (quien está incluido, que reciben los beneficiarios, dónde reclamar)</li> <li>Proporción de población asistida (hombres) informada sobre el programa (quien está incluido, que reciben los beneficiarios, dónde reclamar)</li> <li>Proporción de actividades del programa implementadas con el apoyo de socios complementarios</li> <li>Número de organizaciones socias que proporcionan servicios y recursos complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul>		

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de fondos complementarios aportados en el programa por socios</li> </ul>				
2.2 ¿En qué medida estos productos contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de la operación? ¿Ha habido efectos inesperados? ¿Existen diferencias entre los grupos geográficos y sociales, incluidos las mujeres, niña, hombres, niños, mayores y otros grupos vulnerables?	<p><u>2.2.1 Componente 1: Componente 1: apoyo a programas sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prevalencia de anemia por deficiencia en hierro en mujeres embarazadas (por clase de edad)</li> <li>Proporción de población que participa en un número adecuado de distribuciones (desagregada por sexo)</li> <li>Proporción de población elegible que participa en el programa (cobertura) (desagregada por sexo)</li> <li>Prevalencia de anemia por deficiencia en hierro en niños de menos de 2 años</li> <li>Número medio de días de escuela por mes en que se ha proporcionado productos de uno o varios grupos de alimentos comprados localmente</li> <li>Índice de capacidades nacionales en alimentación escolar</li> <li>Índice de capacidades nacionales en programas nutricionales</li> </ul> <p><u>2.2.2 Componente 2: Vínculo entre programas sociales y cadenas de valores agrícolas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentos comprados de proveedores regionales, nacionales y locales, en % de alimentos distribuidos por el PMA en el país</li> <li>Alimentos comprados de sistemas de agregación en los cuales participan pequeños productores, en % de compras regionales, nacionales y locales</li> </ul> <p><u>2.2.3 Componente 3: gestión de riesgos de desastres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de capacidades nacionales en preparación y respuesta a emergencias</li> <li>Nivel de integración de perspectiva de género en los productos apoyados por el programa</li> <li>Proporción de comunidades cubiertas donde existen evidencias de mejora de las capacidades de gestión de los choques y riesgos climáticos, apoyada por el PMA</li> </ul> <p>2.2.4 Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>Beneficiarios</li> <li>Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> <li>Base de datos del sistema de M&amp;E</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>Miembros de cooperativas y personal de empresas estatales</li> <li>Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> <li>Base de datos del sistema de M&amp;E</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> </ul>	<p>Comparación entre los resultados planificados y registrados utilizando gráficos y tablas</p> <p>Triangulación de fuentes de información para la justificación de las diferencias</p>	<p>A final de 2015, información disponible únicamente sobre los valores de línea de base de los indicadores</p>

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de los hombre y de las mujeres sobre los beneficios del programa</li> <li>Medida en que el programa ha contribuido a satisfacer las necesidades específicas de hombres y mujeres</li> <li>Efectos del programa en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres</li> <li>Efectos del programa en términos de transformación de las desigualdades en las relaciones entre hombres y mujeres</li> </ul> <p><u>2.2.5 Efectos no deseados, positivos o negativos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional y provincial</li> <li>Informes SPR, mensuales, anuales por componente y otros</li> <li>Base de datos del sistema de M&amp;E</li> <li>Informes SPR</li> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal</li> <li>Beneficiarios finales</li> <li>Personal del PMA</li> <li>Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal</li> <li>Personal de otros actores presentes en las zonas cubiertas por el programa</li> <li>Beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de resultados preliminares</li> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> </ul>		
2.3 ¿En qué medida las actividades implementadas en el PP se completan y están en sinergia con las medidas tomadas por otros actores para contribuir a los objetivos principales del PMA en Cuba?	<p><u>2.3.1 complementariedad y sinergias de las acciones en términos de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Convergencia/coherencia geográfica</li> <li>Coherencia de enfoques y estrategias</li> <li>Coherencia técnica</li> <li>Colaboración con socios</li> <li>Selección de beneficiarios</li> <li>Otros aspectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores gubernamentales, NNUU, no gubernamentales que intervienen en los mismos sectores y zonas que el PP</li> <li>Actores gubernamentales, NNUU, no gubernamentales que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Presentación de resultados preliminares</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> </ul>	Triangulación de fuentes de información	Buena

<b>Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?</b>					
<b>Sub-preguntas</b>	<b>Medida/Indicador</b>	<b>Principales fuentes de Información</b>	<b>Método de recolección de datos</b>	<b>Método de análisis de datos</b>	<b>Calidad de la evidencia</b>
	<u>2.3.2 Relaciones con los actores que intervienen en las mismas zonas y mismos sectores que el PP y percepciones sobre las actividades implementadas por el PP.</u>	intervienen en los mismos sectores y zonas que el PP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>		
2.4 Cuál es la eficiencia de la operación y cuáles son las posibilidades que los efectos persistan a su término?	<u>2.4.1 Nivel de eficiencia de la implementación del PP</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de respeto del cronograma de implementación de las actividades</li> <li>• Adecuación de los medios humanos, financieros y materiales a los objetivos del PP</li> <li>• Nivel de ejecución del presupuesto</li> <li>• Eficiencia del dispositivo logístico</li> </ul> <u>2.4.2 Perspectivas de continuación de las acciones al final del periodo de implementación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones políticas, económicas, financieras, sociales, organizativas y ambientales para la continuación de las acciones</li> <li>• Medida en la que las innovaciones promovidas en el sector agrícola son sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA</li> <li>• Presupuesto del programa</li> <li>• Informes SPR</li> <li>• Oficinas y equipamientos del PMA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de los socios gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal</li> <li>• Personal de otros actores presentes en las zonas cubiertas por el programa</li> <li>• Beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Observación</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Triangulación de fuentes de información	Buena
<b>Pregunta principal 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?</b>					
<b>Sub-preguntas</b>	<b>Medida/Indicador</b>	<b>Principales fuentes de Información</b>	<b>Método de recolección de datos</b>	<b>Método de análisis de datos</b>	<b>Calidad de la evidencia</b>
3.1 ¿Cuáles son los factores internos (sobre los cuales el PMA puede actuar) que han influenciado la implementación de las actividades y el alcance de los efectos esperados?	<u>3.1.1 Calidad de la implementación del PP, en términos de:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planificación de las acciones y adecuación de los periodos de implementación de las actividades</li> <li>• Arreglos institucionales, proceso de toma de decisión y gestión de las dificultades</li> <li>• Logística, sistemas de compra (compra,, perdidas, gestión de las rupturas de aprovisionamiento...)</li> <li>• Contenido y calidad de las colaboraciones con los socios de implementación, capacidad de los socios</li> <li>• Gestión administrativa y financiera del PP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de al OP</li> <li>• Personal de los socios institucionales y de implementación</li> <li>• Documentos de planificación de las actividades</li> <li>• Herramientas de gestión logística, administrativa y financiera</li> <li>• Informes de distribución</li> <li>• Oficinas y equipos del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Triangulación de fuentes de información	Buena

Pregunta principal 1: ¿En qué medida es apropiada la operación?					
Sub-preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación, y utilidad para la toma de decisiones, medida en que el acceso a los beneficiarios representa una limitación</li> <li>• Estrategia de movilización de los recursos</li> <li>• Apoyo de la OP, de la OR y de la sede</li> <li>• Adecuación y capacidades de los recursos humanos y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios y FLA</li> </ul>			
3.2 ¿Cuáles son los factores externos (sobre los cuales el PMA no puede actuar) que han influenciado la implementación de las actividades y el alcance de los efectos esperados?	<p><u>3.2.1 Efectos positivos y negativos de los factores contextuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política, económica, institucional en el país y en las zonas de intervención</li> <li>• Evolución y calidad de las políticas, estrategias y prioridades nacionales y medida en la cual el contexto institucional y las políticas, estrategias y orientaciones normativas del gobierno han favorecido una implementación objetiva y efectiva de la operación</li> <li>• Factores externos que afectan la situación de seguridad alimentaria y nutricional</li> <li>• Logística gestionada por los socios gubernamentales (transporte, almacenamiento,...)</li> <li>• Características socio-culturales, conocimientos y prácticas de los beneficiarios</li> <li>• Acceso a los beneficiarios</li> <li>• Limitaciones existentes para el análisis objetivo de la situación de seguridad alimentaria y nutricional</li> <li>• Fortalezas y limitaciones derivadas del proceso de descentralización en Cuba</li> <li>• Medioambiente y clima</li> <li>• Infraestructuras de comunicación</li> <li>• Nivel de movilización de los donantes</li> <li>• Otros factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA</li> <li>• Personal de las instituciones gubernamentales concernidas</li> <li>• Informantes claves (NNUU, donantes, sociedad civil,...)</li> <li>• Beneficiarios finales</li> <li>• Documentos de políticas y estrategias sectoriales</li> <li>• Informes de seguimiento y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Presentación de resultados preliminares</li> </ul>	Triangulación de fuentes de información	Buena



### Anexo 4: Sitios visitados durante la evaluación y criterios de selección

Provincia	Municipio	Tipos de centros visitados	Logística
<b>Componente 1</b>			
<b>Granma</b>	Jiguaní	- Circulo infantil - Hogar materno - Escuela primaria - SAF - Casa de abuelo - Hogar de ancianos	25 km de Bayamo
<b>Pinar del Río</b>	Pinar del Río	- SAF - Círculo infantil	Cabeza provincial
<b>Santiago de Cuba</b>	Santiago de Cuba	- Almacén provincial - Escuela primaria - Circulo infantil - SAF - Policlínico - Hogar materno - Hogar de ancianos	Cabeza provincial
	San Luis	- Escuela primaria - Circulo infantil - SAF	19 km de Santiago de Cuba
	Songo La Maya	- Hogar materno - Casa de abuelo - Escuela primaria	29 km de Santiago de Cuba
<b>Componente 2</b>			
<b>Guantánamo</b>	Capital de provincia	- Universidad de Guantánamo	
	El Salvador	- CCS - Empresa agropecuaria - UEB mayorista	8 km de Guantánamo
	Niceto Pérez	- CCS - IPA - UEB mayorista - Empresa de granos - UEB empresa de semillas	10 km de Guantánamo
<b>Granma</b>	Campechuela	- CPA - IPA	93 km de Bayamo
	Urbano Noris	- CCS - CPA - UEB mayorista	20 km de Holguín
<b>Matanzas</b>	Unión de Reyes	- CCS - CPA - Empresa agropecuaria	113 km de la Habana
<b>Componente 3</b>			
<b>Guantánamo</b>	Maisí	- Estación meteorológica municipal - Estación hidrológica - ONEI - Gobierno municipal - MINAG	104 km de Guantánamo
<b>Las Tunas</b>	Solo se entrevistara socios a nivel provincial		
<b>Santiago de Cuba</b>	Santiago de Cuba	- Estación meteorológica municipal - Estación hidrológica - ONEI - Gobierno municipal - MINAG	
<b>Pinar del Río</b>	Solo se ha entrevistado socios a nivel provincial		

### Anexo 5: Calendario de la misión de evaluación

<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Jefe de equipo Pierre Leguéné (componente 3)</b>	<b>Miembro de equipo María Cecilia Cuartas Arango (componente 1)</b>	<b>Miembro de equipo Eddy Aburto (componente 2)</b>
0	26/02	Viaje Madrid-La Habana	Viaje Bogotá- La Habana	Viaje Managua-La Habana
1	27/02	La Habana - Briefing con la OP - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Briefing con la OP - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Briefing con la OP - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos
2	28/02	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos
3	01/03	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	Viaje La Habana- Bayamo	Viaje La Habana-Bayamo
4	02/03	Viaje La Habana-Las Tunas	Provincia Granma - Entrevista con el monitor del PMA - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial	Provincia Granma - Entrevista con el monitor del PMA - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial
5	03/03	Provincia Las Tunas - Entrevista con el monitor del PMA - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial	Provincia Granma - Visita municipio Jiguaní: entrevista con socios a nivel municipal, círculo infantil “Soldadito de Plomo”, Escuela primaria “Conrado Benítez García”, SAF “el Sabor”	Provincia Granma - Visita municipio Campechuela: entrevistas con socios a nivel municipal, CPA “Nicaragua Libre”, CPA “Miguel Espinosa”, IPA “Juan A Rapado Rapdao”
6	04/03 Sábado	Viaje Las Tunas-Guantánamo	Provincia Granma - Visita municipio Jiguaní: Casa de Abuelo Jiguaní, hogar materno Esperanza Acosta	Viaje Bayamo-Guantánamo
7	05/03 Domingo	Revisión de información recolectada	Viaje Bayamo-Santiago de Cuba	Revisión de información recolectada
8	06/03	Provincia de Guantánamo - Entrevista con el monitor del PMA	Provincia Santiago de Cuba - Entrevista con la monitora del PMA	Provincia Guantánamo - Entrevista con el monitor del PMA

<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Jefe de equipo</b> <b>Pierre Leguéné (componente 3)</b>	<b>Miembro de equipo</b> <b>María Cecilia Cuartas Arango</b> <b>(componente 1)</b>	<b>Miembro de equipo</b> <b>Eddy Aburto (componente 2)</b>
		- Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial	- Visita municipio La Pimienta: visita policlínico Joaquín Barrientos - Municipio Santiago de Cuba: visita almacén municipal 603, hogar materno El Caney	- Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial
9	07/03	Provincia de Guantánamo - Visita municipio Maisí: entrevistas con socios a nivel municipal, visita estación meteorológica	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio Santiago de Cuba: entrevista con socios a nivel municipal, círculo infantil “Sombbrero de Pluma”, SAF “combinado Martí”, escuela primaria “Nguyen Van Troy”	Provincia Guantánamo - Visita municipio El Salvador: entrevistas con socios a nivel municipal, CCS “Guillermo Castro”, empresa agropecuaria de “Honduras”
10	08/03	Viaje Guantánamo-Santiago de Cuba - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio Santiago de Cuba: hogares de ancianos “Mario Muñoz” y “América Labadi”. - Entrevistas con socios externos a nivel provincial	Provincia Guantánamo - Visita municipio El Salvador: CCS “Pedro A. Pérez”, CCS “Vidal Megret”, UEB empresa mayorista - Entrevista Universidad de Guantánamo
11	09/03	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio Santiago de Cuba: entrevista con los socios a nivel municipal - Entrevista con el monitor del PMA	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio San Luis: entrevista con socios a nivel municipal, círculo infantil “Mi trencito”, SAF “la Cuevita”, escuela primaria “29 de abril”.	Provincia Guantánamo - Visita municipio Niceto Pérez: entrevistas con socios a nivel municipal, CCS “Renato Guitar”, IPA “Manuel Simón Tames Guerra”, empresa mayorista de alimentos EMPA
12	10/03	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio de Guamá: entrevista con los socios a nivel municipal	Provincia Santiago de Cuba - Visita municipio Songo la Maya: entrevista con socios a nivel municipal, hogar materno “8 de marzo”, casa de abuelo “Volver a nacer”, escuela primaria “Rogelio Crespo Blanco”	Provincia Guantánamo - Visita municipio Niceto Pérez: empresa de granos Niceto Pérez, CCS “Gabriel Valiente - Visita UEB Empresa de semillas
13	11/03 Sábado	Viaje Santiago de Cuba-Villa Clara	Viaje Santiago de Cuba-Villa Clara	Viaje Guantánamo-Villa Clara
14	12/03 Domingo	Viaje Villa Clara Pinar del Río	Viaje Villa Clara Pinar del Río	Viaje Villa Clara-La Habana

<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Jefe de equipo Pierre Leguéné (componente 3)</b>	<b>Miembro de equipo María Cecilia Cuartas Arango (componente 1)</b>	<b>Miembro de equipo Eddy Aburto (componente 2)</b>
15	13/03	Provincia Pinar del Río - Entrevista con el monitor del PMA - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial	Provincia Pinar del Río - Entrevista con el monitor del PMA - Entrevistas con socios y actores externos a nivel provincial - Visita municipio Pinar del Río: círculo infantil “el Carrusel”, SAF “La Pelota” - Viaje Pinar del Río-La Habana	Viaje La Habana- Unión de Reyes - Visita municipio Unión de Reyes: entrevista con socios a nivel municipal, CPA “Rubén González”, CCS “Sabino Pupo”, empresa agropecuaria - Viaje Unión de Reyes – La Habana
16	14/03	La Habana - Viaje Pinar del Río-La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos	La Habana - Entrevistas con unidades de la OP - Entrevistas con socios del programa y actores externos
17	15/03	La Habana - Preparación de los debriefing	La Habana - Preparación de presentación de resultados	La Habana - Preparación de presentación de resultados
18	16/03	La Habana - Debriefing interno - Entrevistas complementarias con la OP, socios y actores externos	La Habana - Presentación interna de resultados - Entrevistas complementarias con socios y actores externos	La Habana - Presentación interna de resultados - Entrevistas complementarias con la OP y socios externos
19	17/03	La Habana - Debriefing externo - Entrevistas complementarias con la OP, socios y actores externos	La Habana - Presentación externa de resultados	La Habana - Presentación externa de resultados

## Anexo 6: Bibliografía

- Antúnez Saiz V., y AL, *Diagnostico de la cadena de valor frijol en las provincias de Guatanamo y Matanzas. Caso: Municipios Niceto Pérez y Salvador*, MINAG, PNUD, UE, 2014.
- Aburto, N J, PhD MS. ; *Informe del diagnóstico de capacidades locales para planificar una estrategia de comunicación social en el marco del Programa de País PMA 2015-2018; PMA, 2015.*
- Banco Mundial, Human Development Network, *SABER-Alimentación Escolar Instrumento Preliminar para la Recopilación de Datos sobre la Alimentación Escolar, 2014.*
- Cubadebate, Marzo, 2015.
- FAO, *Buenas prácticas para la reducción del riesgo de desastres la agricultura cubana, Documento final de proyecto, 2008.*
- Fondo para el Logro de los ODM; *Juntos Contra la Anemia: Programa Conjunto de Apoyo a la Lucha Contra la Anemia en Grupos Vulnerables en Cuba, 2013.*
- G.Pita-Rodríguez et al. 2013. *El bajo consumo de alimentos ricos en hierro y potenciadores de su absorción se asocia con anemia en preescolares cubanos de las provincias orientales. 2005-2011.* Rev. Chil. Nutr., 40(3)
- Gisela M. Y Al., *Anemia in Children Under Five Years Ols in Eastern Cuba, 2005-2011*
- Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos. 2014. *Anemia in Children under five years old in Eastern Cuba 2005-2011.* Medic. Review, 16(1):16-23.
- INHEM-UNICEF, *Resultados del Consumo de Zinc en niños cubanos de 6 a 23 meses (Resultados Preliminares) 2015.*
- Jimenez, S; Rodriguez, A; Díaz, M.; *La obesidad en cuba. Una mirada a su evolución en diferentes grupos poblacionales.* Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos, 2013.
- Miereles Torres M., Pacheco Fernández M, *Diagnóstico integral de la cadena del frijol orientada a las redes de protección social en la provincia de Holguin, PMA, 2016.*
- Miereles Torres M., Pacheco Fernández M, *Diagnóstico integral de la cadena del frijol orientada a las redes de protección social en la provincia de Las Tunas, PMA, 2015.*
- MINAG, *Estrategia de género del sistema de la agricultura de Cuba 2015-2020*
- Naciones Unidas, *Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo, Cuba 2014-2018*
- Osoria, N.: *Diagnóstico de Género en el Ámbito del Proyecto, PMA, 2015.*
- Oxfam, Solidarité, *Cuba, Paradigma en la reducción de riesgo de desastres.*
- Partido Comunista de Cuba, *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido de la revolución para el periodo 2016-2021*

Partido Comunista de Cuba, *Conceptualización del modelo Económico y social cubano de desarrollo socialista, Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Documento de proyecto*, 2014

PMA Cuba, *Plan de Acción para el Programa en el País Cuba 200703*, 2015.

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Revisión presupuestaria 1*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Revisión presupuestaria 2*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Appraisal Gender Analysis*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Appraisal Mission Report*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Marco lógico revisado*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Estrategia de implementación, componente 1*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Estrategia de implementación, componente 2*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Estrategia de implementación, componente 3*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Guía práctica de monitoreo y evaluación*

PMA Cuba, *Programa de País 200703: Estrategia País*

PMA Cuba, *Análisis de Situación*

PMA Cuba, *Standard Project Report 2015*.

PMA Cuba, *Standard Project Report 2016*.

PMA Cuba, *Modelaje para el monitoreo de la Distribución de MNP para niños y niñas de 12 a 23 meses*, 2016.

PMA Cuba, *Resultados de la Encuesta de Consumo de MNPO. Indicadores de protección y género de los MNP*, 2016.

PMA Cuba, *Revisión Técnica del Proyecto 10589 “Apoyo al Plan Nacional para la Prevención y Control de la Anemia en las cinco Provincias Orientales de Cuba*, 2014.

PMA, *Plan Estratégico del PMA para 2014-2017*

PMA, *Política del PMA en materia de nutrición*, 2012

PMA, *Unlocking WFP’s potential: Guidance for nutrition-sensitive programming March 2017. Versión 1.0, Interim*

PMA, *NUTRITION POLICY, SECOND DRAFT*, 2017

PMA, *Revisión de la Política de Alimentación Escolar, Promover la innovación y brindar apoyo a programas dirigidos por los gobiernos*, 2013

PMA, *Fortaleciendo las Redes de Protección Social, Apoyando los Programas Nacionales de Alimentación Escolar en América Latina y el Caribe*, 2016.

PMA, *Actualización de la política del PMA en materia de redes de seguridad, La función de la asistencia alimentaria en la protección social*, 2012.

PMA, *Climate Change Policy*, 2017.

PMA, *WFP Policy on Disaster Risk Reduction and Management, Building Food Security and Resilience*, 2011.

PMA, *Política del PMA en materia de Género (2015-2020)*, 2015.

PMA, *WFP Policy on Capacity Development, An update on Implementation*, 2009.

PMA, *WFP Policy on Building Resilience for Food Security and Nutrition*, 2015.

PMA, *Fortaleciendo las capacidades en seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. Analizando el pasado, construyendo el presente, mirando al futuro*, 2016.

PNUD, Cuba, *Sistematización de los centros de gestión para la reducción del riesgo*, 2016.

## Anexo 7: Lista de personas entrevistadas

Nombre	Organización	Función
Laura Melo	PMA OP	Directora de País
Gabriela Hernández	PMA OP	Oficial de Programas
Lizette Selva	PMA OP	Punto Focal Nutrición y Coordinadora Componente 1
Ivette García	PMA OP	Asistente de Monitoreo y Evaluación, punto focal género
Miguel Ángel Puig González	PMA OP	Coordinador componente 3
Ana Victoria Reyes Herrera	PMA OP	Asistente de Programas
Cristina Benvenuti	PMA OP	Asistente de reporting
Segundo López	PMA OP	Responsable logística y compras
Juan Carlos González	PMA OP	Asistente de compras
Isabel Peñalver Travieso	PMA OP	Asistente de finanzas
Yordanka Fonseca Quevedo	PMA OP	Monitora Las Tunas
Lourdes Espinosa Fonseca	PMA OP	Monitora Granma
Inés Medina Ramos	PMA OP	Monitora Santiago de Cuba
Rosa María Martínez Calzada	PMA OP	Monitora Pinar del Rio
Norberto Roll Llamos	PMA OP	Monitor Guantánamo
Jacqueline Flentge	PMA OR	Oficial encargada Monitoreo y Evaluación
Francesca Deceglie	PMA OR	Oficial encargado de Protección Social y PAE
Alessandro Dinucci	PMA OR	Asesor cambio climático y resiliencia
Giorgia Testolin	PMA OR	
Carlos Cruz	PMA OR	
Vera Mayer	PMA OR	Oficial encargada de SPR
Byron Poncesegura	PMA OR	Asesor VAM
Eddy Pilar Aguilar Fernández	MINCEX	Especialista
Cecilia Fonseca	INSMET	Coordinadora componente 3
Abel Centella	INSMET	Director
Daisorih Tapones	INSMET	Responsable de relaciones internacionales
Mar Belis	Defensa Civil	Responsable de cooperación internacional
Dra María Del Can Camayo Villa	Defensa Civil	Ejecutiva departamento de reducción de desastre
Ida Inés Pedrosa Herrera	Agencia de Medio Ambiente	Grupo de evaluación de riesgos
Ignacio Ramos García	Agencia de Medio Ambiente	Grupo de evaluación de riesgos
Guillermo Legañoa Martínez	ONEI	Jefe del subcentro de estadística social y ambiental
Aimée Cosculluela Ballester	ONEI	Directora de relaciones internacionales y asesoría jurídica
Gretel Elena Vidal Medina	ONEI	Especialista medioambiente
Angelio Fernández Richelme	INRH	
Armando Rodríguez Suárez	INHEM	Director
Francis Herrera Chacón	EMPA	Vicepresenta primera
Edalio Mora Arias	EMPA	Presidente
Nancy Valdés Jiménez	MINCIN	Viceministra
Iris Pérez López	MINCIN	Especialista Colaboración y Relaciones Internacionales
Blanca A Terry Berro	CNHA	Directora
Santa Magaly Jiménez Acosta	PIPCA y SISVAN	Profesional Experto
Roberto Álvarez Fumero	MINSAP	Jefe Departamento Materno Infantil
Alberto Fernández	MINSAP	Jefe Programa Adulto Mayor
Julio Caminero	EMPA	Subdirector Comercial



<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
Nelvis La Rosa	EMPA	Especialista en Programas
Marelis Milán Rodríguez	MINAL	Jefe Departamento Relaciones Internacionales
Yaelis Cisneros	MINAL	Especialista del grupo Lácteo
Oscar Pérez Pérez	MINAL	Director Empresa Láctea Bayamos
Aldamary Garcia	MINAG	Coordinadora C2, Programa Nacional
Niurca Ulloa	MINAG	Instituto de Granos
Leonardo Perez Meza	MINAG	Jefe departamento de relaciones internacionales
Oswaldo Puig	MINAG	Dirección agrícola
Maribel Suárez	MINAG	Dirección de colaboración
Lissette Sánchez	MINED	Especialista Relaciones internacionales
Felipe Nápoles	MINED	Pasante estudio trabajo
Yainelis Sánchez	MINED	Especialista relaciones internacionales
Herminia Rodríguez	FMC	Especialista relaciones internacionales
Alicia Jiménez	FMC	Especialista relaciones internacionales
Eneidis Ramos Montoya	FMC	Funcionaria segunda secretaria
Frank Carbonell de Armas	PRODECOR-FIDA	Coordinador General del Programa
Raon Peña	PRODECOR-FIDA	Monitor Provincial Granma
Eduth Felipe	PNUD	Coordinadora de Programa
Hilray Syme	Embajada de Canadá	Consejera de cooperación
María Carla Azugaray	Embajada de Canadá	Agente de programa
Virginie Coustet	Delegación de la Unión Europea	
Iñigo Laza	MPDL	Director
Mauro Pedalino	Embajada de Italia	Asesor de cooperación
Thiago Carvalho de Medeiros	Embajada de Brasil	Jefe de sector cultural y cooperación
<b>Provincia Las Tunas</b>		
Jose Robinson Pérez	Gobierno provincial	Vice presidente
Amauri Meneses Estrada	Gobierno provincial	Vice presidente
Camilo Pérez Concepción	Gobierno provincial	Director de relaciones internacionales
Reinold Pérez Fernandez	Agencia de Medio Ambiente	Grupo de estudios de riesgos, grupo de trabajo componente 3
Francisco Villavicencio Mendosa	MINAG	grupo de trabajo componente 3
Eduardo Karer Cudina	ANAP	grupo de trabajo componente 3
Deisi Ochoa	ONEI	grupo de trabajo componente 3
Tomas Escalon Espinosa	ONEI	grupo de trabajo componente 3
Yusnel Nuñez Acosta	INSMET	grupo de trabajo componente 3
Pedro Suarez Ballestero	INRH	grupo de trabajo componente 3
Elfio Martí Beatón	Defensa Civil	grupo de trabajo componente 3
Andrés Chang Guillen	Centro de gestión para la reducción de riesgo de desastre	grupo de trabajo componente 3
<b>Provincia Guantánamo</b>		

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
Aris Laydi Peña de la Cruz	INSMET	grupo de trabajo componente 3
Leila Blanco Heredia	INRH	grupo de trabajo componente 3
Inel Simone Rancol	INRH	grupo de trabajo componente 3
Loexis Rodríguez Montoya	INSMET	grupo de trabajo componente 3
Luis Álvarez Ford	ONEI	grupo de trabajo componente 3
Miguel Selguera Dupuy	Defensa Civil	grupo de trabajo componente 3
Bradis Moulin Corbonel	MINAG	grupo de trabajo componente 3
Felipe Martínez Díaz	Universidad de Guantanamo	Profesor
Nancy Osorio Venerio	Universidad de Guantanamo	Profesora
Jose Rodríguez Oreña	Universidad de Guantanamo	Jefe departamento desarrollo Local
Magdalis Tamayo Tellez	Universidad de Guantanamo	Profesora
Adela Lores Díaz	Empresa Agropecuaria	Delegada MINAG
Hernán Cardona	Empresa Agropecuaria	Delegado Empresa agropecuaria
Guillermo Díaz	Empresa Agropecuaria	Socio
Xidia Matos	Empresa Agropecuaria	Sanidad vegetal
Miguelina Tamayo	Empresa Agropecuaria	Vicepresidenta
Maritza Frimeta Lobaína	Empresa Agropecuaria	Delegada MINAG
Orlys Cantillo Adamo	CITMA (Maïsi)	Especialista
Ericel Terreno Gómez	MINAG (Maïsi)	Especialista
Eduardo Puig Puig	INSMET (Maïsi)	Especialista
Eudis Matos Romero	Defensa Civil (Maïsi)	Jefe
Jorge Ruiz Sánchez	Gobierno municipal (Maïsi)	Vicepresidente
Pastor	CGRR (Maïsi)	Coordinador
Dayami Rojas	Delegación Municipal Agricultura (Niceto Pérez)	Delegada
Jamal Reyes	Casa Abuelos (Niceto Pérez)	Delegado
Nelson Frometa	Poder Popular (Niceto Pérez)	Secretario
Pastor Pérez	Emp. Ivan Rodríguez (Niceto Pérez)	Especialista Bono Productivo
Pedro Abad	Centro Universitario (Niceto Pérez)	Profesor
Ana Salguera	Centro Universitario (Niceto Pérez)	Profesora
Alberto Hernández	Centro Universitario (Niceto Pérez)	Delegado

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
Eric Bravo Pérez	Delegación Municipal (Niceto Pérez)	Delegado
Midrey Laborde	CGRR (Niceto Pérez)	Directora
Rafael Franco	CRMA (Niceto Pérez)	Especialista Calidad
Felicidad Dobois	Delegación Agrícola (Niceto Pérez)	Subdelegada
Rafael Fuentes	HOMA (Niceto Pérez)	Administración
Nadia Frometa	HOMA (Niceto Pérez)	Dietista
Cristhofer Cruces	Educación (Niceto Pérez)	Especialista Alimentario
Demetrio Pérez	Educación (Niceto Pérez)	Jefe de dpto. de Logística
Danayara Noa	Poder Popular (Niceto Pérez)	Funcionario de Proyecto
Marialbis Caboverde	Salud (Niceto Pérez)	Nutrición
Heleno Herrera	E y Planificación (Niceto Pérez)	Director
Javi Blanco	EAIG	Especialista
<b>Provincia Granma</b>		
José M Reuco García	Departamento Relaciones Internacionales	Delegado del Poder Popular Provincial
Mayelin Aseita Labeada	Salud Provincial	Medica Departamento PAMI
Monny Rosales Aguilar	Salud Provincial	Medica Mpto Provincial de APS (Atención Provincial de Salud)
Elba Cabrales N	Salud Provincial	Medica Dirección Provincial de Salud (DPS)
Pascual Torres Morales	Delegación Provincial MINAG	Especialista Departamento Ciencia, Innovación, Desarrollo
Esteban Arias Fuentes	Delegación Provincial MINAG	Especialista Maquinaria Agrícola
Ana Laborda	Delegación Provincial MINAG	Esp. C.V
Victor Ginarte Ávila	Delegación Provincial MINAG	Especialista riego y drenaje
Oswaldo Monserate Chávez	EIA	Especialista en Riego
Margarita Cruz	MINSAP Dirección Provincial de Salud	Representante Programa de Nutrición- Coordinadora
Moraima Galvis López	MINSAP Dirección Provincial de Salud	Especialista Programación de Salud
Ada González Camargo	MINSAP Dirección	Directora Departamento Provincial Adulto Mayor

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
	Provincial de Salud	
Ignacio Callede Reina	MINSAP Dirección Provincial de Salud	Especialista en Gestión Económica
Alexis Lloret Andino	MINED Departamento Provincial de Educación	Especialista
Pedro k Yan	MINED Departamento Provincial de Educación	Especialista
Mario Cisneros López	CITMA	Especialista
Manuel de Jesús Sánchez Carvajal	ANAP Provincial	Jefe Departamento de Cooperación Internacional
Manuela García Rodríguez	ANAP Provincial	Especialista
Mariela Sánchez Villalón	EMPA	Especialista Producción de Alimentos
Mareisy Espinosa Rodríguez	Comercio y Gastronomía	Especialista Sistema Atención a la Familia
Felipe Mari Aguilera	Educación Provincial	Metodólogo Educación Técnica
Ethel Hernández F	Dirección Municipal de Salud (Jiguani)	Doctora Promoción
Talyana Izaguirre A	Dirección Municipal de Salud (Jiguani)	Doctora Promoción
Leticia Fernández Rosal	APS municipal (Jiguani)	Profesional
Luis Carlos Aguilar	(Jiguani)	Mayorista
Arletín Pichorda Ramírez	(Jiguani)	Subdirectora de Gastronomía
Milagro Labrada Flores	DME Dirección Municipal de Educación (Jiguani)	Jefe departamento
Leopoldo Ledeer Fernández	Departamento Municipal de Educación (Jiguani)	Profesional
M Pérez	Comercio (Jiguani)	Especialista en Servicio
Ana García Aguilera	DMS Dirección Municipal de Salud (Jiguani)	Profesional Salud Pública
Martha Barrero	DMS Dirección Municipal de Salud- Epidemiología (Jiguani)	Medica Epidemióloga
Yanelis Rosales Góngora	DMS Dirección Municipal de Salud (Jiguani)	Profesional Salud Pública
Lorraine García Barrero	AMPP Municipio de IGUANI,	Presidenta

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
	Santiago de Cuba (Jiguani)	
Yoset Blanco	ANAP (Campechuela)	
Rafael Hernández	Coordinadora del componente 2 (Campechuela)	
Ana Izquierdo	Vice- Economía (Campechuela)	
Michel González	Jefe de departamento agropecuario (Campechuela)	
Mario Zamora Ruiz	Profesor CUM (Campechuela)	
Aicelis Rodríguez	Organizador CPA (Campechuela)	
Manuel García	ANAP (Campechuela)	
Felipe Aguilera	Educación (Campechuela)	
Fernando Granado Hernández	CPA (Campechuela)	
Vicente Peña	CPA (Campechuela)	
Edilberto Galindo Rojas	CPA (Campechuela)	
<b>Provincia Santiago de Cuba</b>		
María Teresa Duran Silveira	INRH	Especialista principal
Yindra Zulema Salmon Cuspinera	INSMET	Especialista
Mayra Magdalena Felfli Cabrera	O.N.E.I	Funcionaria Dirección
Anaiti Perdomo Motu	DPS Dirección Provincial de Salud	Especialista
Ana Fernández	DPS Dirección Provincial de Salud	Salud Pública (PAMI)
Dayanara Ospina	DPS Dirección Provincial de Salud	APS Médico especialista
Cesar A Caneoso	DPS Dirección Provincial Salud	Funcionario departamento de farmacia
Orlando Hernández	DPS Dirección Provincial Salud	Especialista en Nutrición
Kendy Pandi h	CPLDEM	Vicepresidente
Riliet Pozo Sayes	CPHEM (PROMOCION)	Especialista en Comunicación social
Alberto Arrowsmith Sánchez	Delegación Provincial de Comercio	Técnico Integración Servicios Gastronómico Grupo Empresarial Comercio
Marelys Chibas Jamieson	Delegación Provincial de la Agricultura	Especialista Asuntos Internacionales y Proyecto

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
Natacha de la C Sagero	Dirección Provincial Adulto Mayor	Geriatra
Ivan Philippou del Valle	ANAP Provincial	Funcionario Departamento Proyectos
Moya Nieves Hernán	Defensa Civil	Especialista
Marbeli Palín Massi	CGRR	Directora
Teresa Duvaréd	DPRM	Especialista
Yadira Salomón	Meteorología	Especialista
Dayami Galán Casellas	ESP MINCEX	Especialista
Melvis López Marín	DPE Dirección Provincial Educación	Especialista de Alimentos
Ramona García	Dirección Provincial Educación	Asesora de Relaciones Internacionales
Rafael Muñoz Guillen	Dirección Municipal de Educación (Santiago de Cuba)	Director
Lilian Jiménez M	Dirección Municipal de Salud	Nutricionista Municipal
Miriisi Reyes Ortiz	Dirección Municipal de Salud (Santiago de Cuba)	Responsable Atención
Ana Galán A	Dirección Municipal de Salud (Santiago de Cuba)	Higiene
Ismania López Roz	DMS Dirección Municipal de Salud (Santiago de Cuba)	Responsable de Salud e Higiene
Jislednys Rodríguez Pérez	Dirección Municipal de Salud (Santiago de Cuba)	Jefe Departamento de Promoción Salud
Yuniza González	Dirección Municipal de Salud (Santiago de Cuba)	Nutricionista Departamento de Educación
Alberto Arrowsmith Sánchez	Grupo Empresarial Comercio. (Santiago de Cuba)	Técnico Integración Servicios Gastronómicos
Yanefis Benítez	Grupo Empresarial Comercio y Gastronomía (Santiago de Cuba)	Especialista gastronomía SAF.
Raciél Rosales Reyes	Grupo Empresarial Comercio y Gastronomía	Técnico Alimentos

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
	(Santiago de Cuba)	
Arcencio	Grupo empresarial comercio y gastronomía (Santiago de Cuba)	Especialista Alimentos Educación
Anoris Lazaro Gómez Pérez	DME Dirección Municipal Educación (Santiago de Cuba)	Salud Escolar
Abiorgui Hordi Fellicies	Administración Municipal (Songo la Maya)	Vicepresidente
José Carvajal	Empresa de Comercio Gastronómico (Songo la Maya)	Técnico de Servicios Gastronómicos
Yari de Sosa Vaillant	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Planificador
Vivian Torreslanda Ramos	Dirección Municipal Educación (Songo la Maya)	Directora
Melvis López Marín	Dirección Municipal Educación (Songo la Maya)	Especialista de Alimentos
Raisa López Giraldo	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Dietista
Malagro Echavarría Walliam	CNHA Municipal (Songo la Maya)	Licenciado en Nutrición
Idalmis Parra Mora	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Responsable Atención Primaria Salud
Milagros Castillo	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Responsable Programa Materno Infantil
María Carriola	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Asesora de Enfermería
Zulima Sanami Moyet	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Educadora Promoción de Salud
Rudes Hidalgo Mayit	Dirección Municipal Salud (Songo la Maya)	Actividades en el laboratorio clínico
Gisela Cese Jimeno	Dirección Municipal Educación (Songo la Maya)	Asesora de Salud Escolar
Santa Ferrer Gutiérrez	Dirección Municipal	Especialista

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
	Educación (Songo la Maya)	
Ana Elis Muyet Hechiarn	Bodega 638 Songo (Songo la Maya)	Técnico
Benigno Rodríguez Torres	Radio Municipal (Guanma)	Periodista
Rafael Campos Vida	CGRR (Guanma)	Director
José Rodríguez Figuera	Defensa Civil (Guanma)	
Daiyamis Núñez Sardicia	CITMA (Guanma)	Especialista
Leobansi Holl Prado	Granja urbana (Guanma)	Director
German Fuentes Frometo	ONEI (Guanma)	Director
<b>Provincia Pinar del Río</b>		
Jorge Luis Salas Rosette	Gobierno provincial	Vicepresidente colaboración internacional
Marlen Piñero Pérez	MINAG	Especialista proyectos
Yosmani Reinoso Álvarez	ANAP	Especialista proyectos
Makcenia Izquierdo	Empresa Municipal de Gastronomía	Especialista Principal de Gastronomía
Alexander Carrillo Salgar	Grupo Empresarial Comercio	Especialista Principal de Gastronomía
Marilyn González Vásquez	Dirección Municipal de Educación	Asesora de Relaciones Internacionales
Jinette María Brito Martínez	Dirección Municipal de Educación	Asesora de Salud Escolar
Maribel Cote Socorro	Dirección Municipal de Educación	Asesora de Salud Escolar
Maritza Ortega Cáceres	Dirección Provincial Salud	PAMI Asesora Pediátrica
Blanca Amarilis Beitas Rodríguez	Dirección Provincial Salud	Funcionaria Atención Primaria de Salud.
Lisette Salazar Salguero	Dirección Provincial Salud	PAMI Asesora
María T Valdez Echevarría	Unidad Municipal Higiene y Epidemiología	Dietista
Anisra b. Morales Cerbo	Dirección Provincial Salud	Planificadora
Tania Rodríguez Romero	Dirección Provincial Salud	Coordinadora adulto Mayor
Humberto Márquez Rodríguez	Centro Provincial de Higiene	Jefe Departamento Alimentos y Nutrición
Gladys Hernández Martínez	FMC	Miembro del Secretariado
Yosnely Gálvez	CMP CITMA	Especialista Principal Grupo Científico
Felipe Madigo Escalona	UMA CITMA	Especialista Ambiental
Maximino Cárdenas Vel	EMPA UEBM 105	Director



<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Función</b>
Alejandrina Borrego	PP Provincial	Funcionario
Celeste Orta Saiz	MINCEX	Especialista en Colaboración
Alberto Arerdosiz	Gobierno Municipal	Coordinador Proyecto
Ivonne Mirllans Ramos	Centro de Gestión	Jefe
Marianela Diaz	EMPA	Jefe Departamento Comercial
Noel sambrano izquierdo	Provincial Popular	Vicepresidente
Yanelki Fuentes Ramos	Provincial Popular	Vicepresidente
Yosdanka Diaz Lorenzo	ONEI	
Asmode Iglesia Padilla	ONEI	Directora provincial
	UMHE	DMHE
Milenys Fernández Hernández		
Eduardo Izquierdo González	Concejo Administración Municipal Guane	Coordinador de Proyectos
Lester Pérez Pérez	Concejo Administración Municipal La Palma	Coordinador de Proyectos
Antonio González Melgarejo	INRH	Director Técnico
<b>Provincia Matanzas (municipio Unión de Reyes)</b>		
Paula Valladares	Grupo de trabajo componente 2	Capacitadora
Humberto Morejón	MINAG	Jefe de departamento de producción
Fidel Calvo Medina	MINAG	Especialista de S. Vegetal
Digzau Plasencio Monteagudo	ANAP	
Jatnery Vega	ANAP	ANAP
Lidia Pérez	MINED	
Roger Sandino	ANAP	Delegado de Educación
Lautaro Bolaños	Gobierno	Desarrollo Municipal
Avelio Peña	Gobierno	Representante de Gobierno

## Anexo 8: Ejecución de actividades de desarrollo de capacidades

**Tabla 11: Porcentaje de ejecución de las actividades previstas, componente 1**

<b>Indicador</b>	<b>Plane</b>	<b>Actual</b>	<b>%</b>
Cantidad del equipo (computadores, muebles) distribuida	1307	1237	94,6%
<b>Fortalecimiento de la capacidad nacional</b>			
Número de contrapartes gubernamentales femeninas entrenadas en recolección de información y análisis en SAN	103	105	101,9%
Número de informes de monitoreo/ vigilancia de seguridad alimentaria y nutricional elaborados con el PMA	24	24	100%
Número de contrapartes gubernamentales masculinas entrenadas en recolección de información y análisis en SAN	20	20	100%
Número de actividades de asistencia técnica proporcionadas	4	4	100%
Cantidad de equipo (computadores, muebles) distribuido	22	16	72,7%
Cantidad de hemoglobínometros distribuido	34	34	100%
<b>Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales y la Alimentación Escolar (in situ)</b>			
Número de hombres que reciben asesoramiento nutricional apoyado por el PMA	94	836	889,4%
Número de personas que reciben asesoría nutricional apoyado por el PMA	937	2811	300%
Número de escuelas preescolares asistidas por el PMA	235	235	100%
Número de escuelas primarias atendidas por el PMA	401	401	100%
Número de cuidadores (hombres y mujeres) que reciben 3 mensajes clave a través de mensajes y asesoría apoyados por el PMA	3804	3562	93,6%
Número de actividades de asistencia técnica proporcionadas	2	2	100%
Número de mujeres que reciben asesoría nutricional apoyado por el PMA	843	1975	234,3%
<b>Suplementación con micronutrientes</b>			
Número de productos de información nutricional distribuidos	34.500	34.500	100%

Fuente: PMA Cuba, SPR 2016

**Tabla 12: Porcentaje de personas capacitadas, componente 2**

<b>Temas de capacitación</b>	<b>2014</b>			<b>2015</b>			<b>2016</b>			<b>Alcance al 2016</b>
	H.	M.	Total	H.	M.	Total	H.	M.	Total	
Diagnóstico de cadena	42	34	76	52	46	98	81	51	132	306
Planes de negocio	325	101	426	269	95	364	165	144	309	1,099
Semillas adecuadas a condiciones locales	377	154	531	753	201	954	1,610	1,065	2,675	4,160
Buenas prácticas agronómicas	1,805	419	2,224	1,876	349	2,225	3,146	3,076	6,222	10,671
Negocios agrícolas y prestación de servicios	35	30	65	65	65	130	75	75	150	345
<b>Personas a capacitar al 2018, Meta</b>			<b>12,000</b>			<b>Total Capacitados al 2016</b>			<b>16,581</b>	

Fuente: elaborado por el equipo de evaluación en base a datos proporcionados por la OP del PMA y SPR 2015 y 2016.

## Anexo 9: Tabla de valoración

Indicadores	Escala
Pertinencia	
1-1 ¿En el momento de la concepción, y luego de la implementación de la operación, los objetivos eran pertinentes con las necesidades de la población meta?	<p>A. <b>Situación de excelencia.</b> Todas las necesidades prioritarias de las poblaciones beneficiarias están totalmente cubiertas en su diversidad, y la operación anticipa la evolución de las necesidades en el tiempo.</p> <p>B. <b>Pertinencia alta.</b> El conjunto de las necesidades cubiertas por la operación corresponde con las necesidades prioritarias de la población beneficiaria en su diversidad.</p> <p>C. <b>Pertinencia media:</b> La población beneficiaria en situación de ISN está bien identificada por la operación, pero la diversidad de las situaciones no está totalmente cubierta.</p> <p>D. <b>Pertinencia relativamente baja.</b> La operación cubre algunas necesidades prioritarias pero existen gaps más o menos importantes en materia de SAN.</p> <p>E. <b>No adecuación o adecuación muy limitada:</b> Muy pocas o ninguna necesidad prioritaria identificada en las evaluaciones previas están cubiertas por la operación.</p>
1-2 ¿En el momento de la concepción, y luego de la implementación de la operación, las actividades y modalidades de transferencias eran pertinentes considerando las necesidades de la población meta?	<p>A. <b>Pertinente excelente.</b> Las modalidades de asistencia son elegidas y adaptadas a la diversidad de los grupos metas, permiten optimizar los recursos y se adaptan a los cambios en el contexto y las necesidades.</p> <p>B. <b>Buena adecuación de las modalidades.</b> Las actividades y modalidades están adaptadas a la diversidad de los grupos metas, pero no se han adaptado a los cambios de contexto y necesidades.</p> <p>C. <b>Adecuación media de las modalidades.</b> Las actividades y modalidades están diversificadas, pero no abarcan toda la diversidad de los grupos metas.</p> <p>D. <b>Adecuación débil de las modalidades.</b> Las actividades y modalidades están muy poco diversificadas.</p> <p>E. <b>Adecuación muy débil de las modalidades.</b> Las actividades y modalidades están no corresponden a las necesidades principales de los grupos metas.</p>
1-3 En qué medida la concepción e implementación de la operación han sido coherentes con las estrategias y políticas sectoriales del país y del PMA?	<p>A. <b>Coherencia excelente.</b> La operación está concebida e implementada siguiendo perfectamente las normas y políticas sectoriales del PMA, se integra totalmente en las estrategias a largo plazo de la OdP y de la OR, y contribuye claramente a las políticas y prioridades nacionales.</p> <p>B. <b>Coherencia buena.</b> La operación respeta en una amplia medida las políticas y estrategias del PMA, y está alineada con las políticas nacionales.</p> <p>C. <b>Coherencia media.</b> La operación recoge parcialmente las políticas e estrategias sectoriales del PMA y está alineada con las políticas nacionales.</p> <p>D. <b>Coherencia débil.</b> La operación recoge parcialmente las políticas e estrategias del PMA, y ciertas de sus acciones no están inscritas en las políticas e prioridades nacionales.</p> <p>E. <b>Coherencia muy débil.</b> La operación no sigue las políticas e estrategia del PMA y/o es contradictoria con las políticas y prioridades nacionales.</p>
1-4 ¿Ha sido la operación complementaria con los programas humanitarios y de desarrollo del PMA y de la OdP?	<p>A. <b>Complementariedad excelente.</b> El valor añadido está claramente definido e identificado por el gobierno, los donantes, y las otras agencias de Naciones Unidas. El PMA participa activamente en los mecanismos de coordinación sectorial y sus acciones están concebidas e implementadas en sinergias con las acciones de otros actores, lo que aumenta su impacto.</p> <p>B. <b>Complementariedad buena.</b> El valor añadido del PMA está positivamente percibido, aunque a veces definido de forma imprecisa. El PMA participa activamente en los mecanismos de coordinación sectorial y algunas de sus acciones están concebidas e implementadas en sinergias con las acciones de otros actores, lo que aumenta su impacto.</p>

Indicadores	Escalas
	<p>C. <b>Complementariedad media.</b> El valor añadido del PMA está positivamente percibido por algunos actores, y desconocido por otros. El PMA participa activamente en los mecanismos de coordinación sectorial pero no se han concebido y/o implementado acciones en sinergia con otros actores buscando de forma activa aumentar el impacto de las acciones.</p> <p>D. <b>Complementariedad débil.</b> El valor añadido del PMA es abiertamente criticado por algunos actores. El PMA participa poco en los mecanismos de coordinación sectorial.</p> <p>E. <b>Complementariedad muy débil.</b> El PMA es unánimemente criticado por su falta de cooperación.</p>
Resultados	
2-1 ¿En qué medida los resultados esperados han permitido de alcanzar los objetivos planificados?	<p>A. <b>Eficacia excelente.</b> Los objetivos fijados han sido superados para la mayoría de las actividades, tanto en número de beneficiarios que en términos de normas de calidad.</p> <p>B. <b>Buena eficacia.</b> Los objetivos fijados han sido alcanzados para la mayoría de las actividades, tanto en número de beneficiarios que en términos de normas de calidad.</p> <p>C. <b>Eficacia media.</b> Los objetivos previstos han sido globalmente alcanzados, pero en una medida inferior para ciertas actividades.</p> <p>D. <b>Eficacia débil.</b> Los objetivos previstos no han sido globalmente alcanzados en número/calidad, el bajo rendimiento se justifica por factores externos difícilmente controlables.</p> <p>E. <b>Eficacia muy débil.</b> Varias actividades no han alcanzado los resultados esperados sin que se pueda justificar por factores externos no controlables por el PMA.</p>
2-2 ¿En qué medida las actividades del PMA se complementan, así como con las de otros actores para contribuir a los objetivos principales del PMA en el país?	<p>A. <b>Efectos positivos, claramente atribuibles.</b> Se registran mejoras y progresos en la lucha contra la IAN de los grupos metas y varias evidencias demuestran que las acciones del PMA han contribuido a esta mejora.</p> <p>B. <b>Efectos probablemente positivos.</b> Se registran mejoras y progresos en la lucha contra la IAN de los grupos metas y algunas evidencias sugieren que las acciones del PMA han contribuido a esta mejora.</p> <p>C. <b>Efectos probablemente positivos, pero efectos indirectos mal controlados.</b> Se registran mejoras y progresos en la lucha contra la IAN de los grupos metas y algunas evidencias sugieren que las acciones del PMA han contribuido a esta mejora. Sin embargo, ciertas evidencias sugieren que las acciones del PMA tienen también efectos no deseados.</p> <p>D. <b>Efectos poco evidentes.</b> Se registran mejoras y progresos en la lucha contra la IAN de los grupos metas, pero los factores principales son aparentemente independiente de las acciones del PMA y/o la situación de SAN no evoluciona.</p> <p>E. <b>Efectos negativos evidentes.</b> La situación de SAN de los grupos metas se deteriora, y efectos no deseados de las acciones del PMA contribuyen o se añaden a este empeoramiento.</p>
2-3 ¿En qué medida la implementación de la operación ha sido eficiente?	<p>A. <b>Eficiencia excelente.</b> Las actividades implementadas, los plazos de ejecución, y los resultados alcanzados son excepcionales considerando los recursos disponibles y movilizados y de las dificultades encontradas. Los procesos han sistemáticamente sido optimizado.</p> <p>B. <b>Eficiencia buena.</b> Las actividades implementadas, los plazos de ejecución, y los resultados alcanzados son buenos considerando los recursos disponibles y movilizados y de las dificultades encontradas. Varios procesos han sido optimizado.</p> <p>C. <b>Eficiencia media.</b> Varios procesos han sido optimizado, pero la eficiencia de la operación es difícil de medir debido una falta de documentación.</p>

Indicadores	Escala
	<p>D. <b>Eficiencia débil.</b> Muy pocos procesos han sido optimizados, es manifestado que ciertos hubieran podido ser optimizado. Los estándares del PMA están parcialmente respetados.</p> <p>E. <b>Eficiencia muy débil.</b> Varios casos de mal uso de los recursos se evidencian. La OdP no ha mostrado capacidad/preocupación por optimizar los recursos.</p>
Factores explicativos	Para los factores explicativos, se aplicará una nota de 1 (muy débil) a 5 (muy importante) correspondiente al nivel de influencia que cada factor habrá tenido sobre el rendimiento de PP.
3-1 ¿Cuáles son los factores internos que han influido los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Movilización de los recursos</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento de los procedimientos y mecanismos de control</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de las contrapartes</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento, evaluación, gestión de la información, capitalización</li> <li><input type="checkbox"/> Flexibilidad y capacidad de ajuste</li> <li><input type="checkbox"/> Adecuación y disponibilidad de las capacidades técnicas en la OdP y apoyo de la OR</li> </ul>
3-2 ¿Cuáles son los factores externos que han influido los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inestabilidad política e institucional</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidades institucionales y locales</li> <li><input type="checkbox"/> Factores climáticos</li> <li><input type="checkbox"/> Funcionamiento de los mercados (nacionales/regionales)</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación sectorial</li> <li><input type="checkbox"/> Otros</li> </ul>

## Acrónimos

ACPA	Asociación Cubana de Producción Animal
ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
CCS	Cooperativa de Crédito y Servicios
CISP	Cooperativa de Producción Agrícola
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
DIPECHO	Programa de Preparación ante Desastres
EMOP	Operación de Emergencia
ESAE	Evaluación de la Seguridad Alimentaria en Emergencias
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
GGGI	Índice Global de Desigualdad de Género
GISA	Grupo Interagencial de Seguridad Alimentaria
GVC	Grupo de Voluntariado Civil
INHA	Instituto de Nutrición de Higiene de los Alimentos
INHEM	Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología
INR	Ingesta de Nutrientes Recomendada
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
INSMET	Instituto de Meteorología
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
MES	Ministerio de Educación Superior
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINAL	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera
MINCIN	Ministerio de Comercio Interior
MINED	Ministerio de Educación
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MITRANS	Ministerio del Transporte
MNP	Micronutrientes en Polvo
MPDL	Movimiento por la paz
OE	Objetivos Estratégicos
OEV	Oficina de Evaluación
OIKOS	Organización sin ánimo de lucro para la Cooperación y el Desarrollo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONEI	Oficina Nacional de Estadísticas e Información
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OP	Oficina País
OR	Oficina Regional
P4P	Compras para el Progreso
PAE	Programa de Alimentación Escolar
PALMA	Proyecto de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario
PEP	Planificación Estratégica País
PETH	Programa Educa a Tu Hijo
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentación Escolar
PNPCA	Plan Nacional para la Prevención y el Control de la Anemia
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Programa de País
PRODECOR	Programa de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental
PVR	Peligros, Vulnerabilidades y Riesgos
RP	Revisión Presupuestaria
SABER	Sistemas para Mejores Resultados en la Educación
SAF	Sistema de Apoyo a la Familia
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SISVAN	Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional

SPR	Informe Estándar de Proyecto
SRF	Marco Estratégico de Resultados
TdR	Términos de Referencia
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativa
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
USD	Dólares de los Estados Unidos

**Roma, Junio de 2017, número de informe: OEV/2017/011**

**Office of Evaluation**

**[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)**



**World Food Programme**